

**Istanbul  
Management  
Journal**



**Istanbul Management Journal**  
Sayı/Number: 89 Aralık/December 2020  
E-ISSN: 2619-9254 • DOI: 10.26650/imj

*Istanbul Management Journal*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nün uluslararası ve hakemli dergisidir. Yayımlanan makalelerin sorumluluğu yazarına/yazarlarına aittir.

*Istanbul Management Journal* is the official peer-reviewed, international journal of the Istanbul University School of Business Institute of Business Administration. Authors bear responsibility for the content of their published articles.

**İmtiyaz Sahibi / Owner**  
**Yakup SELVİ**

**YAYIN KURULU / EDITORIAL MANAGEMENT**

**Baş Editör / Editor-in-Chief**

**Muhteşem BARAN**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

**Yönetici Editör / Production Editor**

**Muhsin Murat YAŞLIOĞLU**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

**Yardımcı Editörler / Co-Editors**

**Burak KÜLLİ**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Damla KÖROĞLU**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Selçuk YEKE**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Emir OTLUOĞLU**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

**Alan Editörleri / Manuscript Editors**

**Aslı TÜREL**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Esmâ Nur ÇİNİCİOĞLU**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Zehra BOZBAY**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Özlem AKÇAY KASAPOĞLU**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Emir OTLUOĞLU**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Nil Selenay ERDEN**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Semra TAŞPUNAR ALTINTAŞ**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Serkan DİRLİK**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

**ULUSLARARASI EDITORYAL KURUL / INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

**Adriana TIDOR-TUDOR**, Babes Bolyai University, Romanya  
**Ali M. KUTAN**, Southern Illinois University Edwardsville, ABD  
**Ahmed RHIF**, University of Carthage, TUNUS  
**Aslı TÜREL**, İstanbul Üniversitesi, Türkiye  
**Aykut BERBER**, University of West England, Birleşik Krallık  
**Brian TJEMKES**, Vrije Universiteit Amsterdam, Hollanda  
**Bülent AYBAR**, Southern New Hampshire University, ABD  
**Cem Cüneyt ARSLANTAŞ**, İstanbul Üniversitesi, Türkiye  
**Eva WAGNER**, Johannes Kepler Universität Linz, Avusturya  
**İbrahim PINAR**, İstanbul Üniversitesi, Türkiye  
**İsmail Ufuk MISIRLIOĞLU**, University of the West of England, Birleşik Krallık  
**Muhsin Murat YAŞLIOĞLU**, İstanbul Üniversitesi, Türkiye  
**Mustafa ÖZBİLGİN**, Brunel University, Birleşik Krallık  
**Oğuz AKBİLGİÇ**, Loyola University Chicago, ABD  
**Özcan KILIÇ**, University of Wisconsin Riverfalls, ABD  
**Persefoni POLYCHRONİDOU**, Central Macedonia Institute of Technology, Yunanistan  
**Recep PEKDEMİR**, University of Wisconsin La CROSSE, ABD  
**Umman Tuğba ŞİMŞEK GÜRİSOY**, İstanbul Üniversitesi, Türkiye  
**Yasin Yossi ROFCANİN**, University of Bath, Birleşik Krallık

**Dil Editörleri / English Language Editors**

**Alan James Newson**, İstanbul Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, İstanbul, Türkiye  
**Elizabeth Mary Earl**, İstanbul Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, İstanbul, Türkiye

**Yayın Türü / Publication Type**  
Yaygın Süreli/Periodical

**Yayın Dili / Publication Languages**  
Türkçe ve İngilizce / Turkish and English

**Yayın Periyodu / Publishing Period**  
Altı ayda bir Haziran ve Aralık aylarında yayımlanır/Biannual (June & December)

**Tarandığı İndeksler / Indexed by**  
Business Source Elite - EBSCO  
RePEc IDEAS  
RePEc EconPapers

**Yayıncı / Publisher**  
İstanbul Üniversitesi Yayınevi / Istanbul University Press  
İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü, 34452 Beyazıt,  
Fatih / İstanbul, Türkiye  
Telefon / Phone: +90 (212) 440 00 00



**İletişim / Correspondence**  
**Istanbul Management Journal**

Dergi Yazı Kurulu Başkanlığı, Beyazıt, İstanbul, Türkiye  
**Web:** [imj.istanbul.edu.tr/](http://imj.istanbul.edu.tr/) **Elektronik posta:** [imj@istanbul.edu.tr](mailto:imj@istanbul.edu.tr)

## İçindekiler Table of Contents

---

### MAKALELER ARTICLES

---

*Araştırma makalesi/Research article*

- An Investigation of the Effects of Authentic Leadership on Individual Creativity:  
A Research within Packaging Sector ..... 1**  
Ayşe Yeşim Doğanay Gül, Merve Koçoğlu Sazkaya

*Araştırma makalesi/Research article*

- The Investigation of Generational Differences in the Effect of Transformational Leadership on  
Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Research in the Pharmaceutical Industry ..... 23**  
Özlem Özbek, Serdar Bozkurt

*Araştırma makalesi/Research article*

- The Joint Effects of Customer and Competitor Orientation on Marketing Performance:  
A Case of an Industry Leading Firm in Turkey ..... 47**  
Tarkan Tunç

*Araştırma makalesi/Research article*

- Toxic Leadership: Systematic Review Based on Studies Made in Turkey ..... 73**  
Zihniye Okray, Anjelika Hüseyinzade Şimşek

*Araştırma makalesi/Research article*

- Türk Yazınında Uluslararası İşletmecilik: 1990-2019 Yıllarına Dair Bir İçerik Analizi  
International Business in Turkish Literature: Content Analysis of 1990-2019 ..... 97**  
Kübra Mert

*Araştırma makalesi/Research article*

- Örgütlerde Meslek İntiharını Önlemeye Yönelik Bir Model Önerisi  
A Model Proposal to Prevent Professional Suicide in Organizations ..... 133**  
Feyza Çağla Oran, Betül Balkan Akan

*Araştırma makalesi/Research article*

- MOORA ve MOOSRA Yöntemleriyle Akıllı Telefon Seçimi  
Smartphone Selection Using MOORA and MOOSRA ..... 157**  
Mehmet Hakan Özdemir





## An Investigation of the Effects of Authentic Leadership on Individual Creativity: A Research within Packaging Sector

Ayşe Yeşim Doğanay Gül<sup>1</sup> , Merve Koçoğlu Sazkaya<sup>2</sup> 

### Abstract

Leadership has a significant role in highly competitive business environment for the sustainable success of the organization. In this competitive environment, individual creativity as an important factor of innovation is getting more and more important for the success of organization as well. Within this context, in this study it is aimed to investigate the effects of authentic leadership on individual creativity. Within the scope of the study, the survey was conducted with 177 employees working in sales and sales support positions in a global packaging company. As a general purpose of this research, it was found that authentic leadership significantly affects individual creativity. Other purpose of this study is to determine the effects of authentic leadership subdimensions on individual creativity. The results of this study show that balanced processing and self-awareness significantly affects individual creativity. However, relational transparency and internalized moral perspective do not significantly affect on individual creativity.

### Keywords

Authentic Leadership, Individual Creativity, Packaging Sector

**1 Corresponding author:** Ayşe Yeşim Doğanay Gül (Dr.), Bahcesehir University, School of Social Sciences, İstanbul, Turkey.  
E-posta: yesim.doganay@hotmail.com ORCID: 0000-0002-5523-5523

**2 Merve Koçoğlu Sazkaya** (Assoc. Prof. Dr.), Marmara University, Faculty of Management, Department of Management and Organization, İstanbul, Turkey. E-posta: merve.kocoglu@marmara.edu.tr ORCID: 0000-0002-4820-8092

**To cite this article:** Kocoglu-Sazkaya, M., & Doganay-Gul, A. Y. (2020). An investigation of the effects of authentic leadership on individual creativity: a research within packaging sector. *Istanbul Management Journal*, 89, 1-22.  
<http://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0001>

## Introduction

Leadership is one of the most interesting topics for the success of organizations in highly competitive and rapidly changing environment. There have been many different leadership models in the literature. In the 20<sup>th</sup> century, most of the leaders were using their powers on the subordinates to increase the performance. Those leadership types would not work especially on the millennial generation looking for the leaders who inspire and give freedom for making decisions how to reach the results. Hence, leaders' common features: charismatic, hierarchical and directive have been replaced with goal oriented, shared and authentic leader features in the present century.

On the other side, organizations which are open to innovations and changes, can develop faster. Organizations focus on employee creativity to find out new solutions to be able to compete in the market by differentiating their positions and to enhance loyalty and satisfaction of the customers.

In this perspective, authentic leadership invest on the employees by motivating and providing the proper environment for the employees to exhibit individual creativity which would lead innovation within the organization. Moreover, authentic leaders have significant impact on individual creativity by promoting strong relationships in the organization mainly based on trust, transparency, moral perspective and objectivity. Hence, authentic leaders also encourage their employees to express their thoughts or suggestions within this supportive environment which makes them feel confident. This gives employees an opportunity to increase their individual creativity. Hereby in this study, the effects of authentic leadership on individual creativity is investigated.

## Literature Review

### Authentic Leadership

There are many definitions of leadership in the literature. Drucker (1996) who is well known management guru defines the leadership as “the only definition of a leader is someone who has followers” (Drucker, 1996: 54).

The definition of leadership throughout the process of historical development has changed (Demirel and Kışman, 2014: 691). Throughout history, researchers have developed different theories about leadership. Until 1950s, some scholars who developed leader focused approaches, searched on the inherent qualities of the leader. Another group of scholars tried to clarify the behavior of the leader rather than the qualities of the leader. Up to 1980s, situational approach suggested that the most optimal match of the conditions and the leader brings the leader's effectiveness to the top level (Tabak et al., 2010: 73).



Recent studies in management field have revealed that traditional models in leadership styles are not sufficient and new leadership theories need to be developed. This new or modern theories focus on the different aspects of leadership process. The significant difference is the relationship between the leader and the follower which becomes the main topic of the scholars. These approaches are transactional leadership which depends on traditions and past; transformational leadership which is open to future, innovation and change; charismatic leadership which gives freedom to the employees and watches from a distance. Even, researchers developed many modern theories like authentic leadership, strategic leadership, implicit leadership and visionary leadership, as general future of these modern theories, claim that leader is the person who has the vision and shares the vision with others and makes the vision real (Bozkurt and G6ral, 2013: 5). Although there are many leadership theories in literature, this study will focus on authentic leadership.

Authentic means “known to be true or genuine” (Hornby, 1995: 67). According to Turkish Language Association, authentic is defined as bearing the features existing from of old. Authenticity can be dated back to ancient Greek times. The word authentic can be traced to *authento* which is a Greek word meaning “to have full power” (Gardner et al., 2011: 1121). Kernis (2003: 13) designed as “authenticity can be characterized as reflecting the unobstructed operation of one’s true, or core, self in one’s daily enterprise”. Also authenticity is having personal experiences which includes needs, beliefs, feelings, thoughts and wishes (Gardner et al., 2011: 1121).

Besides the definition of leadership and authentic, authentic leadership means “*a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development*” (Walumbwa et al., 2008: 94).

Avolio et al. (2004: 802-804) define authentic leaders as the people who are aware of their own thoughts, behaviors and how it is perceived by others; who know the values of themselves and others, their ethical views, knowledge and strengths; who are self-confident, optimistic, moral and hopeful.

Shamir and Eilam (2005: 399) explain the development of the authentic leader by four components. First one is the development of the leader identity as being the core component of self-concept. Second component is the development of self-concept clarity and self-knowledge. Third one is the development of the targets aligned with the self-concept. Last one is the improvement of self-expression which is the concurrency between self-concept and the behaviors of the leader.

While identifying the characteristics of authentic leadership, the most commonly used expressions by many scholars are integrity, positive energy, confidence, transparent, moral, optimism, honest, hope, trust, self-awareness and concern to followers (George 2016, Walumbwa et al. 2008, Gardner et al. 2005, Avolio et al. 2004). For example, Gardner et al. (2005: 345) describe authentic relationships as transparent, open, trustful, guiding to valuable objectives and giving attention to the development of the follower.

Moreover, authentic leaders construct a truthful relationship with their followers based on ethical and moral views. They provide also flexible and transparent relationships in their workteams. These relationships in an organization can improve team performance (Garcia-Guiu et al., 2015: 63). Another main significant impact of authentic leadership is fostering intrinsic motivation of followers causing well-being and joy (Otaghsara and Hamzehzadeh, 2017: 1129).

From the other side, authentic leadership promotes sharing information in team members. Hence this creates sharing team climate (Hahm, 2017: 4116). Similarly, authentic leaders try to create compatible conflict environments. In those kind of environments, people from different backgrounds make beneficial discussions which lead more creative and compatible solutions (Lyubovnikova et al., 2017: 61; Yıldız, 2013: 63). Additionally, psychological safety and intrinsic motivation are promoted by authentic leader which makes the employees more creative (Müceldili et al., 2013: 675).

Moreover, authentic leadership affects the follower's work attitudes (commitment, job satisfaction, engagement) and behaviors (job performance, extra effort, withdrawal behaviors) in a positive way (Lyubovnikova et al., 2017: 61; Avolio et al., 2004: 815). According to a conceptual framework for authentic leader and follower development, follower outcomes are trust, engagement, workplace well-being which enhance sustainable and veritable follower performance (Gardner et al., 2005: 346).

Authentic leadership is described as having different dimensions by different authors in the scholars. Fundamentally, they are specifying similar concepts with some differences in the historical development. Kernis (2003: 13) proposes the dimensions of authentic leadership as awareness, unbiased processing, action and relational orientation. Similar dimensions are also used by Illies et al. (2005: 376). Later on, Avolio and Gardner (2005: 317) mentioned the term balanced processing instead of unbiased processing and also considered relational transparency term instead of relational authenticity. Thereafter, Walumbwa et al. (2008) identified the same dimensions of authentic leadership as introduced by Illies et al. (2005). Walumbwa et al. (2008: 95) propose four dimensions: self-awareness, relational transparency, internalized moral perspective, and balanced processing.

In this study, Walumbwa et al.'s (2008) leadership approach and their dimensions will be used.

*Self-awareness:* Walumbwa et al. (2008: 95) explain self-awareness as “*demonstrating an understanding of how one derives and makes meaning of the world and how that meaning making process impacts the way one views himself or herself over time. It also refers to showing an understanding of one’s strengths and weaknesses and the multifaceted nature of the self, which includes gaining insight into the self through exposure to others, and being cognizant of one’s impact on other people*”. Goleman (2004: 4) also specifies the deep understanding of one’s weaknesses and strengths and in addition of these, understanding of needs, emotions and drives are expressed while explaining self-awareness. In other words, self-awareness indicates that the leader has a correct self knowledge and realizes its effects on other people. Higher levels of self-awareness encourage the understanding of oneself concerning ideals, beliefs, values, also strengths and weaknesses. Self-awareness is referring to the leaders using self knowledge to influence their organization which can develop their capacity for development of their followers (Hannah et al., 2011: 562).

*Relational transparency:* Walumbwa et al. (2008: 95) are explaining relational transparency as “*this manner provides trust by sharing information openly and declaring real feelings and thoughts*”. In other words, Gardner et al. (2005: 347) define relational transparency as the leader acts self-disclosure, frankness and trust in close relations. In another point of view, relational transparency describes the leader’s ability to share own feeling and knowledge while avoiding to reveal the negative feelings. In this way, it is possible for the authentic leader to be recognized more accurately and the followers are aware of the values and goals of the leader more correctly (Yeşiltaş et al., 2013: 337). In a similar vein, relational transparency is explained as the demonstration of leader’s authentic own self not the fake self to others. This manner builds up trust which contains the genuine emotions and thoughts of the leader instead of presenting negative feelings (Hahm, 2018: 114). In this context, relational transparency and sharing information openly is one of the critical dimension for authentic leadership. The key of this open relationship is providing trust and sharing information and experience directly without depending on conditions (Yıldız, 2013: 60).

*Internalized moral perspective:* Internalized moral perspective is described by Walumbwa et al. (2008: 95) as “*an internalized and integrated form of self-regulation*”. Moreover, internalized moral perspective is expressed as “*a leader’s inner drive to achieve behavioral integrity (i.e., consistency between values and actions)*”. According to Dinçer (2013: 61), based on self-regulation, leader can act with moral standards and values against the pressures of group, organization and society. Self-regulation emphasizes the behaviors of decision making in accordance with intrinsic values. The moral component of authentic leadership is defined as the practise of devoted and wholesome of leadership acting in accord with own self-concept (Hannah et al., 2005: 43). Internalized moral concept means that the person whose behaviors are aligned with

own's value pattern, choices and necessities. Authentic leadership need positive moral and ethical component. Especially, it is indicated that there are high level of moral standards and capabilities in the nature of authentic leadership to be able to solve moral dilemma (Tabak et al., 2012: 96). In a similar vein, internalized moral perspective is referring to the behavior of the leader who is acting in a moral and ethical framework. The quality of the process of authentic leadership and authentic relations are mostly based on the internalized moral perspective. Because the moral perspective of the leader is reflected to the morality of whole organization. In another word, having a positive moral perspective of the authentic leader also plays a significant role in the spread of a positive ethical understanding within the organization (Yeşiltaş et al., 2013: 337).

*Balanced processing:* Gardner et al. (2005: 347) indicate balanced processing as unbiased collecting and commenting the self-related information even it is negative or positive in nature. On the other hand, Kernis (2003: 14) defines the term unbiased processing as an expression of the absence of denying, exaggerations, distorting, ignoring internal experiences, private knowledge and externally based evaluative information. Rather than this, it refers to the presence of objectivity and acknowledgement of one's positive and negative attitudes and characteristics. As opposed to unbiased processing, Walumbwa et al. (2008: 95) consider the term balanced processing which is addressing to "the leaders who make decisions after evaluating all the concerning data objectively". Moreover, Avolio and Gardner (2005: 317) use the term "balanced processing" based on the research from cognitive psychology which argue that humans have biased and defective processors by birth. Authentic leaders demonstrate exactly objective manners without denying their positive and negative aspects also their competences and deficiencies. They exhibit the effort of developing these aspects. In other words, they evaluate the information without allowing distortion, exaggeration or denial. (Keser and Kocabaş, 2014: 4). In this regard, as authentic leaders interpret the information in a balanced manner, they are able to think of various sides and views of the issues (Öztürk, 2014: 33).

### **Individual Creativity**

In English language, the root of word "creativity" comes from the verb "to create" which means "to cause something to exist; to make something new or original" (Hornby, 1995: 273). Amabile et al. (1996: 1155) who have significant contribution in the literature by focusing on creativity, defines it as "*the seed of all innovation, and psychological perceptions of innovation (the implementation of people's ideas) within an organization are likely to impact the motivation to generate new ideas*".

Diakidoy and Kanari (1999: 227) defined creativity as a cognitive process, ability or characteristic of the person with the outcomes which are determined as novel and appropriate. However, İşler and Bilgin (2002: 135) propose a suspicious approach to the argument stating creativity as emerging suddenly from an uneducated and unprepared

mind. In other words, creativity can be fostered by an attentive, intense and regular learning. In the other perspective, creativity can be explained as solving a problem and providing a new and genuine thought or product by associating the things which the person learnt during life (Özen 2012: 232).

Besides, the definition of creativity, Solomon (2010: 34) defines individual creativity as “*the intentional introduction within one’s work role of new and useful ideas, processes, products, or procedures*”. Moreover, individual creativity is defined as the generation of solutions to complicated and difficult problems that are come up in the development process (Alfaro, 2015: 3).

In addition, George and Zhou (2001: 513) define creative behavior as “generation of novel and useful ideas by the individuals”. In similar vein, Ausubel (1964: 344) defines individual creativity as to do something different, original or unique. Individuals who are creative must do something original in the sense of human experience, not only in the sense of self experience.

In other words, individual creativity is defined as finding new relations, looking at subjects from new standpoints and generating new combinations from old notions (Taggar, 2002: 320). In addition, people can propose different solutions to the same problem. This depends on how creative individuals are (Aktamış and Ergin, 2007: 11). According to individual creativity studies, creative people have some common personality traits such as self-confident, paying attention to complexity, having tolerance of uncertainty and intuitional (Çekmeceliođlu and Günsel, 2013: 258).

On the other side, Zhou and George (2003: 551) proposed the process of creativity by five stages: “identifying a problem or an opportunity”, “gathering information and resources”, “generating ideas”, “evaluating, modifying and communicating ideas” and “implementing ideas”. In opposite of other processes, these routes were not determined as sequential. Creativity can be initiated through any of them and then other routes may follow it.

Individual creativity has a critical importance for the organization to adapt to complicated and competitive environments, to innovate, to improve the performance, to provide competitive advantage and to achieve success and to survive in the market (Kanbur, 2015: 13).

## **Research Methodology**

### **Purpose and Importance of the Research**

The purpose of this study is to investigate the effects of authentic leadership on individual creativity. In the literature review, limited studies in Turkey which focus on the effects of authentic leadership on individual creativity were identified. Therefore, this study is aiming to fill this gap in the literature.

As discussed in the previous literature review parts, authentic leadership provides positive environment by promoting positive energy, trust, transparent and open relationships in the organization for the employees. In addition, authentic leadership encourages the development of the employees for the organizational success. Moreover, authentic leadership motivates the individuals to express their opinions and to find out alternative solutions for the challenges. Besides, authentic leadership provides supportive environment that leads increase in the level of individual creativity.

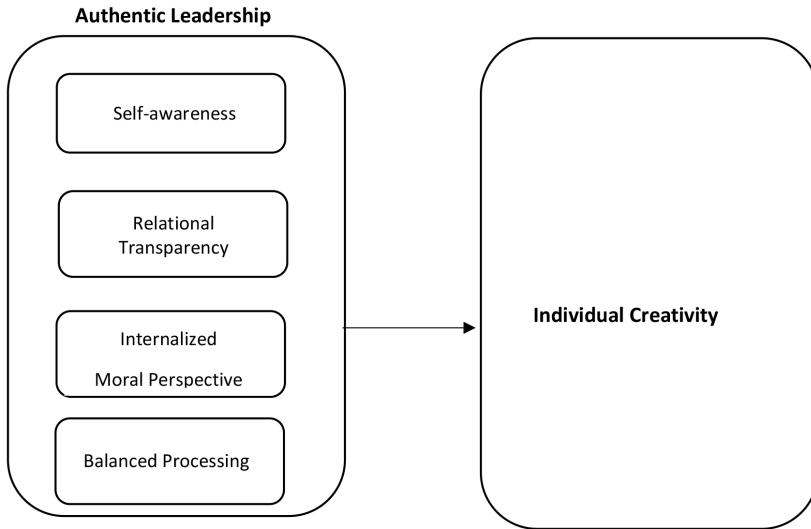
In other respects, there is a hard competition in the business environment as the companies need to be innovative to find out new solutions and also to improve the current solutions for competitive advantages. According to the literature review, individual creativity is a critical start point for innovation, in another words individual creativity is the building block of innovation. In this perspective, individual creativity can differentiate the company's position in the market by triggering innovative products or services. From this point, authentic leader has a significant role for the employee's innovative behaviors. The supportive, trustful, transparency in relations, self-awareness, moral perspective and unbiased manners of the leader empower the employee for participation and taking initiative for the responsibilities and exhibit more creative behaviors. For those reasons, in this research, it is aimed to investigate the effects of authentic leadership on individual creativity.

### **Participants and Sampling of the Research**

This research was conducted on a global packaging company in sales and sales support positions. In this company, 276 employees work in these positions in 24 countries. For various reasons, the name of the company is kept confidential. The survey was conducted by online survey tool to 24 countries. The survey collection lasted about one month from 1 March to 31 March 2019. The sample size determined as 161 employees for a population of 276 employees, at a 95 percent confidence interval and 5 percent significance level. The data were obtained from 177 respondents.

### **Research Model, Variables and Hypothesis of the Study**

In this research, there are two variables which are demonstrated in Figure 1. The independent variable of the research is authentic leadership. Authentic leadership has four dimensions which are "self-awareness", "relational transparency", "internalized moral perspective" and "balanced processing". The dependent variable of the study is individual creativity.



*Figure 1.* Research Model

In this research, hypothesis has been determined for the purpose of investigating the effects of authentic leadership on individual creativity.

The research hypothesis is presented in below:

H<sub>1</sub>: Authentic leadership significantly affects individual creativity.

### **Measurement Instrument of the Research Variables**

English original survey forms are used in this research. The survey starts with a preliminary remark for respondents and consist of 3 main parts. The first part of the questionnaire consists of the questions to determine the demographic features of the respondents (gender, age, education, experience in working life, experience in current job).

In the second part of the questionnaire, the authentic leadership questionnaire (ALQ) is used. The scale is developed by Walumbwa et al. (2008). ALQ scale consist of 16 items with 4 dimensions, “relational transparency” measured by the items 1, 2, 3, 4, and 5; “internalized moral perspective” measured by 6, 7, 8, and 9; “balanced processing” measured by the items 10, 11, and 12 and “self-awareness” measured by the items 13, 14, 15 & 16. There are not any reverse statements in this scale.

In the third part of the questionnaire, there are statements determining the level of employees’ tendency towards individual creativity. The individual creativity scale has been developed by George and Zhou (2001). The scale consists of 13 items. 3 items in the scale were adapted from Scott and Bruce (1994) and other 10 items were developed

by George and Zhou (2001). There are not any reverse statements in the scale. The items are reworded as first-person singular statements and used in this present research.

Both scales have been measured by using a 5-point Likert type scale from 1 to 5 with 1 “Strongly Disagree”, 2 “Disagree”, 3 “Neutral”, 4 “Agree” and 5 “Strongly Agree”.

## **Findings**

### **Descriptive Statistics**

The frequency distribution and percentages regarding the demographic features of the 177 employees working in packaging company are given in below;

75% of the respondents are male, and 25% of the respondents are female. According to responses, most of the respondents are at ages between 36-45 as 37%, 3% are between 18-25, 30% are between 26-35, 24% are between 46-55 and 6% are between 56-65. Most of the respondents hold a bachelor’s degree at 51%, 14% of respondents hold a high school degree, 34% of respondents hold a master’s degree and 1% hold a doctoral degree. The years of working life experience of the respondents concentrate on more than 15 years with 47%, 1% have less than 1 year experience, 3% have 1-3 years experience, 12% have 4-6 years experience, 8% have 7-9 years experience, 14% have 10-12 years experience and 15% have 13-15 years experience in their working life. The years of respondents at the current job percentage concentrates on 1-3 years with 33%, 10% have less than 1 year experience, 23% have 4-6 years experience, 14% have 7-9 years experience, 10% have 10-12 years experience, 4% have 13-15 years experience, 6% have more than 15 years experience at their current job.

### **Factor, Reliability and Descriptive Analysis**

In this section, factor, reliability and descriptive analysis regarding authentic leadership and individual creativity are provided. Authentic Leadership Factor, Reliability and Descriptive Analysis

In the factor analysis of authentic leadership scale the KMO value is found 0.93. In the factor analysis of authentic leadership, because of double loadings of “self-awareness item 2” and “self-awareness item 4” are eliminated from the scale. For this reason, factor analysis is made again. In the second factor analysis of authentic leadership scale, KMO value is found 0.925. This value is very close to 1. This test was found significant at 0.000 level. This shows an excellent value (Durmuş et al., 2011: 80).



Table 1  
*Factor, Reliability and Descriptive Analysis Results of Authentic Leadership*

	Factor Loading			Reliability		Rotation Sums of Squared Loadings			Mean & Std. Deviation	
	1	2	3			Total	% of Variance	Cumulative %	Mean	Std. Dev.
Relational transparency 4	0.78			0.89	0.94	3.62	25.86	25.86	3.81	0.85
Relational transparency 1	0.76								3.89	0.76
Relational transparency 5	0.75								3.56	0.76
Relational transparency 3	0.73								4.03	0.83
Relational transparency 2	0.73								3.87	0.75
Internalized moral perspective 2		0.86		0.90		3.29	23.52	49.38	3.84	0.80
Internalized moral perspective 3		0.80							3.79	0.80
Internalized moral perspective 4		0.75							3.69	0.87
Internalized moral perspective 1		0.72							3.72	0.83
Balanced processing 3			0.82	0.88		3.12	22.33	71.72	3.78	0.89
Balanced processing 2			0.81						3.89	0.88
Balanced processing 1			0.74						3.48	0.79
Self-awareness 1			0.55						3.73	0.86
Self-awareness 3			0.53						3.54	0.85
								Authentic Leadership Avarage	3.75	0.82

The items of the authentic leadership scale are not permitted to be published in the study. Therefore, they are not written.

Authentic leadership original scale has 16 items as 4 dimensions. Those are “self-awareness”, “relational transparency”, “internalized moral perspective” and “balanced processing”. In the factor analysis as shown in Table 1, there are 14 items and 3 factors emerged. Those are “relational transparency”, “internalized moral perspective”, “balanced processing and self-awareness”. “Balanced processing and self-awareness” dimension was also found as one factor by the study of Muceldili et al. (2013: 679).

As shown in Table 1, “relational transparency” factor loading values were found between 0.78-0.73; “internalized moral perspective” factor loading values were found between 0.86-0.72; “balanced processing and self-awareness” factor loading values were found between 0.82-0.53. As shown in Table 1, reliability analysis regarding the authentic leadership scale cronbach alpha coefficient is 0.94. The reliability of each sub-dimension is also analysed. “Relational transparency” cronbach alpha is 0.89; “internalized moral perspective” cronbach alpha is 0.90 and “balanced processing and self-awareness” cronbach alpha is 0.88. This indicates a high reliability value (Sekaran, 1992: 307).

Table 1 also reflects the explained variances of 3 factors and the total explained variance of the scale. According to the table, “relational transparency” as first factor explains 25.86 percent of the variance, “internalized moral perspective” as second factor explains 23.52 percent of the variance, “balanced processing and self-awareness” as third factor explains 22.33 percent of the variance. The total explained variance is 71.72 percent.

The mean, and standard deviation values regarding authentic leadership is demonstrated also at Table 1. Authentic leadership scale consists of 14 items and is in form of 5-point likert scale. According to descriptive analysis, the mean values of authentic leadership are between 4.03 and 3.54. The average mean value of authentic leadership is 3.75. The average standard deviation is 0.82. When looked at average values, it can be stated that participants have moderately high authentic leadership perception.

### **Individual Creativity Factor, Reliability and Descriptive Analysis**

In the factor analysis of individual creativity scale the KMO value is found 0.96. This value is very close to 1. This test was found significant at 0.000 level. This shows an excellent value (Durmuş et al., 2011: 80).

Table 2

*Factor, Reliability and Descriptive Analysis Result of Individual Creativity*

	Items	Factor Loading	Reliability	Rotation Sums of Squared Loadings			Mean & Std. Deviation	
				Total	% of Variance	Cumulative %	Mean	Std. Dev.
IC1	"I suggest new ways to achieve goals or objectives."	0.80	0.94	7.562	58.16	58.16	3.89	0.76
IC2	"I come up with new and practical ideas to improve performance."	0.83					4.00	0.64
IC3	"I search out new technologies, processes, techniques, and/or product ideas."	0.75					3.84	0.72
IC4	"I suggest new ways to increase quality."	0.74					3.85	0.68
IC5	"I am a good source of creative ideas."	0.79					3.89	0.70
IC6	"I am not afraid to take risks."	0.66					3.87	0.69
IC7	"I promote and champion ideas to others."	0.76					3.92	0.66
IC8	"I exhibit creativity on the job when given the opportunity to."	0.80					4.02	0.63
IC9	"I develop adequate plans and schedules for the implementation of new ideas."	0.65					3.75	0.67
IC10	"I often have new and innovative ideas."	0.80					3.70	0.71
IC11	"I come up with creative solutions to problems."	0.77					3.98	0.64
IC12	"I often have a fresh approach to problems."	0.73					3.90	0.65
IC13	"I suggest new ways of performing work tasks."	0.76					3.76	0.69
				Individual Creativity Average			<b>3.88</b>	<b>0.67</b>

IC: Individual Creativity

According to the factor analysis shown in Table 2, all 13 items of the scale loaded strongly and distinctively on separate factors as in the original scale without any exception which means no items were dropped from the scale. As shown in Table 2, factor loading values were found between 0.65-0.83.

As shown in Table 2, reliability analysis regarding the individual creativity scale Cronbach Alpha coefficient is 0.94. This indicates a high reliability value (Sekaran, 1992: 307). Therefore, none of the items from the scale were eliminated.

Table 2 also reflects the explained variance of individual creativity. The total explained variance of individual creativity is 58.16 percent.

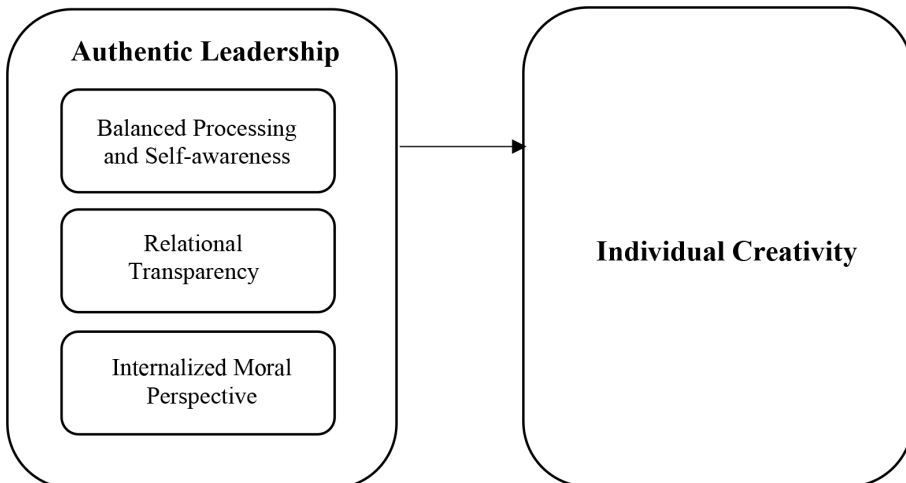
The mean, and standard deviation values regarding individual creativity are demonstrated at also Table 2. Individual creativity scale consists of 13 items and is in form of 5-point likert scale. According to descriptive analysis, the mean value of individual creativity are between 4.02 and 3.70. The average mean value of individual creativity is 3.88. The average standard deviation value is 0.67. When looked at average values, it can be stated that participants have moderately high individual creativity perception.

As a result, after the factor and reliability analysis, the latest situation of the scale is same as in original one which means it consists of one dimension and 13 items.

**Hypothesis Testing**

In this part, hypothesis determined before the analysis process are tested and results of the hypotheses are presented.

As shown in Figure 2, after factor analysis, the conceptual research model is changed. Thus, hypothesis is tested according to revised research model.



*Figure 2.* Revised Research Model

Regression analysis is conducted to measure whether there is an effect of authentic leadership on individual creativity. Preliminary analysis were conducted to ensure no violation of the assumptions of sample size, multi-colinearity, outliers and normality, linearity, homoscedasticity in order to conduct regression analysis.

For the purpose of this study,  $H_1$  hypothesis is developed in order to measure the effects of authentic leadership on individual creativity.

$H_1$ : Authentic leadership significantly affects individual creativity.

As seen on Table 3, in the regression analysis authentic leadership and individual creativity is added to the model. According to regression analysis findings, there is a significant effect of authentic leadership on individual creativity ( $p=0.000<0.05$ ). Changes in individual creativity is explained by authentic leadership at 12.5% (Adjusted  $R^2$ ). Also, as seen on Table 3, when one unit increases in authentic leadership, individual creativity increases by 0.360 ( $\beta$ ). Therefore, it can be said that as authentic leadership increases, individual creativity rises. Thus,  $H_1$  hypothesis is supported.

Table 3  
*Linear Regression Analysis Result of  $H_1$*

<b>Dependent Variable: Individual creativity</b>			
<b>Independent Variable:</b>	<b>Beta</b>	<b>t value</b>	<b>p value</b>
Authentic leadership	0.360	5.112	0.000

**R=0.360; Adjusted R<sup>2</sup>=0.125; F value=26.130; p value=0.000**

As mentioned before, another purpose of this study is to determine the effects of authentic leadership subdimensions (balanced processing and self-awareness, relational transparency, internalized moral perspective) on individual creativity.

Stepwise regression analysis is conducted to measure whether there is an effect of “balanced processing and self-awareness”, “relational transparency”, “internalized moral perspective” on individual creativity.

The results of the stepwise regression analysis are shown in Table 4. According to the results, there is one model arise. For the model, adjusted  $R^2$  value is 12.7%, F value is 9.509 and p value is 0.000. According to Model, the only variable influencing individual creativity is “balanced processing and self-awareness”. Beta value of balanced processing and self-awareness is 0.274 which is positive. Thus, it can be said that as balanced processing and self-awareness increases, individual creativity rises.

Table 4

*Stepwise Regression Analysis about the Effect of Authentic Leadership Dimensions on Individual Creativity*

Model	Dependent Variable: Individual Creativity	Beta	Sig.	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Sig.
1	Relational transparency	0.144	0.159	0.127	9.509	0.000
	Internalized moral perspective	-0.118	0.860			
	Balanced processing and Self-awareness	0.274	0.012			

In this respect, “*balanced processing and self-awareness significantly affects individual creativity.*” However, “*relational transparency and internalized moral perspective does not significantly affect individual creativity.*”

At the same time, analyzes related to control variables were performed in the study. However, no difference was found as a result of the analysis.

**Conclusion, Limitations And Recommendations**

In today’s highly competitive and rapidly changing business environment, leadership has a significant role for the sustainable success of the organization. In this highly competitive environment, organizations invest on innovation for new products and services to differentiate their organization to be able to compete. At this point, individual creativity is critical as a starting point of innovation.

Leadership is a lifelong process of self-discovery. In this perspective, leadership starts through own essence and being authentic. Authentic leaders develop and strengthen themselves through their life experiences and obstacles. Authentic leaders share the same goals and values with the followers and encourage them. Also, there are four dimensions of authentic leaders. These are self-awareness, relational transparency, internalized moral perspective and balanced processing. Self-awareness is critical to understand the meaning of the obstacles. Relational transparency promotes open environment where people can express their own thoughts and suggestions. Internalized moral perspective is core value of the leader. Authentic leaders build their leadership on their values and promote in the organization. Balanced processing would provide the environment where it is equal and objective for everyone. When the leaders are authentic, people follow them naturally and have willingness to make cooperation.

On the other side, due to globalization and development of technology, innovation is getting more and more important for the organizations to differentiate their positions and to achieve success in highly competitive business environment. At this point, individual creativity is the generation of novel and useful ideas which are transformed

to new products and services by innovation. Therefore, individual creativity is a building block of innovation.

Authentic leadership has a positive impact on individual creativity by providing relationships based on trust, objectivity, transparency, moral values and self-awareness. In this way, authentic leaders encourage the employees to express their thoughts and suggestions in open and safe environment. In this positive environment, employees are motivated by the leaders concerning the generation of the new ideas and solutions. Thereby, individual creativity is supported by the authentic leadership style. On the other hand, self-awareness, relational transparency, internalized moral perspective and balanced processing on the leader may also have positive impact on employees which increases individual creativity as well.

This research aims to investigate the effects of authentic leadership on individual creativity. For this purpose, this research was conducted with 177 employees working in a global packaging company. In this study, it is found that authentic leadership significantly affects individual creativity. It means that there is a positive relationship between authentic leadership and individual creativity. This result is consistent also with the previous researches in the literature (Hassan and Din 2019, Alzghoul et al. 2018, Chaudhary and Panda 2018, Hahm 2018, Mubarak and Noor 2018, Semedo et al. 2018, Sağlam 2017, Sanda and Arthur 2017, Zubair and Kamal 2017, Malik et al. 2016, Meng et al. 2016, Cerne et al. 2013, Dinçer 2013, Müceldili et al. 2013, Rego et al. 2012). It can be said that authentic leaders provide more supportive environment and relationships within the organization which promotes individual creativity.

Another finding of this study is that balanced processing and self-awareness significantly affects individual creativity. This result is consistent with the research of Müceldili et al. (2013). In this respect, it can be said that balanced processing which refers to evaluation all information in different aspects objectively before making decision, improves fairness within organization and makes the employees feel trust and confident in the working environment. Besides, self-awareness of the leader implies knowing the strengths and weaknesses and aware of the results of the actions on others. Authentic leaders evaluate the feedbacks from others for improvement. All these positive manners of authentic leaders motivate employees for individual creativity to express their thoughts and challenge with obstacles by providing new solutions.

Moreover, in this study, it is found that relational transparency which is dimension of authentic leadership does not significantly affect individual creativity. As opposed to transparency, creative work can be sometimes achieved in zones of privacy. On the other hand, transparency is very important, however leadership skills should be used smartly. In this perspective, leaders need to know what to share and when to withhold by getting the balance right (Cable and Birkinshaw, 2017).

In addition, one of the results of this study is internalized moral perspective which is the one of the dimensions of authentic leadership does not significantly affect individual creativity. This result can be explained that moral standards are developed through cultural impacts (Hannah et al., 2005: 45). In this perspective, it can be said that as the survey was conducted in different countries with employees from different cultures, the perception of moral perspective will differ.

As mentioned before, this study was carried out in the packaging industry. Creativity is important in packaging design to provide alternative solutions to reduce total cost in customer supply chain. Therefore, packaging engineers are employed in the sector. Because every company has different expectations from packaging and there are different standards in countries. Therefore, employees are employed to meet these needs. People who work in sales and sales support positions know these expectations best. Because they are in constant communication with customers. For example, customs regulations of countries may differ. Thus, employees make their designs by evaluating specific cost areas in logistic flow such as transportation and warehousing in accordance with the conditions of the country and using cost-effective raw materials. For this reason, considering all these aspects, creativity is expected from employees that are employed in the packaging industry. In this way, authentic leaders encourage the employees to express their thoughts. Thereby, authentic leadership style positively affects individual creativity.

Leadership is important for individual creativity. Leaders who have the features of authentic leadership increase individual creativity of the employees. Individual creativity is fostered in business environment based on cooperation. Leaders motivate the followers by providing vision and common goal with trustful and open relationships. These positive attitudes encourage creative behavior of the employees.

This study has some limitations. It was limited with only the employees working in sales and sales support positions in a packaging company. Other employees that work in this company and other employees that work in same and different sectors did not implicate to within the context of this research. Furthermore, time problem is one of the limitations in this research.

Other limitation of this research is that the sample of research consists of employees working in a global company in different countries. Because of the location distances, the surveys were collected through online survey tool by email. Also, another limitation is that the employees who participated in the survey are from different cultures, attitudes, behaviors and education background.

For future studies, it can be recommended to consider other variables to investigate the outcomes of authentic leadership in the organization such as team creativity,



organization identification, organizational silence, employee engagement, employee innovative behavior, self-motivation, job satisfaction, employee empowerment and organizational commitment.

---

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

---

## References

- Aktamış, H., & Ergin, Ö., (2007). Bilimsel süreç becerileri ile bilimsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 11-23.
- Alfaro, I., (2015). The impact of multiple team membership on individual creativity. *Doctoral Thesis*. Chicago: University of Illinois at Chicago.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M., (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ausubel, D. P., (1964). Creativity, general creative abilities and the creative individual. *Psychology in Schools*, 1, 344-347.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D.R., (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L., (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M., (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Cable, D., & Birkinshaw, J., (2017). The dark side of transparency. *McKinsey Quarterly*, 1, 88-95.
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612.
- Cerne, M., Jaklic, M. & Skerlavaj, M., (2013). Authentic leadership, creativity and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Çekmeceliođlu, H. G., & Günsel, A. (2013). The effects of individual creativity and organizational climate on firm innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 257-264.
- Chaudhary, R., & Panda C., (2018). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088.
- Demirel, H.G., & Kışman Z. A., (2014). Kùltürler arası liderlik. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5), 689-705.
- Diakidoy, I. A. N., & Kanari, E., (1999). Student teachers's beliefs about creativity. *British Educational Research Journal*, 25(2), 225-243.
- Diñçer, H. (2013). Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: Çok düzeyli analiz. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

- Drucker, P. (1996). Your leadership is unique. *Christianity Today International/Leadership Journal*, 17(4), 54.
- Durmuş B., Yurtkoru E. S., & Çinko M., (2011). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Garcia-Guiu, C., Molero, F., Moya, M., & Moriano, J., (2015). Authentic leadership, group cohesion, and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59-64.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F., (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P., (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- George, J. M., & Zhou, J., (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach.
- George, B., (2016). *Kendi gerçek kuzeyini keşfet*. A. Açıkgöz (Trans.), İstanbul: Butik Yayıncılık ve Kişisel Gelişim Hiz. Tic. A.Ş.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Hahm, S. W. (2017). Information Sharing and Creativity in a Virtual Team: Roles of Authentic Leadership, Sharing Team Climate and Psychological Empowerment. *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 11(8), 4105-4119.
- Hahm, S. W. (2018). Roles of authentic leadership, psychological empowerment and intrinsic motivation on workers' creativity in e-business. *Journal of Internet Computing and Services*, 19(1), 113-122.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development Monographs in Leadership and Management*, 3, 43-81.
- Hannah, S. T., Bruce J. A., & Walumbwa F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Hassan S. I. U., & Din B. H., (2019). The mediating effect of knowledge sharing among intrinsic motivation, high-performance work system and authentic leadership on university faculty members' creativity. *Management Science Letters*, 9, 887-898.
- Hornby, A. S. (1995). *Oxford advanced learner's dictionary of current English*. Oxford: Oxford University Press.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D., (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- İşler, A. Ş., & Bilgin, A., (2002). Eğitim fakültesi sınıf öğretmenliği adaylarının yaratıcılık hakkındaki düşünceleri. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 133-152.
- Kanbur, E. (2015). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Doktora Tezi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.
- Kernis, M. H., (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Keser, S., & Kocabaş, İ., (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Educational Administration: Theory and Practice*, 20(1), 1-22.

- Leblebici, D. N., (2008). 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 141, 59-70.
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28–36.
- Meng, H., Cheng, Z. C., & Guo T.C., (2016). Positive team atmosphere mediates the impact of authentic leadership on subordinate creativity. *Social Behavior and Personality*, 44(3), 355-368.
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business and Management*, 5, 1-14.
- Mücelandili, B., Turan, H., & Erdil, O., (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Otaghsara, S. M. T. & Hamzehzadeh, H. (2017). The effect of euthentic leadership and organizational atmosphere on positive organizational behavior. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(11), 1122-1135.
- Özen, Y. (2012). Yaratıcı öğrenme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 3(6), 231-256.
- Öztürk, Y. (2014). The relationship of authentic leadership and participative climate with employee voice: The moderating role of personality and organizational identification. *Doctoral Thesis*. Istanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?”: A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Solomon, Y. (2010). From startup to maturity: A case study of employee creativity antecedents in high tech companies. *Doctoral Thesis*. Capella University.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P., (2012). Authentic leadership promoting employees’ psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Sağlam, S. (2017). Authentic leadership and creativity: The mediating role of subjective well-being. *Master Thesis*. Istanbul: Istanbul Bilgi University.
- Sanda, A., & Arthur, N. A. D. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity. The role of work-related flow and climate for innovation. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 274-295.
- Scott, S. G., & Bruce R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, 37(3), 580-607.
- Seakaran, U. (1992). *Research method for business: A skill building approach*. USA: John Wiley & Sons.
- Semedo, A. S., Coelho A., & Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and employees’ creativity: What are the roles of affective commitment and job resourcefulness? *International Journal of Workplace Health Management*, 11(2), 58-73.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1).

- Tabak, A., Kızıloğlu, A., & Polat, M. (2010). Türkiye’de örtük liderlik kuramı: İçeriği ve yapısı. *Cag University Journal of Social Sciences*, 7(2), 72-86.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. “İŞ, GÜÇ” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Turkish Language Association [n.d.] <http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=comgts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a7597fb88f233.35592642> [accessed 3.02.2018]
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü., (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yıldız, F. F. (2013). Yöneticilerin algılanan sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede makyavelizm ile kişisel açılım ve geri bildirim etkileri. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhou, J., & George J. M., (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.
- Zubair, A., & Kamal, A., (2017). Perceived authentic leadership, psychological capital, and creative work behavior in bank employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1), 35-53.



## The Investigation of Generational Differences in the Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Research in the Pharmaceutical Industry\*

Özlem Özbek<sup>1</sup> , Serdar Bozkurt<sup>2</sup> 

### Abstract

Research from past to present on organizational behavior and management may need to be re-evaluated according to today's conditions. In this context, it has become necessary to examine the relationship between leadership styles and employees' attitudes regarding both past and future generations. In the study, whether transformational leadership and its dimensions affect employees' job satisfaction and organizational commitment was investigated according to generation differences. In the study, whether transformational leadership and its dimensions affect employees' job satisfaction and organizational commitment was investigated according to generation differences. This study contained in the pharmaceutical sector in Turkey was carried out in 156 private-sector employees. The questionnaire technique was used as a data collection method. As a result of the research, transformational leadership has affected both job satisfaction and organizational commitment in X and Y generations. In addition, it was observed that the participants made an evaluation close to the answer "satisfied" in terms of job satisfaction. On the other hand, to the statements about the concepts of organizational commitment and transformational leadership, the participants gave a close answer to the "agree" option. It has been determined that the employees' job satisfaction and organizational commitment levels do not differ according to demographic variables.

### Keywords

Generations, Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction

JEL Codes: M10, D23

\* This study was prepared from the first author's Master Theises under the supervision of the second author.

**1 Corresponding author:** Özlem Özbek (Doktora Öğrencisi), Yıldız Technical University, Social Sciences Institute, Department of Human Resources Management, Istanbul, Turkey. E-mail: yuceozlem@outlook.com

ORCID: 0000-0001-9063-1196

**2 Serdar Bozkurt** (Assoc. Prof. Dr.), Yıldız Technical University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Administration, Istanbul, Turkey. E-mail: serdarbozkurt34@gmail.com ORCID: 0000-0002-4745-9965

**To cite this article:** Ozbek, O., & Bozkurt, S. (2020). The investigation of generational differences in the effect of transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction: A research in the pharmaceutical industry. *Istanbul Management Journal*, 89, 23-46.

<http://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0002>



## Introduction

Nowadays, the rapid increase of competition and technological advances entails a change in the organizations. In the 21st century, named the age of technology and information, organizations need to know their employees closely and meet their expectations to sustain their existence in the long term. Employees, who are the most critical capital for organizations, may have different business life expectations in every period. When the new generations stepped into the business life in the 2000s, organizations had to manage employees from different generations together. The competitive marketplace and the differences in the employees' profiles made modernization and improvement in business processes necessary for organizations to retain qualified employees in the long term and recruit new talents. In this direction, today's human resources departments and line managers of organizations examine their employees' organizational commitment and job satisfaction and interpret how to evaluate the results. Realized the factors which affect the organizational commitment and job satisfaction in generations with different characteristics working together in the same organization is vital for organizations' sustainable performance and productivity. Since employees' expectations and motivation levels with generation differences are distinct, determining each generation's various aspects is an important goal (Aka, 2018).

Simultaneously, with the effects of differences in employee profiles on human resources applications, it has become essential to examining the concept of leadership. In this context, there is a need for transformational leaders who can motivate employees to achieve organizational goals, encourage them to think and develop new solutions, increase their self-confidence and acquire new perspectives to provide a competitive advantage because managers with transformational leadership characteristics can influence employees and positively change their desire to stay in the organization (Sarpbalkan, 2017: 1).

Today, intense competition in the pharmaceutical industry increases the demand for organizations in the sector for qualified employees. In this context, developing policies for attracting talented and potential employees to the organization and ensuring their permanence have become organizations' priorities in the relevant sector. The employee turnover rate in the pharmaceutical industry is very high. According to a report, this sector's employee turnover rate is 18% as of 2018 (<https://www.peryon.org.tr>). For this reason, organizations need to retain experienced employees and meet their expectations by attracting potential talents to their organizations to gain a competitive advantage. Thus, it will be possible to reduce the turnover rate through increased organizational commitment and job satisfaction (Varol, 2010: 1). In this framework, the study's main aim is to examine how transformational leadership behaviors affect employees' organizational commitment and job satisfaction in the context of generations. The research results are thought to be necessary, especially since preliminary data may be in a sectoral context.

First of all, the concept of belt and the characteristics of the literature's generations are explained in the study. Then, in the literary context, the theoretical context and definitions of the research variables were examined, and the relationships between them were expressed. In the last section, research findings and results regarding employees working in the pharmaceutical industry are included.

## **Generations**

The fact that people born in approximate stages around each other have similar characteristics and differences has led researchers to examine the concept of generation. It is probable to find various critical perspectives and definitions depending on the literature's views regarding the belt. According to Merriam-Webster's dictionary, a generation's concept refers to the period created by individuals born contemporaneously (<https://www.merriam-webster.com>, 10.06.2020).

When the definitions of the concept of generation are examined, it is possible to see that the most vital starting point of the descriptions is the periods in which individuals are born. Each generation has unique life perception characteristics, holding on to life beliefs, lifestyle, and work values. According to sociology, values, attitudes, and beliefs prepare the ground for forming a new generation resembling each other, on average, every 20 years. However, it is to go to the point of finding a different value, attitude, and belief system by making a severe change of the values, beliefs, and attitudes of the previous generations in a way that the generations formed over time with the effect of a cycle that develops with the changing world belief (Çalışır, 2017, 142).

The basis for research on generations was established by American historians William Strauss and Neil Howe in the article named *Generations* published in 1991 (Kolnhofer-Derecskei, Reicher & Szeghegyi, 2017:107). When the historical process is observed, it is evident that there are differences in the perception of a generation in different disciplines. Research and studies in various fields like sociology, psychology, history, and management science have contributed to creating and defining the generation concept. Accordingly, investigations around the world show differences in determining generational periods from country to country. The classification of generations is based on cultural phenomena. When classifying a generation, different historical periods, social events, and cultural effects are considered. Thus generational categories are made in terms of these factors. Generally, suppose the generations that manifest themselves in current studies are listed from the present to the past. In that case, they can be expressed as Generation Z, X, Y, Baby Boomers, and Silent Belt (Adigüzel, Batur & Ekşili, 2014, 167).

Generation X (Gen X): This generation includes individuals born between 1965 and 1979. It is also called the Cross-Over Generation because it contains the effects of

society's changes and transformations. They witnessed the evolution of dynamics and balances of the world that went through radical change processes due to the Cold War era. This generation, who saw many other historical events besides the Cold War, felt the effects of technological changes in how color televisions entered homes (Acılıoğlu, 2017, 25-26). Gen X members' family, school, and circle of friends emerge as core values. Members of this generation prioritize spiritual matters rather than material wealth. At the same time, the realistic perspective and the ability to take responsibility are some of the main characteristics of Gen X (Dabija, Bejan & Tipi, 2018). Gen X is the generation most disinterested by their parents due to the previous baby boomers. Consequently, those classified in this generation are individualists and tend to show themselves in the crowds. They are highly faithful, and they try to establish themselves by rising in their career. When Gen X grew up, the events in economic and political contexts and the crowd of the population affected this generation considerably. It was a dynamic from the point of its formation. Gen X is different from previous generations in that it sets the line between work and life and provides balance. They are self-confident, independent, and able to manage themselves freely (Zemke et al., 1999, 5).

Generation Y (Gen Y): This generation is more optimistic and idealistic. They are more similar to those born in baby boomers than those in Moreover, Gen Y professionals are considered the most difficult to recruit (Reisenwitz & Iyer, 2009: 92). According to the US Labor Bureau statistics results, 70% of Gen Y employees are currently employed full-time or part-time, and many expect more than one job in their lifetime (Kim, Knight, & Cruisinger, 2009). Gen Y is the first generation born in a society that includes globalization and international interdependence. They have the technological knowledge and personal capacity to be a member of a global community. Howe emphasizes that seven basic features are representing Gen Y. These can be briefly explained as follows: (Pendergast, 2010)

- Exclusive: They consider themselves unique because of their digital abilities and being members of relatively smaller family units.
- Protected: Protected by Gen Y members, their parents, and members of broad social audiences/networks.
- Confident: While acknowledging the uncertainty, they have generally experienced a stable economic base, and thus a high level of confidence and optimism prevails.
- Team-oriented: They have had team-oriented experience since childhood. Team-based sports organizations, volunteering opportunities, group-oriented activities in schools are examples of these.
- Traditional: Gen Y members are considered to have relatively traditional aspirations that focus on career, work-life balance, and citizenship.



- Busy: Gen Y members feel the work's intensity that fills many hours of their day.
- Success: Members of this generation are considered as the generation with the most educational experience. Emphasis is placed on the relationship between education and success.

Generation Z (Gen Z): They are also defined as internet generation (iGen) and digital natives, and consist of those born from the midst 1990s to the late 2010s. Individuals of this generation are digital natives because they haven't experienced any time before the internet. No other generation has ever had the opportunity to reach technology so quickly and from an early age. Generation Z is used to interacting and communicating all the time thanks to the technological advances in multimedia like the invention of tablets, smartphones (cellphones, media players, cameras, etc.), flat-screen televisions, and the emergence of social media (Turner, 2015). At the same time, unlike other generations, this generation of individuals consists of network youth. Since they have all the means necessary to communicate remotely, the thought of being alone or living alone is prevalent. It may be possible to say that they have developed the skills to undertake and manage multiple tasks simultaneously (Sezen, 2018). This generation that embraces the technology fast performs its tasks in great detail and swiftly is accepted to be consumerists. They are quite multitasking and also have advanced motor skills. The concept of authority is a concept that has lost its empty meaning for this generation. Gen Z has an unconventional approach to their work, working environment, and rules. This generation, born in the fullest of globalism, has the characteristics of being impatient to wait, short attention span, and poor focus since it can reach everything quickly. Individuals who are extremely active in socialization have a high instinct to share their feelings, thoughts, and desires. In addition to doing things faster, they enjoy creativity and innovations by searching for more fun ways to do something (Tandoğan, 2013, 27).

## **Literature Review and Hypothesis Development**

### *- Transformational Leadership*

The history of leadership is similar to the history of humanity. The notion of leadership, which has a significant place in social terms, has gained more importance with globalization and increasing competition conditions over the years. There is more than one power of influence in shaping the leader's behavior. There is no formation dependent only on the leader himself. The culture he lives in, the education he receives, the belief structure, the influence of the rules of the society he lives in, the family structure, and the social environment have a considerable impact on shaping the leader's behaviors. Satisfaction with the job is becoming an issue that both managers and employees pay great attention to and focus on today. In this context, what the

employee expects, wants, and what kind of business life he/she will be in has become very important for both the employee and the manager. For this reason, attention is drawn to the fact that organization managers also have leadership characteristics. Transformational leadership is tangible proof of the ideal leadership style needed by organizations and audiences. Transformational leadership emphasizes the high motivation of individuals by creating an inspiring future vision. Thus, transformational leadership refers to a holistic perspective to meeting a group's mutual objectives and goals (Dartey-Baah, 2015; Bass 1985).

Transformational leaders create an appropriate vision in line with their followers' goals and establish a special bond with them by using their charisma. Trying to be a source of inspiration to employees enables them to convey high goals and critical issues in a simple language by creating useful symbols. By undertaking the coaching qualification, he advises his followers. It allows its followers to have authority over decisions. It deals with each follower individually. It provides new perspectives of its followers against problems (Tosi, Mero, & Rizzo, 2000, 473). There are four dominant aspects of the studies related to transformational leadership. Charisma (idealized influence) represents a leader's activities regarding their charm, mission, and beliefs to explain these dimensions briefly. This dimension includes the approach that prioritizes his followers' interests by leaving his parts in the background.

At the same time, transformational leaders are the people who are respected, trusted, and appreciated. Employees tend to follow their leaders as a role model if they are working with transformational leaders. Therefore, transformational leaders are determined as role models (Kaygın & Güllüce, 2012, 267). Inspirational motivation includes ensuring that employees show an excellent performance by helping them achieve their goals within the organization (Wan Omar & Hussin, 2013, 348). Individualized consideration can be expressed as a leader taking into account the needs of his/her audience, coaching and mentoring them, and solving problems (Judge & Piccolo, 2004). Also, this dimension covers the individual analysis capabilities of the followers. Ensuring employees' participation in the transformation process contributes to the correct determination of their demands, values, needs, and abilities (Gül & Şahin, 2011, 243). Intellectual stimulation can be defined as a leader's competence to take risks, face potential problems, and offer new suggestions to their employees. Transformational leaders provide intellectual stimulation, encouraging employees to embrace the research process while at the same time thinking about existing problems in a different way. At the same time, the leader supports the growth of employees' loyalty to reaching long-term objectives by wording high expectations and demonstrating trust in their employees' abilities. Thus, the employee can focus on the necessary resolutions and goals that they can achieve in a longer time, instead of the goals and instant solutions that they can implement in the short term (Savović, 2017).

- *Organizational Commitment*

The concept of organizational commitment (OC) can be described as the individual's attitude to recognize the organization and be identified with it. Three factors stand out in organizational commitment defined in this way. These; (a) recognition of the institution's core values and objectives, (b) willingness to strive for the long-standing sustainability of the institution, and (c) an enthusiasm to persist as an associate of the institution (Porter et al., 1974). According to Staw and Salancik, most of the organizational commitment definitions focus on behaviors related to commitment. For example, the focus is on the apparent consequences of organizational commitment when an employee constrained by his activities or actions that exceed normative and formal expectations are expressed. Organizational commitment, also defined as strong dedication, means more than the best organizational goals or conditions. Employees with low organizational commitment will also have low performance and will not overcome the obstacles quickly. Therefore, the probability of losing the opportunities that confront him will increase (Maxwell, 1999).

Although the organization's individuals' professional competencies are an essential factor, it will not be sufficient alone for success. Employees with high competence but low commitment will not be willing to achieve the organization (Ulrich, 1998). Many studies have confirmed that psychologically affiliated employees have higher job satisfaction and more productive work output (Ng, 2015). Employees with high organizational commitment can be expected to have higher job satisfaction, be more compatible with their organization and job, and have higher productivity. Thus, administrative costs can also be reduced (Karagöz, Saritaş, and Karabuğa, 2017, 141).

The relationship between TL and OC has been discussed in various aspects of different studies in the literature. A study comparing transformational and transactional leadership styles saw that JS and OC were higher in TL style (Emery & Barker, 2007). In another study conducted by Tse and Lam, it was observed that TL behavior was in a positive relationship with employees' OC (Tse & Lam, 2008). As a result of the research conducted by Yavuz (2009), significant relationships were found between employees' OC and perceived TL. Riaz et al. (2011), on the other hand, in their study, it was determined that managers who display TL behavior affect the affective commitment of employees. The research of Dunn, Dastoor, and Sims (2012) found that transformational leader behaviors were effective in employees' organizational commitment. Gillet and Vandenberghe (2014) found a relationship between the dimensions of OC and TL. Chai, Hwang, and Joo (2017) stated that TL affects the study team members' OC. Keskes et al. (2018) found that TL affects the OC of workers. However, it is seen that the differences between generations are not taken into account in terms of variables that have been handled in the studies carried out until today. Accordingly;

*H1: TL has an effect on OC among employees in the X generation.*

*H1a: Dimensions of TL have an effect on OC among employees in the X generation.*

*H2: TL has an effect on OC for the employees in gen Y.*

*H2a: The dimensions of TL have an effect on OC for the employees in gen Y.*

- *Job Satisfaction*

As job satisfaction (JS) is an abstract concept and bears relativity, many different definitions have been used to explain it. According to Locke, most of the research on job satisfaction is inadequate and repetitive. There was no systematic study about the reasons and content of job satisfaction until the 1930s (Türk, 2007). According to Vroom, JS is determined as an employee's emotional orientation toward his / her current job (Vroom, 1964, 99). On the other hand, Weiss asserts that job satisfaction determines how much an employee is happy with their job (Weiss, 2002, 173). Hoppock sees job satisfaction as a synthesis of physiological and environmental conditions necessary for an employee to tell honestly that they are happy with their work. Even though external factors influence job satisfaction, it is also related to individuals' inner world, as it is a concept related to how employees feel (Aziri, 2011). Based on all these definitions, it can be expressed that job satisfaction has three critical characteristics (Luthans, 1995);

- JS is an abstract concept with an emphasis on emotional aspects.
- JS is generally about the extent to which needs and expectations are met.
- JS refers to different attitudes related to each other, such as wages, promotion opportunities, colleagues, and management style.

To increase job satisfaction, which is one of the vital factors for organizations to achieve their goals, it is necessary to know and learn the factors that ensure job satisfaction (Tuta, 2008, 49). In this way, features affecting employees' job satisfaction can be determined, and the necessary measures can be taken. There are various studies in the literature on the effect of TL on JS. In a survey of the impact of transactional and leader TL behaviors on JS, it was observed that TL has a more significant effect on JS (Sung, 2007). In the research conducted by Bushra et al. (2011) in the banking sector, it was revealed that the most crucial reason for the change in JS is TL. The study of Hanaysha et al. (2012) showed that individual assessment and intellectual stimulation, which are among the TL characteristics, affect employees' JS. However, intellectual stimulation is positively correlated to JS, and individualized consideration is negatively related. At the same time, this study shows that the leader's charisma and inspirational motivation do not affect job satisfaction. In the study by Tanrıverdi and Paşaoğlu (2014), it was concluded that JS increases as TL's perception increases. In

the research of Eren and Titizoğlu (2014), it is seen that TL has a positive influence on JS. Choi et al. (2016) and Boamah et al. (2018) also show that TL has a positive effect on JS.

As the OC, the effect of TL on JS has been considered more on a sectoral or dimensions basis in the studies conducted until today. However, it is seen that the differences between generations are not taken into consideration. Accordingly;

*H3: TL has an effect on JS among employees in the X generation.*

*H3a: Dimensions of TL in employees in the X generation affect JS.*

*H4: TL has an effect on JS among employees in gen Y.*

*H4a: Dimensions of TL have an effect on JS among employees in gen Y.*

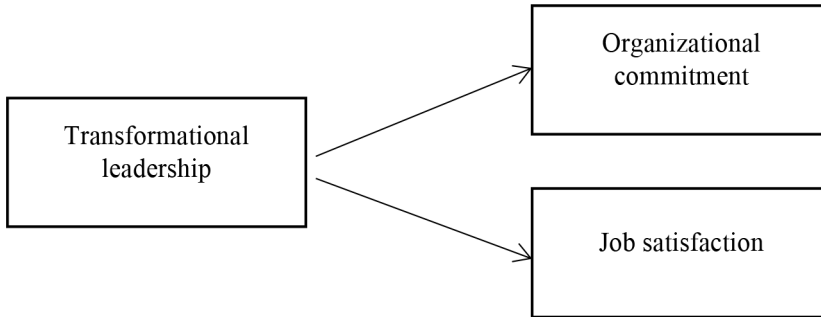
### **Methodology**

Changes in the competitive market and employee profiles have made it necessary to modernize and develop business processes to retain a qualified workforce in the long term and employ new talents. The pharmaceutical industry is also one of the areas where intense competition is experienced. In this sector, a market of 1.5 trillion dollars is foreseen worldwide in the next five years. Sectoral growth in Turkey, Egypt, and Pakistan would be more powerful compared to other countries is estimated. The pharmaceutical industry needs to adapt to new business models around the world to understand changing expectations. The innovative business models lead to manage possible sectoral risks and develop innovative solutions while bringing essential opportunities. With the growth of the market, it is predicted that employment in the sector will increase. It will be crucial to understand the employee profile changes with the changing expectations and innovations in the market and make the employment plans accordingly (KPMG, 2019).

The research's main problem is that "TL's effect on OC and JS are there differences between generations?" in the form. Although it has been done on OC, JS, and TL in the literature, no study can reveal the differences between the relevant sectors and generations. In the last years, a small number of studies conducted on generational differences in the survey show the pharmaceutical industry's importance on research in Turkey. It is assumed that the research will contribute to the organizational behavior literature and administrators of other companies operating in the pharmaceutical industry.

In the study, the effect of perception of transformational leadership behaviors of X and Y generation employees in the pharmaceutical industry on their JS and OC was examined. Employees' TL perception is the independent variable of the research, and

JS and OC levels are dependent variables. In the study, the effect between dependent and independent variables was examined according to generational differences. The explanatory research model created with the variables included in the research is shown in Figure 1.



*Figure 1.* Proposed model

### Sample

In the study, which reveals TL's effect on OC and JS in line with generation differences, the research's central mass consists of white-collar employees working in the pharmaceutical industry. In determining the sample, the sample size was 150, with a margin of 8% error at a 95% confidence interval. The questionnaire form created on the survey collection program called *surveey.com* was distributed to the relevant sector employees via the link, and 164 turns were received within the research scope. However, eight questionnaires were left out of evaluation due to incomplete or incorrect filling, and analysis was carried out with the remaining 156 questionnaires. The snowball sampling technique, one of the non-probabilistic sampling methods, was used in sample selection. In this context, the participants were asked to deliver the questionnaire to individuals in the pharmaceutical industry, and the questionnaires were filled out with this method.

### Data Collection

The survey method was used to collect research data. The questionnaire form consists of three scales and demographic questions. In the first scale, job satisfaction levels of employees were measured. To measure the varying level of JS depending on different variables, Weiss et al. (1967) and the Turkish validity and reliability study of the Minnesota Job Satisfaction Scale, which was developed by Kuzgun, Sevim, and Hamamcı (1999), was used in the short form of 20 expressions. Questionnaire items were evaluated with the 5-point Likert method. In the second scale, the OC scale of Allen and Meyer (1990), whose Turkish validity and reliability study was conducted by Dağlı, Elçiçek, and Han (2018), was used to measure the OC levels of the employees. The scale consists of eighteen statements and measures commitment

in three dimensions. The participants evaluate the expressions created on the 5-point Likert scale. To measure TL perceptions of employees in the third scale, Podsakoff et al. (1990) and adapted to Turkish by İşcan (2002), the transformational leadership scale consisting of twenty-three expressions and five dimensions (Vision, Inspiration, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Having Success Expectation) was used. It is the same as the OC scale in evaluations of this scale. In the last part of the questionnaire, there are questions to determine the demographic characteristics (such as gender, age, marital status, educational status, position, seniority at the organization, total seniority).

### Findings and Comments

The research data was analyzed on SPSS 18 program. Firstly, factor analysis was performed for structural validity in the study; the scales' reliability values were calculated. Regression analysis was applied to examine the interactions of variables with each other according to generation differences. The findings regarding the age, gender, and educational status of the 156 pharmaceutical industry employees participating in the study were as follows. All employees are 20 years old and above, and the oldest employee is 55 years old. The participants' age was founded to be attributed to X and Y. While 42.3% of the study participants are Gen X employees, 57.1% of them are Gen Y employees. 27.6% of the research employees are master / doctoral graduates, 58.3% are university graduates, and 14.1% are vocational and high school graduates. According to the findings, it was concluded that the participants' education levels were mostly undergraduate and above. 63.5% of the study employees are men, and 36.5% are women (Table 1).

Table 1

#### *Demographic Characteristics of the Participants*

Variables	Characteristics	Frequency	Percent
Age	X (40 - 55)	66	42.3
	Y (20-39)	89	57.1
	Not stating	1	0.6
Gender	Female	57	36.5
	Male	99	63.5
Education	High School	10	6.4
	Vocational school	12	7.7
	University	91	58.3
	Master / Ph.D.	43	27.6

#### *- Factor Analysis*

Factor structures of TL and OC scales were examined. As the JS scale has a one-dimensional structure, factor analysis was not concerned for it. First of all, the factor analysis of the TL scale was conducted. KMO value of the transformational leadership

scale as a result of the analysis .949 and Bartlett Test of Sphericity ( $p < .05$ ) (Chi-Square = 2970.524,  $df = 190$ ). Since the KMO value is very close to 1, the sampling adequacy power is excellent (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, 80). Varimax rotation-based principal component analysis was applied to the transformational leadership scale. As a result of the factor analysis of the scale, a two-factor structure has emerged. Among these factors, Create a Vision explains 52.86% of the variability, while the factor of Having Success Expectation explains 16.37% of the variability. The ratio of explaining the variance of the whole scale was calculated as 69.23%. The factor analysis results for the TL scale are shown in Table 2.

Table 2  
*TL Scale Factor Analysis*

Dimensions	Items	Factor loadings	Percent
<b>Factor 1:</b> Vision	My manager tries to create team thinking and spirit in his subordinates.	.880	52.86
	My manager tries to make the employees team players.	.863	
	My manager respects my personal feelings.	.845	
	My manager acts by considering my feelings.	.829	
	My manager is an exemplary leader for me.	.827	
	My manager acts by considering my personal needs.	.821	
	My manager encourages me to raise my expectations for my job and career.	.821	
	My manager attaches importance to subordinates' commitment to the determined goals.	.821	
	My manager urges his subordinates to work for the same purpose.	.820	
	My manager sets an example to employees with his behavior rather than words.	.818	
	My manager tries to inspire his subordinates with his plans.	.803	
	My manager makes continuous collaboration in in-house teamwork.	.797	
	My manager encourages me to solve routine problems with a new perspective.	.785	
	My manager ensures that employees participate in the establishment of the organization's goals.	.772	
	My manager asks questions that make me think.	.729	
My manager has a clear idea of the future state of the business.	.539		
<b>Factor 2:</b> Having Success Expectation	My manager always expects us to do the best and better.	.768	16.37
	My manager does not see the second-best as a success when evaluating our activities.	.736	
	My manager tells us and makes it clear that he expects a lot from us.	.678	



KMO value of the OC scale. 878 and Bartlett’s Test of Sphericity ( $p < .05$ ) (Chi-Square = 1126,722,  $df = 105$ ). The results of the factor analysis made for the organizational commitment scale are shown in Table 3. After the factor analysis, expressions with a factor load less than 0.50 and vision a factor with a single item were removed from the scale. Three statements were removed from the scale with 18 items in total. As a result of the scale’s factor analysis, a three-factor structure has emerged, overlapping the literature. Among these factors, affective commitment explains 39.77% of the variability, while the continuance commitment factor explains 15.64% of the variability, and normative commitment explains 7%. The rate of explaining the variance of the whole scale was calculated as 62.41%. The results of the factor analysis made for the organizational commitment scale are shown in Table 3.

Table 3  
OC Scale Factor Analysis

Dimensions	Items	Factor loadings	Percent
<b>Factor 1:</b> Affective commitment	I don’t feel “emotionally attached” to the organization.	.826	39.77
	Spending the rest of my professional life in this organization makes me very happy.	.790	
	I feel no moral obligation to stay in my current workplace.	.769	
	I don’t think I belong to this organization very much.	.758	
	This organization has an exceptional place and meaning for me.	.748	
	This organization deserves my loyalty.	.739	
	I feel like the problems of this organization are my own.	.712	
	I am currently working at my workplace out of necessity, not because I want it.	.701	
I do not feel “part of the family” in my organization.	.678		
<b>Factor 2:</b> Continuance Commitment	If I hadn’t put so much effort into this organization, I might have considered working elsewhere.	.870	15.64
	Even if I wanted to, it would be challenging for me to leave my organization now.	.768	
	I cannot think of quitting my job because the job areas are minimal.	.756	
<b>Factor 3:</b> Normative Commitment	Although it is advantageous for me, I feel that it is not right to leave my organization right now.	.840	7.00
	I would feel guilty if I leave my organization now.	.634	
	I wouldn’t leave my organization right now, as I feel obligated to the people here.	.627	

- Reliability Analysis

The Cronbach Alpha coefficient determined the reliability values of the scales used in the research. As a result of the reliability analysis for 20 statements in the job satisfaction scale, the Cronbach Alpha value was determined as .887. The Cronbach Alpha value

for fifteen items on the OC scale was determined as .871. Cronbach’s Alpha value of the TL scale for nineteen statements was determined as 0.965. In terms of social sciences, values of .70 and above show that the scales are reliable (Kılıç, 2016, 47).

- *Descriptive Statistics*

According to the arithmetic mean and standard deviation results of the research scales, the mean for the organizational commitment scale is  $\bar{x}= 3.54$  ( $\sigma = .67$ ), the average for the job satisfaction scale  $\bar{x}= 3.93$  ( $\sigma = .51$ ), for the transformational leadership scale the mean  $\bar{x}= 3.64$  ( $\sigma = .81$ ). According to this result, the participants evaluated the “agree” option for the statements in the scale of organizational commitment and transformational leadership. The job satisfaction scale expressions’ evaluation results are close to the “*satisfied*” option (Table 4).

Table 4  
*Descriptive Statistics*

Dimensions	$\bar{x}$	$\sigma$
<i>Organizational Commitment</i>	3.54	.67
Affective Commitment	3.88	.82
Normative Commitment	3,12	.93
Continuance Commitment	3,17	.75
<i>Job Satisfaction</i>	3.93	.51
<i>Transformational leadership</i>	3.64	.81
Vision	3,62	.89
Having success expectation	3,74	.69

As shown in Table 5, a high level of positive and significant relationship was found between TL and JS ( $r = .74, p <.01$ ). There is a high level of positive correlation ( $r = .73, p <.01$ ) between the vision dimension of TL and JS. It was determined that there is a moderately positive correlation ( $r = .48, p <.01$ ) between the success expectation dimension of TL and JS.

It was found that there is a moderately positive relationship between OC and TL variables ( $r = .57, p <.01$ ). Medium-level positive relationships between TL and the normative commitment dimension of OC ( $r = .34, p <.01$ ), and close to high-level positive-direction relationships with affective commitment ( $r = .60, p <.01$ ) were found. There was no significant relationship between the continuance commitment dimension of OC and the TL variable. ( $p = .157 > 0.05$ ).

Table 5  
Correlations

Variables		1	2	3	4	5	6	7	8
Transformational leadership (1)	r	<b>1</b>							
Vision (2)	r	<b>.993**</b>	<b>1</b>						
	p	.000							
Having success expectation (3)	r	<b>.601**</b>	<b>.505**</b>	<b>1</b>					
	p	.000	.000						
Job satisfaction (4)	r	<b>.747**</b>	<b>.737**</b>	<b>.483**</b>	<b>1</b>				
	p	.000	.000	.000					
Organizational commitment (5)	r	<b>.571**</b>	<b>.567**</b>	<b>.343**</b>	<b>.615**</b>	<b>1</b>			
	p	.000	.000	.000	.000				
Continuance commitment (6)	r	.114	.096	<b>.185*</b>	.113	<b>.483**</b>	<b>1</b>		
	p	.157	.233	.021	.162	.000			
Normative commitment (7)	r	<b>.348**</b>	<b>.342**</b>	<b>.236**</b>	<b>.314**</b>	<b>.738**</b>	<b>.382**</b>	<b>1</b>	
	p	.000	.000	.003	.000	.000	.000		
Affective commitment (8)	r	<b>.604**</b>	<b>.608**</b>	<b>.305**</b>	<b>.678**</b>	<b>.895**</b>	.113	<b>.478**</b>	<b>1</b>
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.161	.000	

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ ,  $N = 156$

Regression analysis was used to determine how one variable explains the other in the relations of variables. Regression and correlation analyses are interrelated measurements. While correlation measures the relationship between two variables based on causality; regression explains the effects of variables on each other with a cause-effect relationship (Sümbüloğlu & Sümbüloğlu, 2019). To test the research hypotheses, the impact of TL and its sub-dimensions on JS and then OC was investigated. The study’s main aim is to determine the interaction between variables according to generation differences. The data set was divided into the first-gen Y and then according to gen X, and regression analyzes were conducted.

*H1: TL has an effect on JS among employees in the Y generation.*

A regression analysis was performed to test the hypothesis. As a result of the analysis, it is seen that TL perception explains 59.3% of the change in JS among Y generation employees. It is expressed as the regression equation of TL and JS variables (Transformational leadership = 2,191 + .047 \* job satisfaction). According to the equation, one unit increase in transformational leadership will result in a .047 unit increase in JS. According to the ANOVA analysis results, the model was significant ( $p = .000 < 0.05$ ). To examine the autocorrelation between variables, the Durbin-Watson value was calculated. When this value is between 1.5 and 2.5, it will be concluded that there is no autocorrelation between variables (Öztürk, 2009, 264). Since the Durbin-Watson value in the model was found to be 1.932, it was concluded that there was no autocorrelation between variables.

Table 6

*Regression Analysis Regarding the Effect of TL on JS for Gen Y Employees*

Independent variable	Beta	t-value	F-value	p
Transformational leadership	.047	11.251	126.594	.000

r=.77 , R<sup>2</sup> =.59, N=89

Dependent variable: Job satisfaction

*H1a: Dimensions of TL have an effect on JS among employees in the Y generation.*

The test of the hypothesis in the form was determined by regression analysis. It is seen that TL perception explains 59.9% of the change in JS among millennial employees (R<sup>2</sup>=.599). Regression equations of sub-dimensions of TL and JS variables are expressed as (Having success expectation = 2.066 + .142 \* job satisfaction) and (vision = 2.066 + .365 \* job satisfaction). According to the equation, one unit increase in the dimension of having success expectations increased job satisfaction .142 unit increases in the dimension of vision, and one unit increases job satisfaction. It will cause an increase of .365 units.

Table 7

*Regression Analysis of the Effects of the Dimensions of TL on JS for Gen Y Employees*

Independent variable	Beta	t-value	F	p
Vision	.365	7,761	64.158	.000
Having success expectation	.142	2,387		.019

r=.77 , R<sup>2</sup> =.59, N=89

Dependent variable: Job satisfaction

*H2: TL has an effect on OC in gen Y employees.*

The hypothesis was tested by regression analysis. It is seen that transformational leadership perception explains 37% of the change in organizational commitment among Y generation employees. It is expressed as the regression equation (Transformational leadership = 1.550 + .537 \* organizational commitment) for the variables of TL and OC. According to the equation, a 1 unit increase in transformational leadership will result in a .537 unit increase in organizational commitment. According to the ANOVA analysis results, the model to be significant (p = 0.000 < 0.05). Since the Durbin-Watson value was calculated as 1.682, it was concluded that there was no autocorrelation between variables.

Table 8

*Regression Analysis of the Effect of TL on OC for Gen Y Employees*

Independent variable	Beta	t-value	F	p
Transformational leadership	.537	7.163	51.311	.000

r=.609 , R<sup>2</sup> =.371, N=89

Dependent variable: Organizational commitment

*H2a: TL dimensions have an effect on OC in gen Y employees.*

According to the results of the regression analysis related to the hypothesis, it is seen that the TL perception among the gen Y employees explains 37% of the change in organizational commitment. According to the analysis result, the dimension of having success expectations is not significant ( $p = .580 > .05$ ). Only the dimension of vision is seen significantly in the model ( $p = .000 < .05$ ). Therefore, the regression equation for vision and organizational commitment variables is expressed as ( $\text{Vision} = 1,597 +, 466 * \text{organizational commitment}$ ). According to the equation, one unit increase in the vision dimension will increase .466 units in organizational commitment. In this context, it was determined that only the vision dimension of TL was effective in explaining organizational commitment, and the H2a hypothesis was partially accepted.

Table 9

*Regression Analysis of the Effects of TL Dimensions on OC for Gen Y Employees*

Independent variables	Beta	t-value	F	p
Vision	,466	5,535	25.407	.000
Having success expectation	,059	,555		.580

$r = .609, R^2 = .371, N = 89$

Dependent variable: Organizational commitment

*H3: TL has an effect on JS among X generation employees.*

When the results of the regression analysis regarding the hypothesis are examined, it is seen that the transformational leadership perception explains 51.5% of the change in JS in X generation employees. It is expressed as the regression equation of TL and JS variables ( $\text{Transformational leadership} = 2.215 +, 0477 * \text{job satisfaction}$ ). According to the equation, one unit increase in transformational leadership will result in a .047 unit increase in job satisfaction. According to the ANOVA analysis results, the model was significant ( $p = .000 < .05$ ). Since the Durbin-Watson value was calculated as 2.215, it was concluded that there was no autocorrelation between variables.

Table 10

*Regression Analysis of the Effect of TL on JS for Gen X Employees*

Independent variable	Beta	t-value	F	p
TL	.047	8.244	67.965	.000

$r = .71, R^2 = .51, N = 66$

Dependent variable: Job satisfaction

*H3a: Dimensions of TL have an effect on JS in gen X employees.*

According to the regression analysis results for the hypothesis, the dimension of having success expectation does not seem significant in the model ( $p = .296 > .05$ ).

The vision dimension is statistically significant ( $p = .000 < .05$ ). In this context, it has been determined that only the vision dimension of transformational leadership in Gen X effectively explains job satisfaction. In this framework, the regression equation is expressed as ( $\text{Vision} = 2,203 + .400 * \text{job satisfaction}$ ). According to the equation, one unit increase in the vision dimension will increase .400 units in organizational commitment.

Table 11

*Regression Analysis of the Effects of the Dimensions of TL on JS for Gen X Employees*

Independent variable	Beta	t-value	F	p
Vision	.400	6.977	33.456	.000
Having success expectation	.081	1.055		.296

$r = .71$ ,  $R^2 = .51$ ,  $N = 66$

Dependent variable: Job satisfaction

*H4: TL has an effect on OC in gen X employees.*

When the results of the regression analysis of the hypothesis, it is seen that the transformational leadership perception in X generation employees explains 27% of the change in organizational commitment. It is expressed as the regression equation ( $\text{Transformational leadership} = 2,148 + .400 * \text{organizational commitment}$ ) for the variables of TL and OC. According to the equation, one unit increase in TL will result in a .400 unit increase in OC. According to the ANOVA analysis results, the model was found to be significant ( $p = .000 < .05$ ). Since the Durbin-Watson value was calculated as 1,869, it was concluded that there was no autocorrelation between variables.

Table 12

*Regression Analysis of the Effect of TL on OC for Gen X Employees*

Independent variable	Beta	t-value	F	p
Transformational leadership	.400	4.920	24.209	.000

$r = .52$ ,  $R^2 = .27$ ,  $N = 66$

Dependent variable: Organizational Commitment

*H4a: Dimensions of TL have an effect on OC in Gen X employees.*

The test of the hypothesis was carried out by regression analysis. It is seen that transformational leadership perception explains 27.5% of the change in organizational commitment in X generation employees. While the dimension of having success expectation in the model is not significant ( $p = .481 > .05$ ), vision is significant ( $p = .000 < .05$ ). In this context, it was determined that only the vision dimension of transformational leadership in GenX effectively explained organizational commitment. It is expressed as the regression equation ( $\text{Vision} = 2.118 + .332 * \text{organizational commitment}$ ) of the variables of vision and organizational commitment of transformational leadership.

According to the equation, a one-unit increase in the dimension of vision will increase .332 units in organizational commitment.

Table 13

*Regression Analysis of the Effects of TL Dimensions on OC for Gen X Employees*

Independent variable	Beta	t-value	F	p
Vision	.332	4.123	11,925	.000
Having success expectation	.076	0.708		.481

$r = .52$ ,  $R^2 = .27$ ,  $N = 66$

Dependent variable: Organizational Commitment

### Result and Discussion

In the globalizing world, the most crucial power of organizations seems to be human capital. As is known, human capital is the sum of the knowledge, skills, and abilities of the individuals working in an organization. At the same time, human capital is valuable and can be developed with appropriate investment (CIPD, 2017). It can understand the needs of the employees and produce solutions for these needs. Generational differences of employees are also the subject of research as an essential factor in shaping these needs. In Deloitte’s (2017) study, the rate of Gen Y employees in our country, who stated that they wanted to leave their jobs within two years, was determined to be almost one of two.

For businesses to sustain their existence in the long term, it will be possible to effectively manage these differences by increasing their JS and OC employees. In this context, it becomes crucial to examine the leadership style that can enable employees to connect to their organizations and increase their JS. In the study, TL’s effect on JS and OC was examined in the context of generations. As a result of the research, a relationship has been found between TL and JS in the context of generations. Also, it was observed that the vision dimension of TL was more effective on JS. Employees of Gen Y perceive TL and change in JS more than Gen X employees. When the relationship between having success expectation and vision and job satisfaction, which are the dimensions of transformational leadership, was examined, it was determined that both dimensions affected JS in the Y generation. Simultaneously, it was found that only the vision dimension affected JS in gen X.

In the study, it was found that there is a moderate positive relationship between TL and OC. TL and normative commitment, OC’s dimension, have moderately positive relationships with affective commitment and close to high levels. No significant relationship was found between the continuance commitment dimension of organizational commitment and transformational leadership. The effect of TL on OC was observed to be more generous in Gen Y employees compared to Gen X employees. While the

vision dimension of TL affects OC in both X and Y generations, the dimension of having success expectations has not been found to affect organizational commitment. Also, the study did not show differences in terms of demographic characteristics.

Although a similar study is not found in the literature, it is seen that some variables are related to the results of the investigation. Da Silva et al. (2012), it was determined that leadership style is the determinant of organizational commitment between generations X and Y. In the meta-analysis study of Costanza et al. (2012), it is stated that generational differences do not make any difference in job-related results (organizational commitment, job satisfaction, etc.). In the study of Cucina et al. (2018), it was stated that job satisfaction varies between generations, but this difference is meager. In another study, it has been determined that Gen X has higher job performance, JS, and OC than Gen Y (Bridges, 2018). Mehra and Nickerson's (2019) study shows that especially Gen Y managers have the least job satisfaction in the workplace. This study is a pioneer for future studies. In this context, it may be appropriate to make different analyzes by comparing the research results with the results of a survey that will include other sectors. It may also be useful to test the study in larger samples. The results of this research are thought to be important for human resources management and organizational policymakers. Especially in organizations with different generations, it is vital to identify the needs to ensure JS and OC and how they will be presented to the managers.

### Limitations

It was assumed by the participants that the expressions in the questionnaire form were understood correctly and that they answered the questions without being under any pressure. The most important constraint of the study is that the pharmaceutical sector employees participating in the survey stated that they had time constraints due to their workload.

---

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors have no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The authors declared that this study has received no financial support.

---

### References

- Acılıoğlu, İ. (2017). *İş'te Y Kuşağı*. 2.ed. İstanbul Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H., Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakahlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19, 165-182.
- Aka, B. (2018). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 9 (20), 118-135.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.



- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Journal of Management Research and Practice*. 3(4), 77-86
- Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organisational Dynamics*, 26-40
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction And Patient Safety Outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180-189.
- Bridges, S. M. (2018). Examining generational differences for job performance, job satisfaction, and organizational commitment (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 261 - 267.
- Chai, D. S., Hwang, S. J., & Joo, B. K. (2017). Transformational Leadership and Organizational Commitment in Teams: The Mediating Roles of Shared Vision and Team-Goal Commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30(2), 137-158.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational Leadership, Empowerment, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment. *Human Resources For Health*, 14(7), 1-14
- CIPD. (2017). Human Capital Theory: Assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success. Technical report. Retrieved from: [https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence\\_tcm18-22292.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18-22292.pdf). Accessed Date: [15.06.2020]
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T., & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. 33 (3), 246-264
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Çalışır, G. (2017). Sosyal Kuşakların Kişilerarası İletişim Aracı Olarak Sosyal Ağları Kullanma Durumu: Medya Çağında İletişim. Çizgi Kitapevi.
- Da Silva, C. R., Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., Trevisan, L. N. (2015). Generational Perceptions and their Influences on Organizational Commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 13(1), 5-30.
- Dabija, D. C., Bejan, B. M., & Tipi, N. (2018). Generation X versus Millennials Communication Behaviour on Social Media When Purchasing Food Versus Tourist Services. *Economics and Management*. 21(1), 191-205
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*. 17(68). 1765-1777
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*. 6(1), 99-112
- Deloitte, (2017). Deloitte Y Kuşağı Araştırması 2017. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html> , Accessed Date: [30.01.2020]
- Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1). 45-59.

- Emery, C.R. & K.J. Barker . (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 11(1), 77 - 90.
- Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347.
- Gül, H. & Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (25), 237-249.
- Hanaysha, J. R., Khalid, K., Mat, N. K., Sarassina, F., Rahman, M. Y., & Zakaria, A. S. (2012). Transformational Leadership and Job Satisfaction. *American Journal of Economics*. 2(4), 145-148.
- İşcan, Ö. F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama (Unpublished Doctoral Dissertation). Atatürk University Institute of Social Sciences.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. 89(5), 755-768
- Karagöz, Ş., Sarıtaş, A., & Karabuğa, G. (2017). Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İrdelemeye İlişkin Bir Çalışma: Burdur İmalat İşletmeleri Örneği. *International Journal o Academic Value Studies*. 3 (15), 138-147
- Kaygın, E., & Güllüce, A. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.16(3), 265-282.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational Leadership and Organizational Commitment. *Journal Of Management Development*. 37 (3), 271-284
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*. 6(1), 47-48
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y Employees' Retail Work Experience: The Mediating Effect of Job Characteristics. *Journal of Business Research*. 62(5), 548-556.
- Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z., & Szeghegyi, A. (2017). The X And Y Generations' Characteristics Comparison. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14(8), 107-125.
- KPMG. İlaç Sektörel Bakış. Retrieved from: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2019/04/sektorel-bakis-2019-ilac.pdf>. Accessed Date: [15.02.2019]
- Kuzgun, Y., Aydemir S., Hamamcı, Z. (1999). Mesleki Doyum Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 2(11), 14 – 18
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Maxwell, John. C. 1999. *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Mehra, P., & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?. *International Journal of Organizational Analysis*. 27(3), 524-547
- Merriam Webster Dictionary. Retrieved from: <https://www.merriam-webster.com/> Accessed Date: [09.06.2020].

- Ng, T. W. (2015). The Incremental Validity of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.
- Öztürk, E. (2009). "Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli", in Editor: Kalaycı, Ş. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (257-269)*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Pendergast, D. (2010). Getting To Know The Y Generation. *Tourism and Generation Y*, 1, 1-15.
- 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.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5), 603.
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications For The Organization And Marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2). 91-103
- Riaz, T., Akram, M. U., & Ijaz, H. (2011). Impact of Transformational Leadership Style on Affective Employees' Commitment: An Empirical Study of Banking Sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*. 3(1), 43-51.
- Sarpalkan, D. (2017). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. Uludağ University Institute of Social Sciences (Unpublished Master Thesis).
- Savović, S. (2017). The Impact of Dimensions Of Transformational Leadership on Post-Acquisition Performance of Acquired Company. *Ekonomski Horizonti*, 19(2), 95-108.
- Sezen, N.K. (2018). İş Başarısında Kuşak Farkı. Retrieved from: <https://www.kigem.com/isbasarisinda-kusak-farki.html>. Accessed Date: [30.03.2019].
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sung, Chi-Ling, (2007). Relationship Among Supervisors' Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Taiwan Higher Education. Unpublished Doctoral Dissertation. Lynn University, Retrieved from: <https://spiral.lynn.edu/etds/17>. Accessed Date: [30.05.2020].
- Sümbüloğlu, V. & Sümbüloğlu, K. (2019). *Bioistatistik*. 13. Ed. Ankara, Turkey: Hatiboğlu Publishing.
- Tandoğan, A. (2013). 2000 Yılı Sonrası Doğmuş İnternet Çağı Çocukları Z Kuşağı Çocukları. *Genç Haber Dergisi*. 1 (1), 26-34.
- Tanrıverdi, H., & Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*. 13(50), 274-293
- Tosi, H. L., Mero, N. P., & Rizzo, J. R. (2000). *Managing Organizational Culture*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Tse, H. M., & Lam, W. (2008). Transformational Leadership and Turnover: The Roles of LMX and Organizational Commitment. *Academy of Management Proceedings*, 8 (13), 1-6.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology And Social Interest. *The Journal Of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Tuta, Y. (2008). Yönetime Katılmada Öneri Sistemleriyle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Örgütteki Uygulaması. Dumlupınar University. Institute of Social Sciences. Unpublished Master Thesis.

- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x committment. *Sloan Management Review*. 15-26.
- Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Selçuk University. Unpublished Master Thesis.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Wan Omar, W. A., & Hussin, F. (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (IJARBSS)*. 3(2), 346-365.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*. 12(2), 173-194
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1(2), 51-69.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (1999). *Generations at Work: Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.



## The Joint Effects of Customer and Competitor Orientation on Marketing Performance: A Case of an Industry Leading Firm in Turkey

Tarkan Tunç<sup>1</sup>

### Abstract

The study was conducted in an industry leading company to examine the two dimensions of market orientation (customer orientation and competitor orientation) from the perspective of its sales employees and customers and to explain their relationship with marketing performance. The research data were collected from company's sales group field employees on the firm side and company's sales dealer employees on the consumer side. With the research, it was aimed to measure the differences, changes and relations between regions, years, and parties (employee-customer) based on three-year measurements carried out in 7 geographical regions (18 provinces) throughout the country at the scale of an industry-leading company. The first finding points to the significant relationship between marketing performance and customer orientation. The second finding reveals that the firm tends towards customer-oriented behaviors in macroeconomic growth periods and towards competitor-oriented behaviors in recession periods. Another important finding is that the analysis at the level of geographical regions indicates that there are significant differences between regions, but it is understood that this difference is caused by a small number of provinces. In this context, it is possible to say that the country market reflects similar orientation trends in general.

### Keywords

Market Orientation, Customer Orientation, Competitor Orientation, Marketing Performance

**1 Corresponding author:** Tarkan Tunç (Dr.), Nippon Paint Betek, Kayseri, Turkey. E-mail: [drtunc474@gmail.com](mailto:drtunc474@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-1132-6677

**To cite this article:** Tunc, T. (2020). The joint effects of customer and competitor orientation on marketing performance: A case of an industry leading firm in Turkey. *Istanbul Management Journal*, 89, 47-71. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0003>

## Introduction

Marketing has significant effects on the strategic orientations and performance outcomes of the business (Cacciolatti and Lee, 2016). The field of marketing, like other disciplines (economics, strategic management, organizational behavior, operations management, etc.), plays an important role in the development and implementation of business strategy by uniquely promoting the potential to gain competitive advantage. In this respect, it plays an important role in the processes of determining both business-level strategies and corporate-level strategies (Hunt and Lambe, 2000). Companies, regardless of whether they are a follower or a market leader, need to be able to develop competitive marketing strategies that will position themselves against their competitors in the most effective way and adapt this quickly to the ever-changing competitive environment (Kotler et al. 1999). Because the continuity of business life is achieved per the success of competitive strategies. Competitive strategies are also shaped by the contribution of functions. The determination of marketing activities on business performance is an important indicator of the effectiveness of the marketing function. This indicator expresses the contribution of marketing to competition (O'Sullivan and Abela, 2007).

Supporting competitive strategies with market-oriented instruments makes the strategies more effective. Market orientation can help explain performance differences between firms. Because customer orientation and competitor orientation are part of the strategic orientation of the business. The strategic orientation reflects the broad set of strategic choices applied in the pursuit of sustainable superior performance. In order to achieve superior performance, a predisposition for conducting harmonious activities is required (Sorensen, 2009). According to Dev et al. (2009), market orientation provides a suitable cultural environment for creating value and higher performance. Thus, both more value is created for customers and better performance can be obtained continuously.

While a customer-oriented company focuses more on its customers to create high-value, the competitor-oriented company primarily focuses more on the activities of competitors (Deshpande et al. 1993; Day, 1994). For this, it monitors competitor movements and market shares and develops strategies to counter them. Customer-oriented companies are better placed to spot new opportunities and develop long-term strategies. These companies can determine the importance of customer needs more accurately by observing the change in demands. In the development process, companies have been product-oriented in the first stage, customer-oriented only in the second stage, and only competitor-oriented in the third stage. Today's companies need to be both customer-oriented and competitor-oriented, ie market-oriented (Kotler et al. 1999). Market orientation can balance both approaches with appropriate coordination mechanisms (Kotler et al. 2005).

Dimensions of market orientation and marketing performance are among the frequently used strategic marketing concepts. However, very little is known about the variations in which these concepts should be combined to achieve high performance. There are common beliefs that market orientation is an important predictor of business performance, and these are also supported by the literature (Frösen et al. 2016). This situation indicates that more effort is required to understand the concepts.

Market orientation is an important determinant of marketing performance. It can be said that the market orientation level of an organization has a significant effect on its marketing performance. However, market orientation as an antecedent seems to be largely ignored by international marketing literature. The reason for this is that market orientation is considered a proven indicator of enhanced performance in the local context (Julian, 2010). The effect of being close to both customers and competitors on market orientation and marketing performance indicators thus becomes evident.

## Literature Review

### Dimensions of Market Orientation

The market is the place where products are sold and earned in return. It consists of all potential customers who are willing and empowered to make changes to meet wants and needs. A real market is created when the wants and needs of potential customers are supported by their purchasing power (Hollensen, 2015).

Market orientation includes coordinated activities to meet the demands of all potential customers. The main motivation is not to produce and sell, but to identify and meet demands (Brassington and Pettitt, 2013). This understanding is most clearly demonstrated by the studies of Kohli and Jaworski (1990) and Narver and Slater (1990). According to them, market orientation concerns not only the marketing function but the whole organization. Because all business functions are responsible for collecting, disseminating, and responding to market information. For this reason, all functions and processes must have the awareness of creating superior customer value (Ekber and Ahmadov, 2017).

According to Kohli and Jaworski (1990), market orientation consists of three components. These are; *i*) intelligence generation, *ii*) sharing the information gathered (intelligence dissemination), and *iii*) feeling responsiveness to the demands of the market. Gathering information is the beginning of being market-oriented and is about identifying factors that influence the needs and preferences of the market. Therefore, it is more of a concept than customer demand. Information sharing is the sharing of collected information between business functions. Responsibility, on the other hand, requires being sensitive to market information and being able to take action before

competitors to fulfill the requirements of this information. Thus, market orientation refers to the collection of market information for customer needs by the company, its dissemination throughout the enterprise, and its response as a whole business.

According to Narver and Slater (1990), market orientation consists of three behavioral components and two decision criteria. These are; *i*) customer orientation, *ii*) competitor orientation, *iii*) inter-functional coordination, *iv*) long-term focus, and *v*) profitability. Behavioral components and decision criteria are conceptually closely related. However, since the decision criteria are not very valid in practice, they may find limited use in measuring market orientation.

The three prominent elements in Kohler and Jaworski's (1990) definitions and the three prominent elements in Narver and Slater's (1990) definitions show similarities. Slater and Narver (1994) also pointed out that each of the components of market orientation emphasizes information collection, dissemination, and responsibility within itself, and therefore their definitions parallel those of Kohli and Jaworski (Ekber and Ahmadov, 2017). However, studies show that market orientation dimensions defined by Narver and Slater (1990) have stronger validity and reliability and can conceptualize the structure in terms of capturing the customer value (Hilman and Kaliappen, 2014). It is stated that the dimensions also provide information about the way the company tends to the market and the degree of orientation (Bigne et al. 2000).

Another element that stands out in the definitions is related to whether the market orientation is a culture or a process. While Narver and Slater (1990) defines market orientation as organizational culture, some researchers (Deshpande et al., 1993; Shapiro, 1998) led by Kohli and Jaworski (1990) define it as behavioral processes. According to Narver et al. (1998), market orientation refers to a business culture in which all employees are constantly determined to create superior value for customers. Those who think it is a behavioral process argue that culture guides behaviors and that if there are gaps in the understanding of creating superior customer value, market-oriented behavior cannot exist on its own, and argue that customer-oriented activities are a symptom of the organizational culture. Indeed, if no culture is adopted, the assumption that the behaviors cannot be applied correctly or will cover a temporary period seems more plausible (Ekber and Ahmadov, 2017). The general acceptance reached today is that market orientation is not only an element of behavioral processes but also an element of culture that encompasses values and beliefs (Hurley and Hult, 1998).

Another approach to the multidimensionality of market orientation is that the concept is only about customers and developing customer-oriented strategies (Ruekert, 1992). Strategy processes are carried out by considering customer demands and developing specific strategies to meet them. This definition excludes competitors by evaluating the market orientation only from the perspective of the customer. Marketing means



creating satisfied customers, and perceiving the company as competitor-oriented can reduce customer satisfaction. Moreover, even if competitor focus is aimed at providing customers with better products than competitors, it may result in companies turning towards competitors rather than customers. In this context, adopting customer-oriented as a culture and considering competitor-oriented within activities may result in a more accurate market focus. In other words, a customer-oriented culture is followed by a customer and competitor-oriented behaviors. Thus, customers will be satisfied when they know that competitor-oriented behaviors are the result of a customer-oriented culture, otherwise, they will have a negative perception (Ekber and Ahmadov, 2017).

Businesses prefer to be market-oriented due to their superior market and financial performance expectations. However, businesses have had limited success in developing such a culture. The main reason for this is their inability to have a market-oriented learning approach (Narver et al. 1998). Whereas, market knowledge is at the center of market orientation and requires the systematic collection and sharing of knowledge and their systematic use in strategy development and implementation stages. Thus, knowledge can be managed properly by creating superior customer value profitably and maintaining it (Stoelhors and van Raaij, 2004).

Those who do not include inter-functional coordination in market orientation, although it contributes to the successful execution of market focus, explain this situation by the fact that practical factors should not be included in the thinking. In researches on customers, it is seen that coordination between functions does not mean much for customers. In this context, the view that inter-functional coordination can only be considered as one of the antecedents required for successful execution of market-oriented behaviors comes to the fore (Ekber and Ahmadov, 2017). Hence, it is stated that inter-functional coordination can be considered as a mediator variable between behavioral and cultural perspectives (Alhakimi and Baharun, 2009).

On the other hand, while the business needs to focus more externally for customer oriented and competitor oriented, it is necessary to focus more internally for inter-functional coordination. This is a great challenge to be achieved. Because it is difficult to coordinate a salesperson who talks to a customer every day or can get information about a competitor, and employees who rarely meet with them and often see their colleagues, in line with common market goals (Fifield, 2007). For these reasons, the dimension of inter-functional coordination was excluded from the research.

Customer orientation and competitor orientation, which are two basic market orientation concepts, can provide a competitive advantage to businesses. In this context, businesses that analyze their customers and competitors well can gain a competitive advantage (Arlı, 2016). Marketing literature has largely focused on these two orientations. Businesses also turn to market orientation as a strategy to meet the

needs of customers, to increase their satisfaction and thus leave their competitors behind. (Hilman and Kaliappen, 2014).

### **Customer Orientation**

Customer focus is an activity that leads the business to understand the desires that customers express to obtain satisfactory products and services. Creating a superior value for customers requires an understanding of the entire value chain. Understanding customers, being determined to satisfy customers, and always monitoring customer needs and desires are features of customer focus (Adi et al., 2018).

Customer orientation is seeing the customer as the highest value. The two most fundamental principles of modern marketing thinking are customer value and customer satisfaction. The main indicator of the effectiveness of strategic applications in marketing activities is that the desire to satisfy the needs, expectations, and wishes of customers in the target market segment is accepted as the greatest value by all employees (Bulut et al. 2009).

Customer orientation is a set of belief that prioritizes the interests of the customer, without ignoring the interests of other stakeholders to create a profitable business in the long run (Deshpande et al. 1993). Customer orientation ensures that a firm understands its target buyers sufficiently and thus can continuously create superior value for them (Sorensen, 2009).

The importance of customer orientation in the marketing literature stems from its central role in achieving customer satisfaction and therefore organizational goals (Hollensen, 2015). Among the dimensions of market orientation, it is stated that only customer orientation has a direct positive effect on firm performance (Smirnova et al. 2012) and customer orientation contributes to business performance by first affecting market performance and thus determining financial performance (Zhu and Nakata, 2007).

### **Competitor Orientation**

A market-oriented organization should consider not only how well their products are suited to customer needs, but also how well they perform against their competitors and gather intelligence on competitors' abilities and strategies. This information is very important in understanding the market orientation levels and cultures of competitors (Alhakimi and Baharun, 2009). It also helps to understand competitor strategies, identify their strengths and weaknesses (Narver and Slater, 1990), and make sense of their decisions and activities (Day, 1994; Theodosiou et al. 2012).

To be able to anticipate the strategic moves of competitors and to learn about the market situations in order to differentiate, strengthens the strategic decisions to be

taken. For this reason, companies attach importance to obtaining information about their competitors as well as their customers to maintain their competitive advantage. In this context, competitor orientation can be used as an important tool to analyze the strengths and weaknesses of competitors in the short term, to identify potential competitors in the medium term, and to question all kinds of activities and values of competitors in the long term. Thus, it becomes possible to anticipate the capabilities and strategies that competitors can develop and to develop preventive mechanisms against these threats (Bulut et al. 2009).

Competitor-oriented companies evaluate their competitors in detail and use this information to achieve sustainable competitive advantage and high performance. Therefore, competitor-oriented companies need to develop an understanding and awareness of their competitors' market knowledge and marketing strategies. Competitor orientation helps the business to study competitor strategies and to finalize its own competitive strategy accordingly (Hilman and Kaliappen, 2014).

Competitor orientation requires companies to understand the long-term capabilities and strategies of their current and potential competitors, as well as their short-term strengths and weaknesses. An effective strategy in market orientation requires not only consideration of customers but also of competitor strategies. An unbalanced focus on competitors is also undesirable because too much interest in competition can make customers forget. Basically, customer orientation and competitor orientation are interrelated dimensions and integral is also a unity in the concept of market orientation. Therefore, sales people must gather information about competitors and discuss with company leaders about how competitors are developing their strategies (Adi et al., 2018).

### **Market Orientation and Performance**

Market orientation is considered as the heart of modern marketing management and marketing strategies. It is known that market orientation affects the performance of the company and has a positive effect on profitability. In this context, it can be said that an enterprise that increases its market orientation will increase its market performance (Narver and Slater, 1990).

There are many studies in the literature about the direct effects of being market-oriented on performance and competitive advantage. According to these studies, market-oriented companies can identify market requirements and changes accurately and quickly, and respond quickly and appropriately to demand and gain a competitive advantage. In this regard, it is thought that small and medium-sized companies are more advantageous for reasons such as being closer to the customer, being less formal, and the demands reaching the decision mechanisms more directly due to less hierarchy (Keskin, 2006).

The relationship between market orientation and business performance can be defined as the ability to understand and satisfy customers' wants and needs to create a sustainable competitive advantage. In other words, companies that know what their customers' current and future needs and wishes are, can develop long-term strategies that will enable them to take advantage of opportunities by strengthening their weaknesses and further developing their strengths, and create superior value for their customers and stakeholders by minimizing potential and current competitor threats. This path is a strategic way to create a sustainable competitive advantage (Julian et al.2014).

Market performance is related to the extent to which the market is focused (Ambler et al. 2001). The literature shows that a market-oriented culture indirectly affects financial performance through market performance, and this relationship is stronger in dynamic markets. It is known that market-oriented behaviors also have a significant positive effect on market performance (Homburg and Pflesser, 2000). Its effects on business performance are also confirmed by numerous studies. However, there are a limited number of studies on the effects of market orientation on marketing performance (Eusebio et al. 2006; Julian et al. 2014; Frösen et al. 2016). This small number of studies document the positive effects of market orientation on performance (Sorensen, 2009; Pleshko and Cronin, 1997). Besides, the results show that offering more value to customers than competitors both improves market and marketing performance. This effect indicates that it is possible to positively affect the business performance through financial performance with the right marketing instruments.

A market-oriented company is in a good position to define the competition and to reach competitive advantages by using its resources and capabilities. Market orientation provides a strong competitive advantage because it requires a lot of time to implement and it is difficult to imitate. For this reason, this competitive feature of market-oriented businesses can act as a guide for companies seeking a rise in the market (Bigne et al. 2000).

Customer orientation works better in highly developed economies where competitor orientation offers little advantage. While it is possible to talk about a strong interaction between good local business conditions and customer focus, it can be said that under the same conditions, competitor orientation is weaker. Moreover, in a resource-rich market environment, customer focus provides stronger performance than competitiveness. But as resources become scarce, being competitor orientation becomes a must. Thus, a customer-oriented firm can expect better performance in developed markets characterized by good local business conditions, a high level of resource availability, and highly demanding customers. On the other hand, a competitor-oriented firm can expect better performance than customer-oriented in less developed markets characterized by poor local business conditions and lack of resources, in which there are no favorable

conditions for customer orientation. Competitor orientation can support the firm in gaining access to resources, complying with legal restrictions, and building useful links with other businesses and parties in local markets. In markets where these advantages are readily available, competitor orientation will not work well, as the costs to be paid for such efforts will exceed the benefits (Dev et al. 2009).

Marketing performance is related to the processes and results of marketing activities (Hacıoğlu, 2012). Performance evaluation generally includes decisions and actions towards customers and competitors. However, since the effects of these decisions and actions do not appear immediately and they are too open to internal/external effects, cause-and-effect linkages are interrupted in many cases. This is an important challenge for performance measurement (Clark, 2004).

The literature differs in the definition of the concept of marketing performance (Lamberti and Noci, 2010). For example, researchers define this concept in different ways such as; *i*) the ability to convert marketing inputs to marketing outputs (O'Sullivan and Abela, 2007), *ii*) the ability to attract and retain profitable customers (Kotler et al., 2005; O'Sullivan and Abela, 2007), *iii*) the ability to create and maintain strategic alignment with non-marketing functions and all supply chain partners (Day, 1994; Srivastava et al. 1998), and *iv*) the ability to generate market knowledge, disseminate it to the whole organization and create a customer-oriented culture (Kohli and Jaworski, 1990; Day, 1994). Although there is no common opinion on this issue, the general acceptance is that marketing performance contains a multi-dimensional structure. Financial and non-financial criteria are used together in the measurement of marketing performance. Although the use of non-financial measures has become widespread over time, financial measures are still preferred more. Profit, sales, and cash flow are financial criteria that have been used frequently for a long time to evaluate marketing performance. Criteria such as market share and satisfaction are among the non-financial measures (Ambler et al. 2004; Ghiadi et al. 2020). All these dimensions also point to the relationship between marketing activities and business performance (Clark and Ambler, 2001).

Marketing performance aims to establish a three-dimensional structure consisting of marketing performance, effectiveness, efficiency, and adaptability. Effectiveness, meaning “*doing the right things*”, shows the extent to which organizational goals and objectives have been achieved. Efficiency shows the relationship between performance results and the inputs they need and is related to “*doing things right*”. Adaptability refers to the firm’s ability to react to environmental changes. In this context, marketing performance consists of customer impact, market impact, financial impact, and impact on firm value. Through these sequential effects, marketing strategies and actions affect the firm’s assets and position, financial position in the short term and its value and

position in financial markets in the long term. It is assumed that this approach describes an overall marketing performance process and targets that are applicable to a certain extent for all firms regardless of the sector (Frösen et al. 2013).

According to the limited number of studies in the field in domestic and foreign literature, there is a statistically significant relationship between customer orientation, competitor orientation and marketing performance (Eusebio et al. 2006; Arlı, 2016). Focusing on competitors in a market where a customer-first strategy has a higher return, or similarly, focusing on customers in markets where competitive-priority strategies have higher returns decreases performance (Dev et al. 2009). On the other hand, the fact that market orientation is not related to low-cost strategies shows that when a firm's goal is to compete on a low cost basis, market orientation cannot be an ideal culture. This understanding means that market orientation cannot be a suitable culture for a defender type of organization whose core competence is operational efficiency (Menguc et al. 2007).

## Methodology

### Purpose and Scope

The study aims to examine the customer-oriented and competitor-oriented approaches of a company that has been leading its sector for many years and to determine their relationship with marketing performance. In the literature, no theoretical or empirical study reflects the market orientation dimensions of a firm *i)* nationwide, *ii)* based on years, and *iii)* from an employee-customer perspective. In this context, surveys were conducted with the regional directorates of the company for three consecutive years (2017, 2018, and 2019) in seven geographical regions (18 provinces) in Turkey. In this context, it is evaluated that the results to be achieved can be meaningful for all companies.

### The Sample

The sample of this research consists of the company's sales personnel and dealers across the country. In the study, company personnel is referred to as "employees" and dealers as "customers". A total of 648 survey data were used in the analysis. The surveys are evenly distributed according to years and the number of employees and customers. 7-point Likert scale was used in rating (1 = Strongly disagree, 7 = Strongly agree).

### Measure and Data Collection

Data collection tool is a questionnaire form created by scanning the existing literature in detail, in the same content but two different formats. In the survey, the participants were asked six questions about the measurement of the customer orientation (CUSTO),

seven questions about the measurement of the competitor orientation (COMPO), and five questions about the measurement of the marketing performance (MP). The studies of Narver and Slater (1990), Homburg and Pflesser (2000), Sorensen (2009), and Hilman and Kaliappen (2014) were used in the preparation of customer and competitor orientations. In the preparation of marketing performance statements, Pelham (1997), Ambler et al. (2001), Gronholdt and Martensen (2006), and O’Sullivan et al. (2009) studies were used. In measuring marketing performance; increase in sales, profitability in sales, increase in the number of customers, and decrease in marketing cost items are used. The questions prepared were evaluated by two academicians and a company manager, and the comprehensibility of the questions was checked by conducting a pilot application with 5 people in two regional directorates. Participants stated that they did not have any problems in understanding the expression and content. The process was completed by sending the questionnaires to the relevant people via e-mail and collecting the completed questionnaires. There were 218 responses to 230 questionnaires sent in 2017, 223 to 240 questionnaires sent in 2018, and 221 to 240 questionnaires sent in 2019. 14 questionnaires were not evaluated due to missing data entries. Thanks to the fact that regional managers notified both their employees and sales dealers in advance and regularly sent reminder mails, a high participation rate was achieved. While determining the sales dealers, annual sales figures and their working time with the company were taken into account. Data collection was carried out in the last quarter of each year.

The questions directed to the employees and the questions directed to the customers in the survey are the same in terms of content but different in terms of form. For example, the question posed to employees; “*We aim unconditional customer satisfaction*”, the question posed to customers; it has been transformed into “*the firm attaches great importance to our satisfaction*”. Thus, it was ensured that the answers were suitable for comparative analysis.

### Research Model and Hypotheses

The model of the research was established to examine the relationship between the firm’s understanding of customer focus and competitor focus and marketing performance in order to achieve the desired goals (Figure 1).

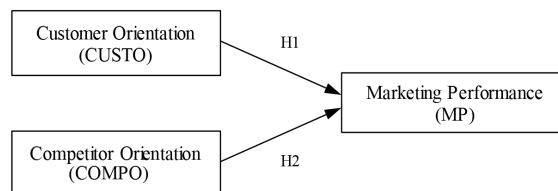


Figure 1. Research model

The research model was examined in line with two hypotheses. These;

H1: There is a positive relationship between customer orientation and marketing performance.

H2: There is a positive relationship between competitor orientation and marketing performance.

### **Data Analysis**

Exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling were used in the analyses. IBM SPSS 25 was used for exploratory factor analysis and IBM AMOS 24 for confirmatory factor analysis and structural equation modeling.

#### **Exploratory Factor Analysis**

Exploratory Factor Analysis is a powerful and multivariate statistical technique whose purpose is to define the basic structure between variables (Hair et al. 2014). In the exploratory factor analysis, first KMO values indicating whether the sample is suitable for testing were calculated. A KMO value of less than 0.50 indicates that the sample is unacceptable for factor analysis, the value of between 0.70-0.80 is middling appropriate, and a value of between 0.80-0.90 is meritorious appropriate (Kaiser, 1974). Calculated KMO values showed that the data could be factored at a medium-good level, while Bartlett's Sphericity Test values showed that the data were suitable for factor analysis ( $p < 0.05$ ).

In the analyses, the condition that the factor loadings should be greater than 0.50 was taken into consideration. According to Kline (1994), factor loads of 0.30 and below can be ignored, values between 0.30-0.60 are moderately high, and 0.60 and above are high loads. Calculated values indicate a high level (except one loading) factor analysis. As a result of the exploratory factor analysis, it was seen that all scales are one-dimensional. The expression on the MP scale was removed from the scale due to cross-loading. The results of the exploratory factor analysis carried out are presented in Table 1.



Table 1  
*Exploratory Factor Analysis*

Scale	Items	KMO	p	EV	%	$\alpha$	$\lambda$
Customer Orientation	Determining the wants and needs of the customer	0,832	<0,001	3,1	51,3	0,807	0,776
	Paying attention to the customer's thoughts						0,757
	Unconditional customer satisfaction targeting						0,742
	Measuring customer satisfaction regularly						0,741
	Continuous improvement of product and service quality						0,644
Regular customer visits	0,620						
Competitor Orientation	Keeping track of competitors	0,792	<0,001	3,6	51,4	0,833	0,797
	Keeping track of competitor products						0,784
	Differentiation in product / service compared to competitors						0,767
	Effective response to competitors' non-price competition						0,759
	Effective response to price competition of competitors						0,699
	Being more customer focused than competitors						0,611
Providing better products / services than competitors	0,564						
Marketing Performance	Decrease in marketing costs	0,805	<0,001	3,1	77,3	0,898	0,908
	Increase in the number of customers						0,906
	Increase in sales						0,874
	Profitability in sales						0,826

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin, p: significance, EV: eigenvalue, %: explained variance,  $\alpha$ : Cronbach's alpha,  $\lambda$ : factor loading

Cronbach's coefficient alpha ( $\alpha$ ) is the most widely used measure for testing inter-item reliability (Jonsson, 2000). While values between 0.60-0.70 of the coefficient indicate the acceptable sub-region (Hair et al. 2014), the total variance explained is expected to be greater than 50% (Yaşlıoğlu, 2017). Calculated Cronbach's alphas show that scales are reliable and scales measured accurately.

### Confirmatory Factor Analysis

Confirmatory factor analysis is used to test whether the observed variables form a latent variable or whether the relationships defined between the latent variables exist (Hoyle, 1995). It is a powerful tool to better understand the structure of the data, and also can be used to simplify analyses of a large set of variables (Hair et al. 2014).

It was conducted with Confirmatory factor analysis to determine whether the proposed model was statistically significant or not, and within this scope, the goodness-of-fit indexes were calculated. The goodness-of-fit criteria preferred to evaluate market orientation and marketing performance model fit in the literature (Keskin, 2006; Limankrisna and Yoserizal, 2016; Rosmayani et al. 2016) and acceptable levels are seen in Table 2.

Table 2

*Goodness-of-fit criteria*

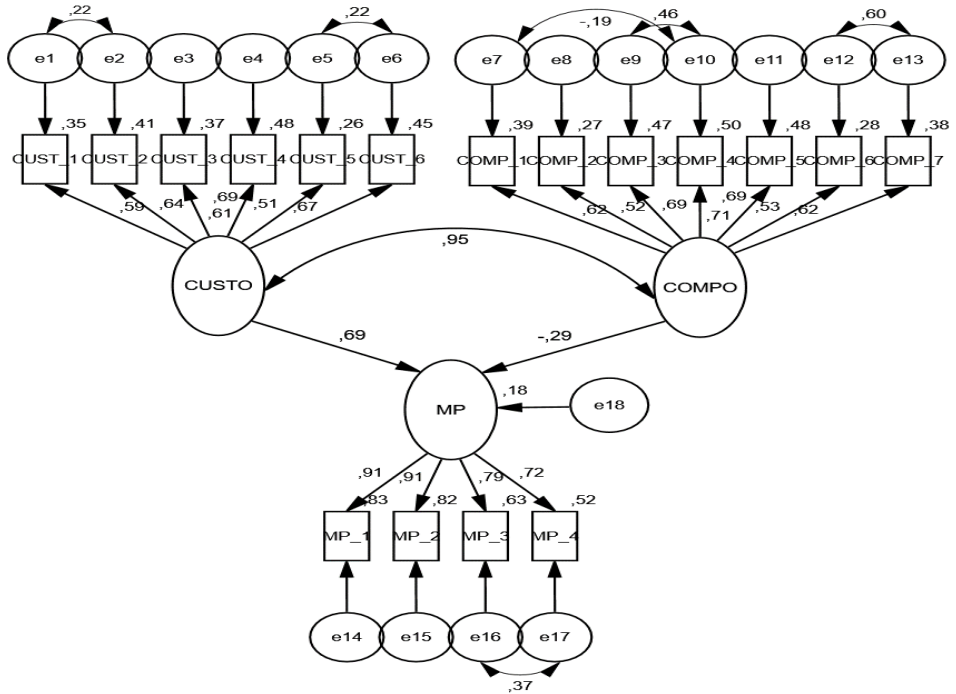
Goodness-of-fit index*			CUSTO	COMPO	MP
<i>Acceptable</i>	————→	<i>Good</i>			
<5	$\chi^2/sd$	<2	3,703	2,566	0,030
<0,08	RMSEA	<0,05	0,065	0,049	0,000
>0,90	GFI	>0,95	0,987	0,987	1,000
>0,90	AGFI	>0,95	0,961	0,968	1,000
>0,90	CFI	>0,95	0,981	0,990	1,000
>0,90	NFI	>0,95	0,975	0,984	1,000
>0,95	RFI	>0,98	0,946	0,970	1,000
>0,95	IFI	>0,98	0,982	0,990	1,000

\* Sources: Çapık (2014), Tan et al. (2007), Schermelleh-Engel et al. (2003)

The most important determinant used in evaluating statistical significance in confirmatory factor analysis is the  $\chi^2$  value. For model significance, the  $\chi^2$  value is expected to be low and the p significance level is expected to be greater than 0.05. However, because the value of  $\chi^2$  increases as the sample size increases, when working with large samples the value of  $\chi^2 / sd$  corrected with degrees of freedom (df) (Büyükkelik et al. 2014). This value, which should be between 0-5, was found to be 3.703 for CUSTO, 2.566 for COMPO, and 0.030 for MP. The indexes show that an acceptable level of compliance is achieved, so the models are statistically valid.

### Structural Equation Modeling

Structural equation modeling (SEM) is a technique that allows separate relationships for each of a set of dependent variables. In its simplest sense, structural equation modeling provides the appropriate and most efficient estimation technique for a series of separate multiple regression equations estimated simultaneously. It is characterized by two basic components: i) the structural model and ii) the measurement model (Hair et al. 2014). The observed variables and the error values of these variables, the standardized regression weights between the unobserved variables and the observed variables, and the correlations between the unobservable variables are seen in the structural equation model Figure 2.



CMIN=309,409; DF=110; CMIN/DF=2,813; p=,000; RMSEA=,053; CFI=,963; GFI=,943; AGFI=,921

Figure 2. Structural Equation Model

Two hypotheses of the research were tested in the structural model. The results obtained from the model show that the model is compatible, the goodness-of-fit indexes ( $CMIN=309,409$ ,  $DF=110$ ,  $CMIN/DF=2,813$ ,  $GFI=0.943$ ,  $AGFI=0.921$ ,  $CFI=0.963$ ,  $NFI=0.944$ ,  $RFI=0.931$ ,  $IFI=0.963$ ,  $RMSEA=0.053$ ) is observed to be within the desired limits. The path coefficient between CUSTO and MP was found to be statistically significant ( $\beta=0.687$ ,  $p=0.044$ ), so the H1 hypothesis was supported. The path coefficient between COMPO and MP is not found to be statistically significant ( $\beta=-0.288$ ,  $p=0.392$ ), so the H2 hypothesis is not supported. The measurement model and structural equation model results are seen in Table 3.

Table 3

Measurement Model and Structural Equation Model

Measurement Model	Scale/Items	β1	β2	S.E.	C.R.	P
Determining the wants and needs of the customer	<--- CUST_1	0,591	1			
Paying attention to the customer's thoughts	<--- CUST_2	0,638	1,055	0,07	14,482	<0,001
Unconditional customer satisfaction targeting	<--- CUST_3	0,606	1,034	0,08	12,251	<0,001
Measuring customer satisfaction regularly	<--- CUST_4	0,691	1,252	0,09	13,426	<0,001
Continuous improvement of product and service quality	<--- CUST_5	0,505	0,746	0,07	10,605	<0,001
Regular customer visits	<--- CUST_6	0,671	1,088	0,08	13,147	<0,001
Keeping track of competitors	<--- COMP_1	0,621	1			
Keeping track of competitor products	<--- COMP_2	0,522	0,832	0,07	11,285	<0,001
Differentiation in product / service compared to competitors	<--- COMP_3	0,685	1,121	0,08	13,889	<0,001
Effective response to competitors' non-price competition	<--- COMP_4	0,709	1,211	0,09	13,182	<0,001
Effective response to price competition of competitors	<--- COMP_5	0,690	1,194	0,09	14,021	<0,001
Being more customer focused than competitors	<--- COMP_6	0,528	1,010	0,09	11,368	<0,001
Providing better products / services than competitors	<--- COMP_7	0,618	1,207	0,09	12,919	<0,001
Decrease in marketing costs	<--- MP_1	0,721	1			
Increase in the number of customers	<--- MP_2	0,792	1,076	0,04	24,501	<0,001
Increase in sales	<--- MP_3	0,908	1,156	0,05	22,159	<0,001
Profitability in sales	<--- MP_4	0,913	1,207	0,05	22,225	<0,001
Structural Equation Model						
MP	<--- CUSTO	0,687	0,976	0,49	2,012	0,044
MP	<--- COMPO	-0,29	-0,423	0,49	-0,856	0,392

Findings

In the interpretation of the findings, GDP (Gross Domestic Product) data announced by TÜİK (Turkish Statistical Institute) were taken into consideration (Figure 3). According to this; the first (2017) and the second (2018) measurements were made during the period of economic growth, and the third (2019) measurement during the period of recession. Since the measurements are made in the last quarters, it can be said that it mostly measures the developments in the first three quarters.

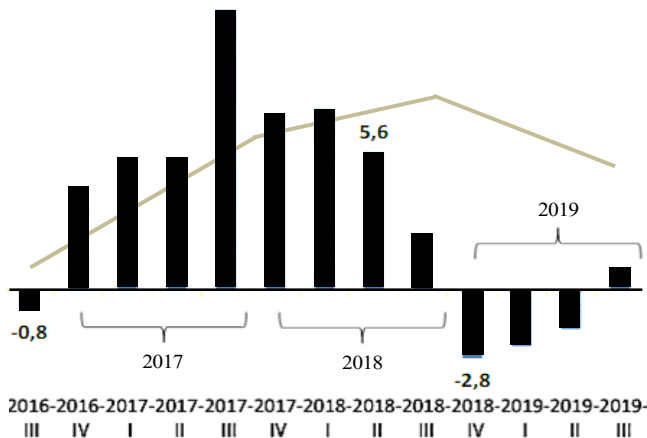


Figure 3. Turkey GDP Annual Growth Rates (www.tradingeconomics.com/turkey/gdp-growth-annual)

In the light of these evaluations, employee (P) and customer (C) evaluation averages for the 2017 growth period and 2019 recession period are shown in Figure 4. In the figure, it can be seen from the perspective of both employees and customers that while CUSTO and MP values decreased from 2017 to 2019, COMPO values increased. This result shows that customer-oriented approaches are prominent in the growth period and that the marketing performance was high, in the recession period, the competitive focus was high and the marketing performance was low. Results, Dev et al. (2009) can be evaluated as the verification of the results reached by an industry leader firm.

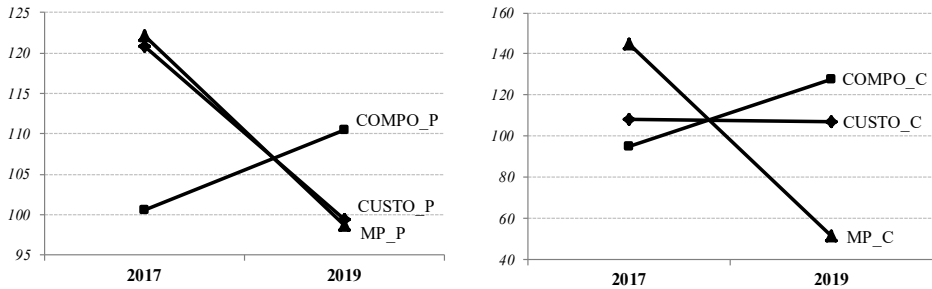


Figure 4. 2017 ve 2019 employee (P) ve customer (C) assessments

The Mann-Whitney U Test reveals that the dimensions of COMPO\_P and MP\_P from the employee perspective and the COMPO\_C and MP\_C dimensions from the customer perspective differ significantly between 2017 and 2019 (Table 4). Although both occurred in the direction of decrease, the difference in CUSTO\_P dimension ( $p=0.015$ ), which was found significant by the employees, was not found significant on the CUSTO\_C side ( $p=0.891$ ). This finding is extremely important as it shows that the customer-oriented approach of the industry-leading company does not contain a significant difference in the eyes of the customer between the periods of growth and recession. The difference in the focus of the competitor was not significant on the COMPO\_P side ( $p=0,266$ ), while it was significant on the COMPO\_C side ( $p<0,001$ ). This finding shows that although the firm thinks that there is no change in its understanding of competitor focus, the customer thinks the opposite, that is, the firm's tendency to focus on competitors has increased. The fact that the CUSTO\_C result has close averages during the growth and recession periods and does not contain significant differences reveals that the company is considered to be constantly customer-oriented in the eyes of the customer. Here, it would be appropriate to say that the company does not face danger in terms of the risks that may arise as a result of the client's more competitor-oriented evaluation of the company, which is noted in the literature.

There are significant differences in the MP dimension between the periods of macroeconomic growth and recession. Thus, this difference is significant at  $p<0.001$  level according to customer evaluation.

Table 4

Mann-Whitney U test results (2017-2019)

Test statistics*	CUSTO_P	CUSTO_C	COMPO_P	COMPO_C	MP_P	MP_C
Mann-Whitney U	4140,5	5464	4698,5	3834	4036	707,5
Wilcoxon W	13731,5	9119	7548,5	12349	13627	4362,5
Z	-2,425	-0,137	-1,112	-3,8	-2,658	-11,035
Sig. (2-tailed)	0,015	0,891	0,266	0,000	0,008	0,000

\* Grouping variable: Year

The second unit of analysis is the study of CUSTO, COMPO and MP relationships on the basis of 7 geographic regions and from employee-customer perspectives. In this context, while an increase or balance situation was observed in dimensions in 2017 and 2018, the decreases in all averages in 2019 are remarkable (Figure 5). Special emphasis should be placed on MP\_C here. Because the level of marketing performance achieved in 2017 is constantly decreasing in the following years. It is thought-provoking, especially in 2018, when there was growth. Whether this decrease in performance figures can be considered as a warning sign from the field about the state of the market is an issue that should be considered.

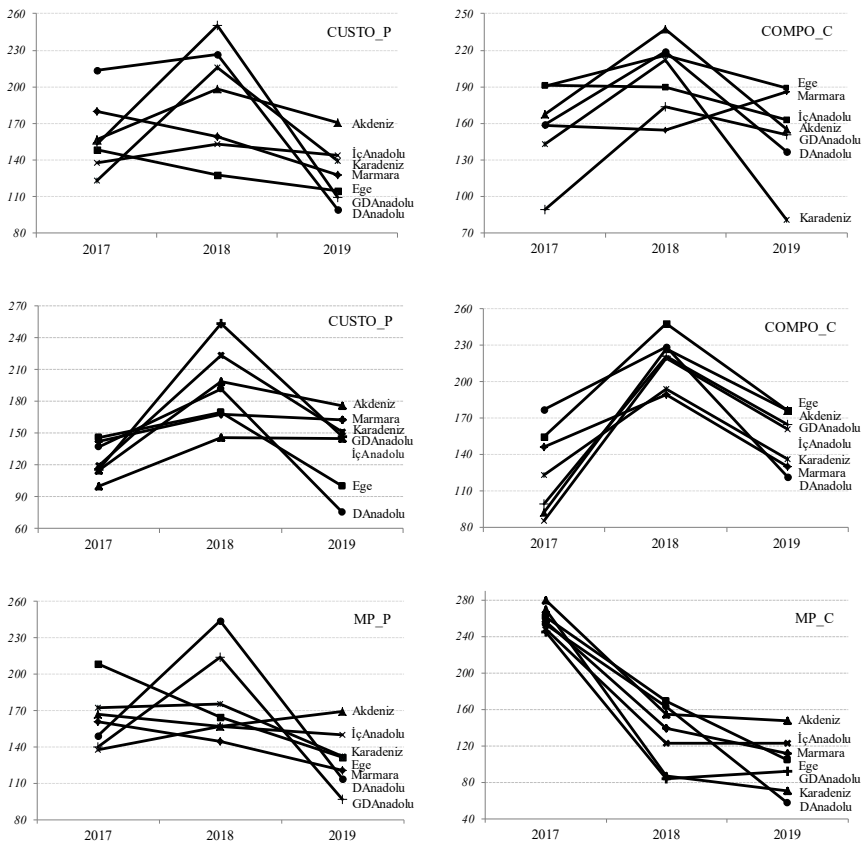


Figure 5. Employee (P) and customer (C) assessments by years and regions

Kruskal Wallis test results for the years 2017-2018-2019 indicate significant regional differences (Table 5). The results show that there is a significant difference between the regions in terms of employees in 2018 for CUSTO\_P ( $p=0.010$ ) and MP\_P ( $p=0.025$ ), and in 2019 for COMPO\_P ( $p=0.023$ ). In terms of customers, it shows that there are significant differences for CUSTO\_C ( $p=0.024$ ) in 2018 and for COMPO\_C ( $p=0.019$ ) in 2017. In the MP\_C dimension, there was no significant difference between regions for all three years. It can be thought that the positive growth figures of 2018, which were lower than the previous year, may be one of the reasons for the difference. In this context, it can be concluded that 2017 and 2019 are more balanced, and 2018, which is the transition period, is a relatively unstable year.

Table 5

*Kruskal Wallis Test results (seven geographical region)*

Test statistics*	CUSTO_P			CUSTO_C			COMPO_P			COMPO_C			MP_P			MP_C		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Kruskal-Wallis H	7,37	16,86	6,34	8,40	14,57	7,30	3,38	10,82	14,71	15,19	8,31	10,63	4,43	14,50	8,05	4,31	10,75	9,69
Sig. (p)	0,29	0,01	0,39	0,21	0,02	0,29	0,76	0,09	0,02	0,02	0,22	0,10	0,62	0,03	0,23	0,64	0,10	0,14

\* Grouping variables: Geographical regions

When the regional results are evaluated together, it is seen that a harmonious structure can be maintained between employees and customers across the country during periods of growth and recession. Based on this, it is seen that a determined attitude can be achieved together as a company against macroeconomic realizations. This behavior indicates the existence of a management approach that is determined to implement the marketing strategy throughout the country. While measurements made in 18 provinces in 7 regions may be expected to reveal a more unstable structure, the fact that the differences stem from a limited number of provinces can be considered as an indicator of this harmony. Based on Sorensen's (2009) opinion that predisposition for creating the proper firm activities can create superior performance, it can be said that this harmony contributes positively to the performance of the industry leader.

## Conclusions and Implications

The results of the research have revealed valuable findings in terms of understanding the perspective and approach style of a company that has managed to be at the forefront of the competition as the industry leader for many years. The fact that the measurements coincided with the country's macroeconomic growth and recession periods made these evaluations more meaningful. The findings confirm the significant positive correlation of customer orientation with marketing performance. This result is highly consistent with the literature (Dev et al. 2009; Eusebio et al. 2006; Arlı, 2016; Zhu and Nakata, 2007; Nwokah, 2009; Mokhtaran and Komeilian, 2016). However, a similar relationship with competitor orientation could not be detected. Moreover, although there are studies

in the literature that find the relationship between competitor orientation and marketing performance positive (Runing et al., 2014; Sugiyarti, 2018; Julian, 2010; Eusebio et al. 2006), the number of studies in the opposite direction, that is, the number of studies similar to the findings obtained in this study, is also limited. (Lee et al. 2016). This point shows that the competitor-oriented approach may not emerge as an effective factor on performance in the industry-leading company as it does in others. This is a remarkable finding.

Although there is a positive relationship between growth and recession periods according to customer evaluation, the fact that this relationship is not meaningful shows that the marketing performance of the company may decrease despite displaying customer-oriented behaviors. Here, it has been determined that customer orientation cannot prevent performance decline under macroeconomic effects. However, maintaining customer orientation even in times of recession is meaningful as the customer-oriented behavior indicates strong cultural support of the firm. Due to the lack of long-term studies involving growth and recession periods in the literature, no study was found to confirm or deny this finding.

Another result reveals that the firm tends towards more customer-oriented behaviors during macroeconomic growth periods, and more towards competitor-oriented behaviors in times of recession. This result is in line with the findings Gao et al. (2007), Dev et al. (2009), and Theodosiou et al. (2012). The reason for this can be explained by the difficulties in accessing the necessary resources to survive in the recession periods, the more curious about what competitors are doing and therefore the need for more questioning. In this context, the study provides valuable insights with the findings obtained by industry leader especially on the growth and recession periods.

Finally, the harmony observed between regions and close evaluations is remarkable. This compliance may be due to the firm's marketing policies understanding and managing the customer demands and regional differences correctly. Similar findings are also expressed in Sorensen's (2009), Slatter and Narver (1994), Conduit and Mavondo (2001), Farrell and Oczkowski (2003), and Langerak (2003) studies. It can be said that this result is an issue that should be dwelled on sensitively, especially for companies that target sector leadership. This understanding can be evaluated as behavioral manifestations that are expected from an industry leader and derive their strength from the business culture based on walking together and in harmony with the goals. It is clear that customer and competitor-oriented approaches are strengthened by the strategic and cultural orientations of the business and the effect of these trends cannot be ignored due to their effects on marketing performance.



## Constraint and Recommendation

The research was conducted in an industry-leading company, between the company's sales group employees and their customers. This situation, which is based on a conscious choice but appears to be a constraint, will provide an advantage to compare the market-oriented behaviors and marketing performances of the industry-leading companies through researches with leading companies in different sectors. With this and similar advantages, the study is desired to present a different perspective to the field. Spreading the research over three years and coinciding with the periods of macroeconomic growth and recession makes the study unique. It will be possible to reach more valuable findings by conducting subsequent studies for other industry leaders.

---

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

---

## References

- Adi, Y., Ujianto, H., and Riyadi, M., (2018). Effect of customer orientation, competitor orientation and organizational learning orientation to customer value and excellence competing on mini market in makassar city. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(7), 88-98.
- Alhakimi, W., and Baharun, R., (2009), A synthesis model of market orientation constructs toward building customer value: A theoretical perspective. *African Journal of Marketing Management*, 1(2), 43-49.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S., and Riley, D., (2001), Assessing Marketing Performance: The Current State of Metrics, Centre for Marketing Working Paper, 01-903.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., and Puntoni, S., (2004), Assessing marketing performance: Reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3), 475-498.
- Arlı, E. (2016). Müşteri Odaklılık ve Rakip Odaklılık ile Pazarlama Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Yat Turizmi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, International Multidisciplinary Congress of Eurasia, IMCOFE, Ukraine, 418-422.
- Bigne, E., Vila-Lopez, N., and Küster-Boluda, I. (2000). Competitive positioning and market orientation: Two interrelated constructs". *European Journal of Innovation Management*, 3(4), 190-198.
- Brassington, F., and Pettitt, S. (2013). *Essentials of Marketing*, Pearson Education Limited.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., and Alpkan, L. (2009). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513-538.
- Büyükkelik, A., Özoğul, B., and Bülbül, H., (2014), Kargo hizmet sağlayıcılarında kalitenin tüketici davranışına etkisi: bireysel tüketici araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Dr. Mehmet Yıldız Özel Sayısı*, 33-43.
- Caccioliati, L., and Lee, S.H., (2016), Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organizational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610.
- Clark, B. H., and Ambler, T. (2001). Marketing performance measurement: Evolution of research and practice. *International Journal of Business Performance Management*, 3, 231-244.

- Clark, B. H. (2004). Measuring Performance: The Marketing Perspective, in Business Performance Measurement: Theory and Practice, Andy Neely (ed.), Cambridge University Press, 22-40.
- Conduit, J., and Mavondo, F.T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51, 11-24.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deng, S., and Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.
- Deshpande, R., Farley, J. U., and Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Deshpande, R., and Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2, 213-232.
- Dev, C., Zhou, K. Z., Brown, J., and Agarwal, S. (2009). Customer orientation or competitor orientation: Which marketing strategy has a higher payoff for hotel brands? *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 19-28.
- Ekber, Ş., and Ahmadov, F. (2017). Pazar odaklılık yaklaşımları: Bir literatür incelemesi. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 33-44.
- Eusebio, R., Andreu, J. L., and Belbeze, M. P. L. (2006). Measures of marketing performance: a comparative study from Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 145-155.
- Farrell, M. A., and Oczkowski, E. (2003). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market-Focused Management*, 5, 197-217.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, Sage Edge , LA.
- Fifield, P. (2007), *Marketing Strategy: The Difference Between Marketing and Markets*, Elsevier Ltd.
- Frösen, J., Tikkanen, H., Jaakkola, M., and Vassinen, A. (2013). Marketing performance assessment systems and the business context. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 715-737.
- Frösen, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., and Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: the complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78.
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z., and Yim, C. K. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *Intern. J. of Research in Marketing*, 24, 3-15.
- Ghiadi, S., Chroqui, R., and Okar, C. (2020). Marketing Performance Measurement Criteria: Which Measure to Choose? SMALOGresearch, <https://www.researchgate.net/publication/341611201>.
- Gronholdt, L., and Martensen, A. (2006). Key marketing performance measures. *The Marketing Review* 3, 243-252.
- Hacıoğlu, G. (2012). Pazarlama performans ölçütleri: Bir literatür taraması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 59-75.
- Hilman, H., and Kaliappen, N. (2014), Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance: Empirical Insight from Malaysian Hotel Industry, *SAGE Open*, 4, 1-8.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited.
- Hollensen, S. (2015). *Marketing management: A Relationship Approach*, Pearson Education.
- Homburg, C., and Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, SAGE Publications, Inc.
- Hunt, S. D., and Lambe, C.J. (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17-43.
- Hurley, R. F., and Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Jonsson P. (2000). An empirical taxonomy of advanced manufacturing technology. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(12), 1446-1476.
- Julian, C. C. (2010). The market orientation-marketing performance relationship: the empirical link in international joint ventures. *Int. J. Trade and Global Markets*, 3(4), 414-431.
- Julian, C. C., Mohamad, O., Ahmed, Z. U., and Sefnedi, S. (2014). The market orientation–performance relationship: the empirical link in export ventures. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 97-110.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31–36.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended mode. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*, Routledge, NY.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., and Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice-Hall Europe.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., and Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Prentice-Hall Europe.
- Kohli, A. K., and Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Lamberti, L., and Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28, 139-152.
- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 11, 93–115.
- Lee, T. K., Yu, C., Dong, X., and Hwang, Y.S. (2016). Marketing innovation influences on market and customer related performances: Evidences of korean manufacturing companies. *Global Business & Finance Review*, 21(1), Spring, 109-127.
- Limankrisna, N., and Yoserizal, S. (2016). *Determinants of Marketing Performance: Empirical Study at National Commercial Bank in Jakarta Indonesia*, SpringerPlus 5:1693.
- Menguc, B., Auh, S., and Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 60, 314-321.

- Mokhtaran, M., and Komeilian, B. (2016). Exploring the effect of customer orientation on dana insurance performance considering the intermediary role of customer relations and service quality management. *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review*, 3-4, 51-61.
- Narver, J. C., and Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., and Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-255.
- Nwokah, N. G. (2009). Customer-focus, competitor-focus and marketing performance. *Measuring Business Excellence*, 13(3), 20-28.
- O'Sullivan, D., and Abela A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71, 79-93.
- O'Sullivan, D., Abela, A.V., and Hutchinson, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance: evidence from the european high-technology sector. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 843-862.
- Pelham, A. M. (1997). Market Orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5), 276-296.
- Pleshko, L. P., and Cronin, J. J. (1997). An investigation into the relationship between consumer satisfaction, marketing performance, and firm performance in a services environment. *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, 3(1), 7-17.
- Rosmayani, A., Suryana, Y., Suwawihardja, S., and Helmi, A. R. (2016). Influence of market orientation and innovation on marketing performance in a small industry of malay woven textile riau province, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(2), 521-536.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Runing, H. S., Harsono, M., and Haryono, T. (2014). The relationship between strategy orientation and marketing performance: the role of organizational change capability. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(1), 221-229.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Slater, S. F., and Narver, J. C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, March-April, 22-28.
- Smirnova, M., Rebiazina, V., Krasnikov, A., and Kusch, S. (2012). Adding to the "Missing Link" Perspective in Emerging Economy: The Role of Product Innovation in Russia, In *Marketing in the Socially-Networked World: Challenges of Emerging, Stagnant, and Resurgent Markets*, 2012 AMA Educators' Proceedings.
- Sorensen, H. E. (2009). Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*, 43, 735-761.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. and Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62, 2-18.
- Stoelhorst, J. W., and van Raaij, E. M. (2004). On explaining performance differentials marketing and the managerial theory of the firm. *Journal of Business Research*, 57(5), 462-77.

- Sugiyarti, G. (2018). Product competitive advantage antecedent for successful marketing performance scholars. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(10), 893-903.
- Tan, K. C., Kannan, V.R., and Narasimhan, R. (2007). The impact of operations capability on firm performance. *International Journal of Production Research*, 45(21), 5135-5156.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., and Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058–1070.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Zhu, Z., and Nakata, C. (2007). reexamining the link between customer orientation and business performance: the role of information systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), 187-203





## Toxic Leadership: Systematic Review Based on Studies Made in Turkey

Zihniye Okray<sup>1</sup> , Anjelika Hüseyinzade Şimşek<sup>2</sup> 

### Abstract

The aim of this paper was to investigate the Turkish literature on Toxic Leadership over the period of 2000-2019. 26 studies on Toxic Leadership were obtained and 21 studies were evaluated in accordance with the inclusion criteria. All publications were examined under four main headings. These; destructive leadership, abusive leadership, toxic leadership and measurement tools for destructive, toxic and abusive leadership. In the studies conducted on toxic leadership, most important variables, the measurement tools used, and the organizational factors related to toxic leadership are categorized according to the concepts and sample groups. As a result, toxic leadership perception decrease occupational burnout, negative emotional state, loafing behavior, intention and tendency to leave the workplace, job stress, need for the leader; and increase organizational trust, organizational commitment, job satisfaction, personal sense of accomplishment and job commitment. Female employees, single employees, employees who have less than 10 years of working experience, and private sector employees have a higher perception of toxic leadership. In Turkey, as in the world toxic leadership of the organization perceived as a significant negative factor. Scientific evidence on the importance and dimensions of this problem has been attained through the censoring of the studies on the subject.

### Keywords

Destructive Leadership, Abusive Leadership, Toxic Leadership, Organizational Behavior, Systematic Review

1 **Corresponding author:** Zihniye Okray (PhD.), European University of Lefke, Faculty of Science and Literature, Psychology Department, Lefke, Cyprus. E-mail: [zokray@eul.edu.tr](mailto:zokray@eul.edu.tr) ORCID: 0000-0002-9117-4991

2 Anjelika Hüseyinzade Şimşek (Lecturer), Çağ University, Faculty of Science and Literature, Psychology Department, Mersin, Turkey. E-mail: [anjelikasimsek@cag.edu.tr](mailto:anjelikasimsek@cag.edu.tr) ORCID: 0000-0003-4297-1780

**To cite this article:** Okray, Z., & Simsek, A. H. (2020). Toxic leadership: Systematic review based on studies made in Turkey. *Istanbul Management Journal*, 89, 73-96. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0004>



## Introduction

Even though the size of the organizations is different, they all have common characteristics. These; there must be at least one leader in each organization, a specific organizational culture, a system for the organization to work and employees to achieve the objectives of the organization. Organizations are like living organisms. They are composed of sub-systems that must work in harmony with each other as in every living organism. With this analogy, if each subsystem performs its own task, the system can function as a whole (Levinson 2002, Carlock, 2013).

As with any living organism, it is possible to consider organizations as healthy and ill; In addition, we must accept the existence of some toxins that affect the organizations (Samuel, 2010). Bacal (2000) classifies organizations as healthy and well-functioning organizations, unhealthy organizations that can function, and finally unhealthy organizations that are devastating for both their leaders and employees. Until the 2000s, climate, performance enhancement, belonging, identity, were the main topics of the studies, since then, the dark side of the organizations, in other words, the toxic behavior in organizations has become the subject of research by researchers. (Appelbaum and Roy-Girard, 2007).

The concept of toxic organization was made by Frost (2004) as “the result of the emotional pain caused by the organization on the employees of the organization caused the decline in the self-values of the members and failing to fulfil the tasks related to their work”. Toxic work environment is a by-product of toxic organization (Samuel, 2010). Another point that is important in the formation and maintenance of the toxic organization is that the leader of the organization is a toxic leader (Applebaum and Roy-Girard, 2007). Reed (2004), explained toxic leadership; negative impacts on employees, organization and organization’s objectives due to the self-centred behaviour, motivations and behaviours of the leader. Toxic organisms ignore the climate of the organization and the needs of other employees, causing short or long-term adverse effects. The value of toxic leaders is much more than they have. Therefore, they cause toxicity in the organizations they work in (Reed, 2014).

The dark side of leadership was first described by Conger in 1990. This type of leadership has shown that both the organization and employees exposure to harm. According to Slattery (2009), the dark side of leadership is defined as a kind of behavior that is exhibited and continued by a leader who leads to unfavorable organizational results based on interactions between the leader, the follower and the environment S. Rober Hogan et al. revealed that negative personality traits are the determinants of the derailment of leadership (Hogan and Hogan, 2001). In his investigations into the leadership literature, he described narcissism, arrogance, and Machiavellianism as the ‘Dark Triad’ of the three main dark leadership traits (Judge et al., 2009; Paulhus and Williams, 2002).



Studies have shown that there are many kinds of Dark Leadership, but the concepts set forth are very close to each other and describe the attitudes and behaviors of the leader towards both the organization and the employees:

- **The Dark Side of Leadership:** Conger (1990) harms the leader organization and organization employees when a leader's behavior is exaggerated, loses contact with reality, or becomes a tool for personal gain.
- **Petty Tyranny:** Ashforth (1994) shows that cruel behavior involves arbitrariness and self-enlargement, underestimation of others, thoughtlessness, style of coercion, and discouragement and unconditional punishment. It is claimed that cruel management leads to low self-esteem, performance, business unit compatibility, leading approval, high frustration among subordinates, stress, reactivity, helplessness, and alienation of the organization. In addition, it is suggested that these effects may affect a large environment, which continues to undergo cruel behavior.
- **Abusive Management:** Tepper (2000) Continuous display of hostile verbal and non-verbal behaviors of the leader, except for physical violence against employees. Behavioral descriptors that are consistent with this definition include sözlü using derogatory names, causing sudden explosions (eg shouting or screaming to disregard someone), threatening them with job-loss threats, hiding/retaining necessary information, embarrassing someone in front of others, silently or verbally. or demean.
- **Poor Leadership:** (Kellerman, 2004) First, bad leaders are ineffective. According to Kellerman, the ineffective leader is the person who does not produce the changes that the followers want. Second, bad leaders are unethical. Kellerman describes the unethical leader as the one who cannot distinguish between right and wrong.
- **Destructive Leadership:** Einarsen et al. (2007) and Aasland et al. (2009) Systematic and repetitive behavior violates the legitimate interests of the organization by weakening and/or obstructing the aims, duties, resources, and effectiveness of the organization and/or motivation, goodness, or work of sub-objectives is a leader, supervisor or manager. Schyns and Schilling (2013) A process that continues to be perceived as hostile and/or disturbing by the activities, experiences and/or relationships of members of an individual or a group for a long time.
- **Poisoning (Toxic) Leadership:** Lipman-Blumen (2005) Toxic leaders are defined as managers who cause serious and lasting negative, even toxic effects on individuals, families, organizations, communities, and communities exposed to their leadership. The repertoire of toxic leaders includes toxic effects including corruption, sabotage, unethical (even if legal) behavior and criminal behavior .

In Turkish literature generally used terms are; toxic leadership (Bektaş and Erkal, 2015, Çelebi, Güner and Yıldız, 2015, Bakkal and Aydınтуğ, 2016, İzgüden, Eroymak and Erdem, 2016, Reyhanoğlu and Akın, 2016, Slow, 2016, Çetinkaya and Ordu, 2017, Unur and Pekersen, 2017, Bektas and Erkal, 2018, Bozkurt, Coban and Colakoglu 2018, Demirdag, 2018, Yalcinsoy and Isik, 2018, Uzunbacak, Yildiz and Uzun, 2019) as well as abusive leadership (Ülbeği, Özgen and Özgen, 2014, Coşkuner and Şentürk, 2017, Başar, Sığı and Printing, 2016, Sezici and Güven, 2017, Bolat, Bolat, Seymen and Yüksel, 2017) and destructive leadership (Gündüz and Dedekorkut, 2014, Sezici, 2016, Akman, 2016, Güldü and Esentürk- Aksu, 2016). Binboğa, Eğin, and Gülova (2018), in their systematic review “The Dark Side of Organizational Behavior”; examined 273 studies according to toxic leadership done among 2010 and 2017 and found that many of them were consist of mobbing, cynic behaviors, and organizational silence.

### **Purpose and Research Questions of the Study**

The aim of this study is to bring together studies in Turkish literature related to toxic leadership. The aim of this study is to evaluate what variables are given importance in the studies related to toxic leadership, the measurement tools used, and the organizational factors related to toxic leadership. Questions expected to be answered within the scope of this study are as follows:

- a- What is known about toxic leadership in our country?
- b- Which socio-demographical variables such as marital status, experience, age etc. are at the forefront to determine the toxic leadership and to take measures?
- c- Which scales developed or adapted to measure toxic leadership in our country?
- d- Are destructive, abusive and toxic leadership expressing the same concepts?

### **Method**

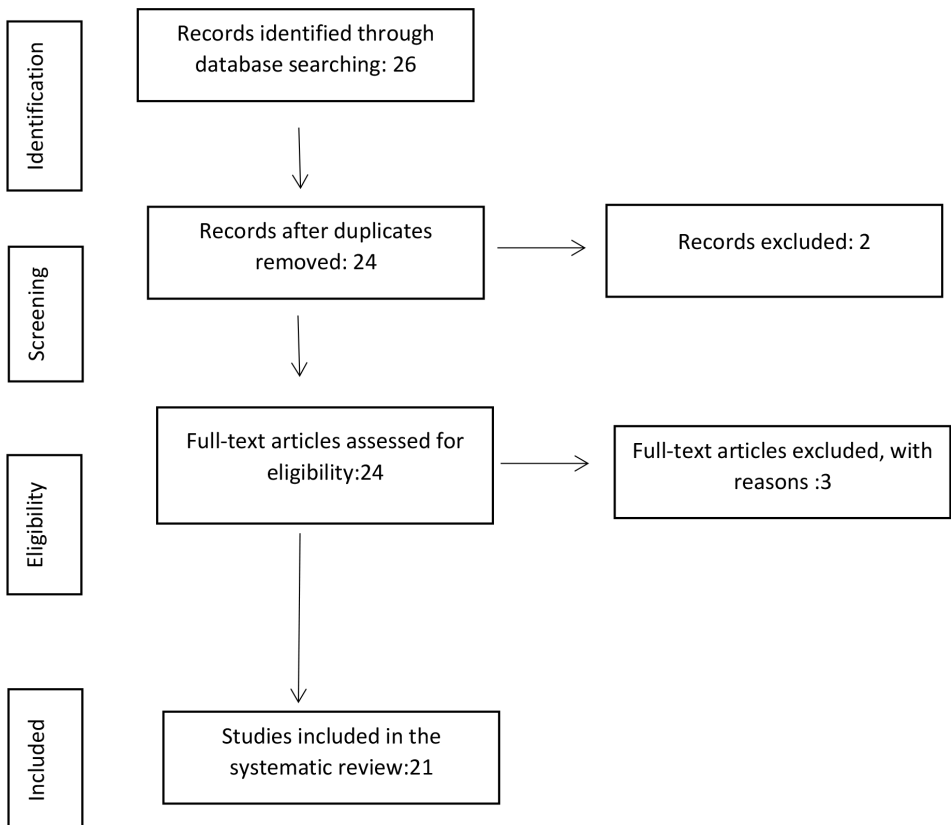
Systematic review method has been used in this study for collection of studies related to toxic leadership concept. A systematic review is defined as a method of gathering the information that conforms to the criteria determined on a given subject (Herdman, 2006). The 27-item PRISMA (Declaration on Declaration of Reporting and Meta-Analysis) statement, which was developed in English were used to identify the reporting features of the Data Drawing Form for systematic compilation and meta-analyses, was taken as a reference for evaluating the articles.

## Search

TÜBİTAK ULAKBİM EQUAL and TÜBİTAK ULAKBİM Dergi Park service, articles which are published in Turkish and English, were selected with the “toxic leadership”, “destructive leadership”, and “abusive leadership” key words. In total 26 studies, including one compilation, were reached. After evaluation of articles within the scope of the research., 3 papers on destructive leadership, 5 articles on abusive leadership, 8 articles on toxic leadership and 5 scale validity and reliability studies that were selected to measure abusive, destructive or toxic leadership behaviors were selected. The search was conducted in January 2019.

## Study Selection

In this study, between the years 2000-2019, the title and keywords are limited to articles with toxic leadership, destructive leadership, and abusive leadership concepts in Turkish and English. As the studies were limited to 26, no occupational group sample was excluded. Five the studies were excluded from the research because it was a compilation study, as a result this study was carried out with 21 articles. As shown in Figure 1.



*Figure 1.* Flowchart depicting material collection and analysis procedures for this Systematic Review.

## Results

The findings of the study were examined under four main headings. They have been assessed on the basis of destructive leadership, abusive leadership, toxic leadership, and finally scales developed to measure toxic leadership, destructive leadership and abusive leadership (given in Table 1). After examining each type of leadership, a discussion was made about whether the destructive, abusive and toxic leadership concepts point to the same concept.

Table 1

*Characteristics of Researches Taken into the Systematic Review*

Authors (years)	Research method	Data collection tool	Working area	Sample	Gender distribution	The average age of the employee	Average employee's seniority	Findings
<b>Studies on destructive leadership</b>								
Akman (2016)	cross-sectional research	Survey	teachers	423	%54.8 female %45.2 male		More than 10 years	- A positive relationship between outgoing leadership perception and occupational burnout -Be male and single increases the perception of destructive leadership
Güldü, Esentürk ve Aksu (2016)	Cross-sectional research	Survey	Public employee	373	%45.3 female %54.7 male	33.15	14.6	- Increased levels of occupational burnout and adverse mood states as the perception of leadership increases Females are more affected by destructive leadership than males

Sezici (2016)	Cross-sectional research	Survey	Bank, health and education employee 54.7% public 45.3% private	867	%44.2 female %55.8 male	—	Among 1-21 years	- 42% stated that they were subjected to destructive leadership behaviors. - As job satisfaction, organizational commitment decreases, tendency to quit and to quit, job stress, need for leader increases - As education level decreases, perception of destructive leadership is increasing
<b>Studies on abusive leadership</b>								
Ülbeği, Mimaroglu-Özgen ve Özgen (2013)	Cross-sectional research	Survey	Private sector	178	%42 female %58 male	31.3	8.8 years	- In order to eliminate the effect of the executive administration, employees use tactics of impression management.
Başar, Sığırı ve Basım (2016)	Qualitative research	Interview, Focus Group, Observation	Security Service, training, consulting, tourism, construction, banking and mining	9	%55.6 female %44.4 male	----- ---	-----	- Dark leader behaviors are considered as harassing, narcissistic, insincere and bully. -The effects on the patient were evaluated in psychological and physiological dimensions. - Employees' reactions were described as passive and active.
Sezici ve Güven (2017)	Cross-sectional research	Survey	Hotel management, front desk, housekeeping, food, and beverage department	269	%43.9 female %56.1 male	35	6 month-21 year	- Traumatic administrator perception predicts emotional exhaustion and increases the behavior of loss.

Coşkuner ve Şentürk (2017)	Cross-sectional research	Survey	Mall employees	200	%57.5 female %42.5 male	18-40	-----	- Traumatic leadership perception reduces organizational commitment
Bolat, Bolat, Seymen ve Yüksel (2017)	Cross-sectional research	Survey	Public factory employee	363	%14 female %86 male	37.4	9 year	- Abusive leadership perception reduces leader-member interaction, power distance. - The perception of abusive leadership increases burnout.
<b>Studies on toxic leadership</b>								
Çetinkaya ve Ordu (2018)	Cross-sectional research	Survey	Teachers	352	----- ----	----- ----	-----	- Toxic leadership perception increases burnout and depersonalization. - Toxic leadership perception decreases the sense of personal accomplishment.
Unur ve Perkerşen (2017)	Cross-sectional research	Survey	Chef and co-chefs	449	%12 female %88 male	25-56	-----	- As the work stress increases, the perception of toxic leadership increases. - Organizational policies are the factor that increases toxic leadership perception
Yavaş (2016)	Cross-sectional research	Survey	Hotel managers and managers in the automotive manufacturing sector	385	%37.9 female %62.1 male	----- ----	1-9	- Automotive industry employees uncertainty and indecision toxic leadership behavior - In the hotel business, negative mood, unworthiness, and autocratic management perceive more toxic leadership behaviors.

İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016)	Cross-sectional research	Survey	Health workers	150	%51.3 female %48.7 male	20-40	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The lower the level of education and income, the lower the perception of toxic leadership.</li> <li>- The highest group of perceptions of toxic leadership of health personnel.</li> <li>- Single, female, young people are higher than the toxic leadership perception.</li> </ul>
Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu (2018)	Cross-sectional research	Survey	Teachers	1202	%25 female %75 male	21-60	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toxic leadership perception was found high</li> <li>- Toxic leadership behavior decreases organizational commitment and organizational trust.</li> </ul>
Uzunbacak, Yıldız ve Uzun (2019)	Cross-sectional research	Survey	Textile workers	241	----- ---	----- ---	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burnout increases as the perception of toxic leadership increases.</li> <li>- The perception of autocratic and misbehaving leader increases the most.</li> </ul>
Demirağ (2018)	Cross-sectional research	Survey	Academicians	----- -----	%56.3 female %43.7 male	----- ---	1-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As organizational toxicity increases, the toxic effects are also increased.</li> <li>- Abuse, tyrannical, destructive, bullying, unethical and hostile are the most perceived toxic leader behavior.</li> </ul>
Yalçınsoy ve Işık (2018)	Cross-sectional research	Survey	Textile workers	178	%45.1 female %53.9 male	18-42	1-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toxic leadership perception decreases organizational commitment, increases intention to leave and behavior.</li> </ul>

## Studies On Destructive Leadership

In Turkish literature, three research articles on destructive leadership have been reached. When the socio-demographic variables used in these studies are examined, variables such as age, gender, education level, marital status, duration of employment, working in a public or private organisation, income level (lower-middle-upper) were used. Two of the studies (Akman, 2016, Güldü and Esentürk- Aksu, 2016) collected the data they used in the research on social media. In these studies, the differences between the destructive leadership and job satisfaction, burnout, welfare, organizational commitment and differences between the groups were analyzed according to socio-demographic variables. In these three studies, the sample sizes ranged from 373 to 867. The data used in the studies were mainly obtained from individuals working in the public and private sectors. Participants were described as teachers working in the education sector, bankers and health care professionals.

Akman (2016) held the study with 423 teachers on a voluntary basis. Within the scope of the research, the relationships and differences between the variables related to gender, marital status, education level, working time, the branches of the participants and where they work and the destructive leadership and occupational burnout levels were examined. All of the research participants stated that they have been working as a teacher for 10 years or more. 54.8% of the participants were women and 45.2% were men. The Disaster Leadership Scale developed by Uymaz (2013) and the Short Form of the Professional Burnout Scale, which were adapted and validated by Tümkaya, Çam, and Çavuşoğlu (2009), was applied to the participants.

Among the findings obtained from the study, there is a positive correlation between the total score of the Destructive Leadership Scale and its sub-dimensions and occupational burnout. As destructive leadership behaviors increase, occupational burnout increases.

Student T-Test was used to evaluate whether the results obtained from the Destructive Leadership Scale were different in terms of gender, marital status, and education level. According to gender, according to the male participants and marital status, single participants consider their leaders as more destructive. In the education level variable, the arithmetic averages of graduates were higher than undergraduates, although it was determined that being a graduate or master's degree educated did not make any difference in the perception of destructive leadership.

When we look at the differences between the type of school where teachers work, branch and seniority groups, and Destructive Leadership, working as a school type, in primary, middle or high school does not lead to any difference in the perception of destructive leadership; It was found that Equal-Weight and Foreign Language branches have a statistically significant difference compared to the teachers working in numerical verbal and talent branches. The professional seniority of the participants



created a statistically significant difference in a similar way. Participants with less than 10 years had higher destructive leadership perceptions than those with seniority between 11-20 years.

Güldü and Esenturk-Aksu (2016), 373 public personnel working in various public institutions on the internet were reached on a voluntary basis. In the study, Maslach Burnout Inventory and Yilmaz (2009) conducted a validity and reliability study adapted to Turkish by the Destructive Leadership Scale, Ergin (1992) The Negative Emotion-Situation Scale developed by Uymaz (2013) together with variables such as age, gender, education level, stage and year of study. 45.3% of the participants were female and 54.7% were male. The mean age of the participants was  $33.15 \pm 7.70$ . The average of the participants' working years was  $14.60 \pm 2.08$ .

Among the findings obtained from the study, it was observed that as the perception of Destructive Leadership increased, occupational burnout and negative mood-state levels increased. Participants' perceptions of their leaders in the organization as destructive affect their occupational burnout and moods negatively.

Hierarchical regression analysis was conducted to determine the predictors of occupational burnout. As a result of the hierarchical regression, the main predictor of burnout was the destructive leadership perception.

As a result of MANOVA analysis performed to examine the effect of gender and study stage independent variables on destructive leadership perception, it was found that the effect of gender and working stage was significant. Accordingly, female participants are more affected by destructive leadership perception. Participants working in the middle level are affected more in a similar way than the destructive leadership. In this study, the mediating role of the negative emotion-situation in the relationship between destructive leadership perception and occupational burnout was examined. According to the results of this analysis, the negative emotion situation has a partial mediator role between destructive leadership and occupational burnout.

In Sezici's (2016) study, 867 employees working in banks, health and education sectors were surveyed with the easy sampling method. 42% of the participants ( $n = 364$ ) stated that they were subjected to destructive leadership behaviors. Data analysis and findings of the study were carried out by the group that stated that they were exposed to destructive leadership behaviors. In addition to the Destructive Leadership Scale developed by Uymez (2013), job satisfaction, welfare, organizational commitment, job leaving tendency, work stress and need for leaders were applied. The variables such as gender, length of service, age of public or private sector employees, age and education level are also collected. Accordingly, 44.2% of the participants were female and 55.8% were male. The participants stated that they have served at least 1 year

and not more than 21 years. 54.7% of the participants work in the public sector and 45.3% in the private sector.

The predictors of destructive leadership were examined by simple regression analysis. Accordingly, as the perception of destructive leadership increases, job satisfaction decreases worsening increases, organizational commitment decreases, the tendency to leave and the need for job stress and leadership increase.

Students T-Test was used to determine whether the variables working in gender, public or private sectors have created a difference in the destructive leadership perception. According to the results of these analyses, while the destructive leadership perceptions of male participants make a meaningful difference compared to women, in a similar way, private sector employees are more affected by destructive leadership behaviors than public employees.

Service time groups, the type of business, age groups of education and destructive leadership behavior perceptions were evaluated with One-Way ANOVA and whether there was any difference between groups.

Accordingly, those with the service life of between 1 and 5 years, bank employees, 20-29 age group, and high school graduates were the most affected groups from destructive leadership behaviors.

### **Studies On Abusive Leadership**

5 research articles on abusive leadership were reached. Four of these studies were presented by the quantitative method and one of them was obtained by the qualitative method. In the studies, variables such as age gender, education level, marital status, working time were used as socio-demographic variables. Organizational cases such as occupational burnout, commitment to work, impressionistic management and job-loss have been examined in addition to the type of abuse management. The sample size in quantitative research ranges between 175-365. In the studies carried out in the management of abusive management, the employees of the shopping center consist of the employees of the hotel, the employees in the public factories and the employees serving in the private sector. In the qualitative study on abusive management, individuals working in different sectors formed the sample of the study.

Ülbeği, Mimaroglu-Özgen, and Özgen (2013) adapted to Turkish by Ülbeği, Mimaroglu-Özgen, and Özgen (2014), who applied to a total of 178 private sector enterprises. 42% of the participants were women and 58% were men. In addition to the gender variable, the level of education, working time and age of the participants are among the collected data. It was reported that the average working time of the employees was calculated as 8.8 years and the mean age was calculated as 31.3. The

findings of the study were calculated according to the structural equation model. According to this, those who are exposed to abusive management apply to the tactics of impression management (personal advertising, fatigue, intimidation, self-pity, etc.) in order to eliminate this situation.

Başar, Sığrı, and Basım (2016) conducted qualitative research on the abusive management of the workplace, which collected data by interview, focuses group interview and observation. Interviews were conducted with 55.6% (n = 5) women and 44.4% (n = 4) of the men. The interviewees consist of persons who are volunteers to participate in the study by means of purposive sampling in the social networks of the researchers. Participants; service-security, education, consultancy, tourism, construction, banking, and mining. The researchers conducted face-to-face interviews with each participant. After this stage, a focus group interview was held with 4 people, and finally, a volunteer participant visited the workplace and made observations. Interviews, focus group interviews, and analysis of the results of the observations was evaluated in three main categories: dark leader behaviors, the effects of dark leader behaviors on workers and their responses to these behaviors. While the dark leader behaviors were considered as irritable, narcissistic, insincere and bullying, their effects on the employee were evaluated in psychological and physiological dimensions and the responses of the employees to these conditions were classified as active and passive two groups.

Sezici ve Guven (2017), in the business of hotels, looked at the role of emotional exhaustion in the effect of the perception of exploitative managers on loss. In the study, a questionnaire was applied to 269 employees who work in the front office, housekeeping and food and beverage departments. In this study, the Turkish adaptation, validity and reliability study by Ülbeği, Mimaroglu-Özgen, and Özgen (2014) was applied. The scale was adapted to Turkish by Ergün (1992). and Age (2013) were adapted to Turkish and validity and reliability study was performed. Gender, duration of service, age and education level were used as socio-demographic variables. Sampling was easily achieved by sampling. The criteria for providing services for at least 6 months were used as exclusion criteria. According to these, 43.9% of the participants were female and 56.1% were male. Those who work do not work for more than 21 years and more than 6 months. Age ranges are distributed between 20 and 50 and over.

The results of the study showed that the effect of independent variable abusive manager perception on mediator variable emotional exhaustion was examined, then the effect of mediator variable emotional depletion on dependent variable depletion was examined, and in the final stage, the effect of the independent variable abusive manager perception on dependent variable depreciation was examined. As a result, it was found that the perception of abusive manager significantly predicted emotional exhaustion, emotional exhaustion increased loss behavior, and the perception of abusive

manager tended to increase shedding. In light of these findings, it is concluded that the effect of abusive manager perception on loss is realized through emotional exhaustion.

Çoşkuner and Şentürk (2017) evaluated the effect of transformational and abusive leadership on the commitment to work on shopping center employees. In the study, 500 questionnaires were distributed and there were 200 returns. The analyses were conducted through these feedback surveys. As in other studies, participants were asked about gender, marital status, education level, age, and income level. In this study, the Turkish adaptation, validity and reliability study by Ülbeği, Mimaroglu-Özgen and Özgen (2014), and the Adaptive Leadership Scale (Kurtulus), which was adapted to Turkish by Akçay and Akyüz (2014). 2011), a commitment to Turkish and a validity and reliability study was conducted. 57.5% of the participants were female and 42.5% were male. The ages of participants ranged between 18 and 40 years of age. As a result of the study, it was concluded that the perception of transformational leadership increased the commitment to work, and vice versa.

Bolat, Bolat, Seymen and Yuksel (2017), working in a state-owned factory in their work, where they look at the regulatory effect of exploitative management and burnout, leader-member interaction and power distance, formed the sample. In the study based on the voluntariness of the participants, data were collected with the questionnaire method. The current questionnaire was returned to 363 and the analyses were performed on this data. In this study, age, duration of the study, gender, marital status, and education variables were asked. In this study, the validity and reliability study of the Abuse Management Scale developed by Tepper (2000) was also conducted by Bolat (2011), Power Distance Scale and short version of the Burnout Scale were also prepared and adapted by Bolat (2011). The mean age of the sample was 37.4 years and the mean working time was 9 years. 86% of the participants were male and 14% were female. As a result of the statistical analyses conducted in the study, the leader-member interaction and power distance of the abusive leader perception adversely affect and increase the burnout. As a result of simple and hierarchical regression analysis, a relationship has been found that affects each other in the perception of abusive management. Dependent variable burnout was investigated by using hierarchical regression analysis of power distance and leader-member interaction, which is the main independent variable, exploitative management, and intermediary variables, and consequently, the perception of abusive management was determined as a factor that increased burnout and adversely affected the leader-member relationship.

### **Studies On Toxic Leadership**

8 research articles which were determined in the literature about toxic leadership in Turkish literature were made with the employees working in different sectors. Workers working in different sectors tried to determine the differences in toxic leadership

perceptions. Studies were conducted with many different samples and occupational groups. Examples of studies; managers working in the hotel business and the chefs working in the hotel business, health institutions, educational institutions, employees working in textile and automotive factories, and staff in the management staff and public officials.

In toxic toxicity studies, inter-sectoral toxic leadership perception differences, the effects of toxic leadership on employees, their relationship with work stress, burnout, organizational commitment and intention to leave are also measured. Socio-demographic variables were asked about the variables such as age, gender, educational status, working time, and income level. The sample size of the studies ranged from 150 to 1202.

Yavaş (2016), 385 participants working in hotel management and automotive manufacturing sectors examined how toxic leadership perception was in different sectors. In this study, the reliability and validity of the Toxic Leadership Scale, which was conducted by Çelebi (2015) on the teachers, was re-conducted in the employees of automotive production and hotel enterprises. As a result of this study, it was found that this scale, which has the original 4 factors, exhibited a five-factor structure in. These; Uncertainty and Uncertainty ( $\alpha: 0.75$ ), Value Consciousness ( $\alpha: 0.76$ ), Negative Mood ( $\alpha: 0.84$ ), Selfishness ( $\alpha: 0.79$ ), and finally Autocratic Management Behavior ( $\alpha: 0.83$ ) are called. Slow suggested that this difference developed in relation to different sectors. In the study, 37.9% of the sample group in which the data were analyzed was composed of women and 62.1% of them were men. 53% of the participants work in the automotive manufacturing sector and 47% in the hotel business. The working period of the participants is distributed between 1 year and 9 years and over. Among the findings of the study, it was determined that the employees working in the automotive production sector perceived the perception of ambivalence and uncertainty toxic leadership behavior more than the ones working in the hotel enterprises. Self-centrism, which is one of the toxic leadership traits, was found among the research findings that were perceived in both sectors in a similar way.

İzgüden, Eroymak, and Erdem (2016) studied toxic leadership behaviors in a university hospital. In their study, they used the Toxic Leadership Scale developed by Schmidt (2008) and they conducted valid and reliability studies within the scope of their research and accordingly they determined the internal consistency coefficients of each sub-dimension : Leading Leader ( $\alpha: 0.71$ ), Abusive Leader ( $\alpha: 0.74$ ), Unpredictable Leader ( $\alpha: 0.82$ ), Narcissistic Leader ( $\alpha: 0.76$ ) and Authoritarian Leader ( $\alpha: 0.61$ ). The sample of the study consists of 150 health workers. 32.4% was composed of health personnel, 29% administrative personnel, and 38.6% hospital personnel. 48.7% of the sample is male and 51.3% is female. The age range is between 20 and 40 and over.

The results of the study showed that toxic leadership is low in the hospital where the sample is located and toxic leadership perception varies according to socio-demographic variables. As the level of education and income decreases, the perception of toxic leadership decreases. The toxic leadership perceptions of the health personnel were defined as the highest group. In the study, it was found that narcissistic leadership behavior was the most common, followed by the leader, authoritarian leader and unpredictable leadership perceptions. Among the other findings of the study, it was found that toxic leadership behaviors of singles, women, young people, those with higher income and those with higher education level were higher.

Unur and Pekersen (2017) studied the relationship between work stress and toxic behavior in cooks. Data were collected from operating in Turkey in a five-star hotel with 449 apprentice chefs and cooks who work. In this study, a questionnaire with 44 questions about work stress and Toxic Behaviors Scales developed by Kusy and Holloway (2009) were used. In this study, the internal consistency coefficient ( $\alpha$ : 0.94) and the internal consistency coefficient of the Toxic Behavior Scale ( $\alpha$ : 0.74) were found. 12% of the study sample consisted of women and 88% of them were men. The age distribution of the sample ranged from 25 years of age to below 56 years of age. Working time of the employees at the time of the study is distributed between one year and 25 years.

Among the findings obtained from the research, as the work stress of the chiefs increases, the perception of toxic behavior increases. Organizational policies, organizational structure, physical conditions of the work environment, interpersonal relations between employees and time pressure increase the perception of toxic behavior. As a result of simple linear regression analysis, as the work stress increases, the perception of toxic behavior increases. As organizational policies are a factor that increases work stress, it has been determined as the most increasing factor of perceptions of toxic behavior.

Çetinkaya and Ordu (2018) examined the relationship between school administrators 'toxic behavior and teachers' burnout levels. 352 teachers who were determined by stratified sampling method were applied to Turkish by Ergin (1992), Maslach Burnout Scale which was validated and reliability studies and Toxic Leadership Scale developed by Çelebi, Güner, and Yıldız (2015) were applied. In this study, the socio-demographic variables of the sample were not reported. Teachers stated that school principals do not perceive that they display toxic leadership behavior. As in many other studies, a significant relationship was found between toxic leadership and burnout. The burnout levels of the teachers, who perceived the exploitation and value-wisdom dimensions of toxic leadership as high, were found to be significantly higher. Another finding of the study was that the perceptions of toxic leadership decreased emotional exhaustion and depersonalization and decreased the sense of personal accomplishment.

Demirdağ (2018) conducted a study on the academicians' perceptions of organizational toxicity. In order to collect the data of the quantitative part of the data collected by mixed method, Organizational Toxicity Scale developed by Kaşalak (2015) was applied. The internal consistency coefficient of this scale was calculated as ( $\alpha$ : 0.89). 56.3% of the participants were female and 43.7% were male academicians. The term of the academicians participating in the study is 1 year to 21 years and above. Among the quantitative findings of the study, the perceived toxicity increases as the perceived organizational toxicity increases. No difference was found between the gender, academic title and working time groups with organizational toxicity. Among the qualitative findings of the research, academicians stated that they were exposed to toxic behaviors such as jealousy, sometimes they were abusive, tyrannical, destructive, bullying, unethical and hostile.

Yalçınsoy and Işık (2018) investigated the effect of the employees working in textile enterprises on the toxic leadership level of the leader in the organization, organizational commitment and intention to leave. The sample of the study consists of 178 business people. In this study, the Toxic Leadership Scale developed by Çelebi, Güner, and Yıldız (2015), the Organizational Commitment Scale developed by Meyer and Allen (1984) and the Intention to Leave Scale developed by Cammann et al. (1979) were applied. The sample of the study is composed of 46.1 female employees and 53.9% male employees. The age distribution was 18 and 42 years and older, and the work experience distribution was 1 year and 7 years and above. Among the findings of the study, the organizational loyalties of the participants decreased as the levels of perception, value and negative mood perception increased. Similarly, when the level of perceptuality, self-interest, and negative mental state perception increases from the toxic leadership characteristics perceived by their managers, their intention to leave work increases. As a result of multiple regression analysis, the predictor of organizational commitment has been the exploitation, negligence and negative mental state of toxic leadership.

In a general evaluation, Yalçınsoy and Işık found that toxic leadership decreased organizational commitment and increased intention to quit.

Bozkurt, Çoban, and Çolakoğlu (2018) looked at the role of organizational commitment in the relationship between teachers' organizational trust level and toxic leadership behavior. The sample of the study was carried out by the Organizational Trust Scale, Baysal and Paksoy (1999) developed by Altuntaş and Baykal (2015) in 1202 volunteer teachers who work in the Ministry of National Education. and Yıldız (2015) developed the Toxic Leadership Scale. 25% of the participants were female and 75% were male teachers. The age distribution of the sample is between 21 and 60 years of age. Among the findings of the study, toxic leadership behaviors were found to be high in the senior management of MoNE. As the perception of toxic leadership

behaviors increases, organizational commitment and organizational trust are decreasing. The toxic leadership behaviors of the managers define the organizational commitment of the teachers with the partial mediation role of the organizational trust relationship.

Uzunbacak, Yıldız, and Uzun (2019) investigated the effect of toxic leadership on the level of burnout of workers. 241 businessmen working in the textile factory were surveyed. In addition to demographic variables such as age, gender, and working time, the Toxic Leadership Scale developed by İzgüden, Eroymak, and Erdem (2016) and the Burnout Scale, which were adapted to Turkish by Tümkaya (2009), were applied and validity and reliability studies were applied. Among the findings obtained from the research, burnout increases as toxic leadership increases. The level of burnout of workers increases as the perceptions of the toxic leadership, especially the leader, the misbehaving leader, the unpredictable leader, the narcissist, and the authoritarian leader. According to the results of the structural equation modeling, the autocratic leader and the misbehaving leader were considered as two types of leadership that most affected and increased the burnout.

### **Measurement Tools of Destructive, Abusive and Toxic Leadership**

In the Turkish literature, 5 measurement tools were found related to destructive, abusive and toxic leadership. Discriminatory Leadership Scale developed by Uymaz (2013) and other measures other than the Toxic Leadership Scale developed by Çelebi, Güner, and Yıldız (2015) was adapted to Turkish and validity and reliability was measured. Ülbeği, Mimaroglu- Özgen and Özgen (2014) The geliştir Emotional Management Scale gu developed by Tepper (2000), Bektaş and Erkal (2015) Keifer and Barclay (2012), and finally Bektaş and Erkal (2018) The adaptation of Toxic Administrator Behavior Scale developed by Kusy and Holloway (2010) to Turkish and their validity and reliability studies.

- i- Destructive Leadership Scale: Uymaz (2013) is a 5-point Likert-type measurement tool consisting of 28 items. I strongly disagree 1, and I completely agree with the 5 statements. It is a self-applied measurement tool. As a result of the factor analysis, the scale showed a six-factor structure. Determining factors, their names, and internal consistency coefficients, respectively, were excessive authoritarianism ( $\alpha$ : 0.95), not being competent for leadership ( $\alpha$ : 0.95), unethical behavior ( $\alpha$ : 0.88), resisting technology and change ( $\alpha$ : 0.89), insensitivity to subordinates ( $\alpha$ : 0.90), Man Relocation ( $\alpha$ : 0.87) and the whole scale ( $\alpha$ : 0.96).
- ii- Abuse Management Scale: Adaptation by Turkish, Mimaroglu- Özgen and Özgen (2014) to Turkish, validity and reliability studies were conducted. Internal consistency coefficient ( $\alpha$ : 0.97) was determined.



- iii- Toxic Leadership Scale: The scale developed by Çelebi, Güner, and Yıldız (2015) is a 5-point Likert-type measurement tool consisting of 30 items. I strongly disagree 1, and I completely agree with the 5 statements. It is a self-applied measurement tool. As a result of the factor analysis, the scale showed a four-factor structure. Determining factors, their names and internal consistency coefficients, respectively, were Exclusion ( $\alpha$ : 0.95), Value Conscience ( $\alpha$ : 0.93), Negative Mood ( $\alpha$ : 0.87), Selfishness ( $\alpha$ : 0.91) and for the whole scale ( $\alpha$ : 0.96) calculated as.
- iv- Toxic Emotion Experiences Scale: The measurement tool, which was adapted to Turkish by Bektaş and Erkal (2015), was validated for reliability and validity. The identified factors, their names, and internal consistency coefficients were calculated as Repetitive Emotions ( $\alpha$ : 0.91), Emotional Emotions ( $\alpha$ : 0.81), Affective Emotions ( $\alpha$ : 0.92) and the whole scale ( $\alpha$ : 0.93).
- v- Toxic Manager Behavior's Scale: The Turkish version of Bektaş and Erkal (2018) is a 5-item Likert-type measurement tool consisting of 11 factors consisting of a single factor. Internal consistency coefficient ( $\alpha$ : 0.92) was determined.

## Discussion

Findings that are given above, seem to answer research questions. As a result of the investigations, destructive leadership is generally seen as a concept related to the way the leader or manager uses his / her influence. Gündüz and Dedekorkut (2014) in the field of the literature they have done with the destructive leader to prove the power of the value system, self-important vision, narcissism, authoritarianism, and low self-efficacy have concluded that the perception.

Başar, Sığırı, and Basım (2016) similarly stated that abusive leaders exhibit aggressive behaviors, both verbally and non-verbally, in relation to those working in the lower echelons. A narcissistic personality pattern is mentioned as the main feature of abusive leaders. Self-supremacy, selfishness, and self-interest are the characteristics of behavior that are frequently encountered in such leaders.

Reyhanoğlu and Akın (2016) described the toxic leadership characteristics as destructive leadership activities that disrupt the motivation and morale of the employees and direct them to inefficiency. Toxic leaders are described as leaders who have selfish, narcissistic tendencies, malicious, tendency to exploit their colleagues and the organization they work with while they use their power to cheat, scare force, and one-way communication. Similarly, Bakkal and Aydınтуğ (2016) described the effects of toxic leadership on health care organizations in their studies. They defined the toxic leadership as insufficient, not flexible to the employees, not open to communication, not to be trusted to employees, to see themselves as perfect, to be unbalanced and inconsistent.

As can be seen from this section, the leaders of the Turkish field in the literature seem to have almost no differences in their leadership as abusive, destructive and toxic leadership. The three kinds of leadership behaviors mentioned are that leaders or managers exhibit intolerant, empathic, malicious behavior towards their subordinates, as well as being narcissistic and egocentric as leaders' personality traits. At this point, it is recommended to combine the concept of destructive, abusive and toxic leadership in a single concept that seems to be different in Turkish in the literature and refer to the same concept.

At the end of this systematic review of toxic leadership: it shows that the studies on toxic leadership in our country are mostly carried out between 2016-2018 and that the workers are exposed to toxic/destructive/ abusive leadership.

In this study based on the index, toxic leadership has been seen as a common problem in organizations. Similar results are reported in studies conducted in our country and in other countries. These results indicate that the impact of toxic leadership on the employees should be emphasized in terms of being a healthy environment of the organization.

It is important to take into account the variables that stand out in the studies in order to anticipate toxic leadership and to take precautions. Systematized studies show that it is associated with many variables in terms of perception of destructive/ toxic/ abusive leadership behaviors. In this study, teachers, public and private sector personnel, banks, health, service, security, tourism, and shopping center employees, as well as chefs and academicians, have formed the samples. Destructive, toxic and abusive leadership perception predicted and increased occupational burnout among the employees (Whicker, 1996; Hobfoll and Shirom, 1993; 2000), negative mood (Frost, 2004; Goldman, 2008), hypothetical behavior (Einarsen et al., 2002), the intention to leave work (Schyns and Schilling, 2013), the stress of work (Anjum, Ming, Siddiqi and Rasool, 2018), the need for the leader, increased the behavior of loss (Byun, Karau, Dai and Lee 2018), and organizational trust. It has been found to reduce the feeling (Schyns and Schilling, 2013).

Studies have shown that destructive, toxic and abusive leadership perception diminishes some of the characteristics of organizations that significantly affect their work in a healthy way: Organizational commitment and job satisfaction (Pelletier, 2012), desensitization (Kampen and Henken, 2018) and personal sense of success (Warrick , 2015), and the commitment to work (Weber and Muller, 2019), adversely affect the leader-member interaction (Pelletier, 2012; Kampen and Henken 2018) and power distances (Pelletier, 2012). The finding that it is an autocratic and ill-acting leader who increases the level of burnout is similar to that of the international literature (De Hoogh and Den Hertog 2009).

When the studies have taken into this systematic review are examined according to socio-demographic variables, being a woman, being single as marital status, being less than 10 years senior, working in private sector, having low education and low-income level, toxic/destructive/ abusive leadership behaviors it has been seen more perceived.

### Conclusion and Recommendations

The concepts of destructive, abusive and toxic leaders are used in the literature as the concepts that are close to their meanings. In recent years, researches emphasize that it is useful to take into account personality characteristics, especially when identifying imperfect persons (Judge, Piccolo, and Kosalka, 2009).

As shown in this review article Turkish scholars who are working in the same field use the different name/labels to identify the same phenomenon. Our conclusions on this subject can be a suggestion for the researchers in this field to use the ‘toxic leadership’ term in order to clarify the misunderstandings and also confusions according this important issue.

This is the first study -in authors knowledge- that tries to gather literature in Turkish according toxic leadership and it can be a guide for future researches in the scope which terms fits better to describe this issue. Our study has some limitations like the researchers do not conduct a quantitative study to describe and identify what does ‘toxic leadership’ stands for our country.

Looking at all these concepts, the bad/dark triad leader has a serious and lasting negative impact on the organization, its employees and the environment and the society.

---

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors have no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The authors declared that this study has received no financial support.

---

### References

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2009). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2010), 438–452.
- Akman, Y. (2016). Yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627-653.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, F. S. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15- 35.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organisations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.

- Bacal, R. (2000). Toxic organizations - Welcome to the fire of an unhealthy workplace. Retrieved from <http://conflict911.com/conflictarticles/toxicorgs.htm>, 04/02/2019.
- Bakkal, E. ve Aydıntuğ, N. (2016). Toksik liderlerin sağlık kuruluşları üzerindeki etkileri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 43, 519-522.
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N.(2016). İş Yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2015). Örgütlerde toksisite davranışları. toksik duygu deneyimleri ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 519-529.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2018). Toksik yönetici davranışları ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 18(3), 435-444.
- Binboğa, G., Eğin, E. ve Gülova, A.(2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü ve türkçe literatürün incelenmesine yönelik bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Yüksel M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-161.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication.
- Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44-53.
- Carlock, D. H.(2013). Beyond Bullying: A Holistic Exploration of the Organizational Toxicity Phenomenon. Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology, Thesis.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Coşkuner, M. ve Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: AVM çalışanları örneği. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetinkaya, H. ve Ordu, A. (2018). Okul yöneticilerinin toksik(zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-28.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In D. Tjsovolod & B. Van Knippenberg (Eds.), *Power and interdependence in organizations*.
- De Hoogh, A.H.B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationship of charismatic and autocratic leadership with Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1058-1067.
- Demirdağ, S. (2018). Akademisyenlerin örgütsel toksisiteye ilişkin algıları. *Kastamonu Educational Journal*, 26(4), 1319-1334.
- Einarsen, S., Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S., & Løseth, A. M. S. B. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser (Causes and consequences of destructive leadership). In A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel Bergen: Fagbokforlaget*, 233-254.

- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111–127.
- Goldman, A. (2008). The company on the Couch: Unveiling Toxic Behavior in Dysfunctional Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 226–238.
- Güldü, Ö. ve Esentürk-Aksu, N. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Herdman, E. A. (2006). Derleme makale yazımında, konferans ve bildiri sunumu hazırlamada pratik bilgiler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 3(1), 2-4.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. New York: Dekker.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (Rev. 2nd Ed.). New York: Dekker.
- Hogan, R., & J. Hogan (2001), Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51.
- İzğüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastahanesi Örneği, BJSS Balkan Journal of Social Sciences, International Congress of Management Economy and Policy, Aralık.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.
- Kampen, J., & Henken, A. (2018). Organizational neglect: The toxic triangle of deficits. *Organizational Dynamics*, 47(4), 241-249.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: what it is, how it happens, why it matters* Boston: Harvard Business School Press.
- Levinson, H. (2002). *Organizational assessment: A step-by-step guide to effective consulting*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40
- Paulhus, D. L., & K. M. Williams (2002), The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Pelletier, K. L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? *The Leadership Quarterly*, 23, 412–424.
- PRISMA (<http://www.prisma-statement.org/>) Date of access: 19.03.2019
- Reed, G. (2004), “Toxic leadership”, *Military Review*, July-August, pp. 67-71.
- Reed, G. (2014). Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness, *Air and Space Power Journal*, 26(3), 3-10.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Samuel, Y. (2010). *Organizational pathology: Life and death of organizations*. New Brunswick, NJ: Transaction.

- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
- Sezici, E. ve Güven, Ö. Z. (2017). İstismarcı yönetici algısının kayratma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106-121.
- Slattery, C. (2009). The Dark Side of Leadership. In S. Slattery (Ed.). Australia, Sydney: Semann & Slattery.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. ve Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Ülbeği, İ. D., Mimaroğlu-Özgen, H. ve Özgen, H. (2013). Örgütsel ortamda istismarcı yönetim ve izlenim yönetimi üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 1-14.
- Ülbeği, İ. D., Mimaroğlu-Özgen, H. ve Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Warrick, D. D. (2015). Understanding, Building, and Changing Organization Cultures. In D. D. Warrick & J. Mueller (Eds.), *Lessons in changing cultures: Learning from real World cases* Oxford, UK: Rossi Smith Academic Publishing, 1-16.
- Weberg, D. R., Fuller, R. M. (2019). Toxic leadership: Three lessons from complexity science to identify and stop toxic teams. *Nurse Leader*, 17(1), 22-26.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT. Quorum Books.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve iştan ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Science*, 17(3), 1016-1025.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.



## Türk Yazınında Uluslararası İşletmecilik: 1990-2019 Yıllarına Dair Bir İçerik Analizi

### International Business in Turkish Literature: Content Analysis of 1990-2019

Kübra Mert<sup>1</sup>

#### Öz

Uluslararası işletmecilik, özellikle son 30 yılda uluslararası yazında oldukça dikkat çeken bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok farklı boyutu içeren uluslararası işletmecilik yazınının odak noktasında son yıllarda gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri vardır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye açısından uluslararası işletmecilik araştırmalarının gelişmekte olan sınırlarını belirlemek, daha iyi anlamak ve alt alanlarındaki eğilimleri ölçmek için var olan ihtiyacı gidermeye çalışmaktır. Çalışmada 1990-2019 yılları aralığında uluslararası işletmecilik alanında Türkiye kökenli ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanan 135 adet tam metin makale içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Werner'in uluslararası işletmecilik kategorizasyonunun kullanıldığı çalışmanın sonuçlarına göre Türk yazınında uluslararası işletmecilik disiplininde öne çıkan konular; 1990-1999 yılları aralığında uluslararası değişim, 2000-2009 yılları aralığında küresel işletme çevresi ve 2010-2019 yılları aralığında uluslararası işletmelerdir ve alana dair Türk yazınındaki ilgi, kimi sebepler sonucu uluslararası alandaki ilgiye göre oldukça sınırlıdır. Bu sebeple araştırmacıların önünde Türk uluslararası işletmecilik alanında cevaplayabilecekleri birçok soru bulunmaktadır.

#### Anahtar Sözcükler

Uluslararası İşletmecilik, Uluslararasılaşma, Uluslararası İşletmeler, İçerik Analizi, Türkiye

#### Abstract

International business has been a remarkable discipline in international literature especially in the last 30 years. The focus of the literature which includes many different dimensions, is the process of internationalization of enterprises originated from developing countries in recent years. In this context the aim of this study is to determine the boundaries of Turkey as a developing country in terms of developing their international business research is to better understand and work to eliminate the need for there to measure trends in the sub-areas. In the study, the 121 of Turkish-based international business studies were examined by content analysis in national and international journals in the years 1990-2018. According to the results of the study using Werner's international business categorization, the prominent issues in the international business discipline in Turkish literature are; international change (1990-2000), global business environment (2000-2010) and international enterprises (2010-2018). The interest in Turkish literature is very limited compared to the international interest. Therefore, there are many questions that researchers can answer. Keywords International business, internationalization, international corporations, content analysis, Turkey.

#### Keywords

International Business, Internationalization, International Enterprises, Content Analysis, Turkey

**1 Sorumlu Yazar:** Kübra Mert (Dr. Öğr. Üyesi), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Rize, Türkiye. E-posta: kubra.mert@erdogan.edu.tr ORCID: 0000-0003-2684-1812

**Atf:** Mert, K. (2020). Türk Yazınında Uluslararası İşletmecilik: 1990-2019 Yıllarına Dair Bir İçerik Analizi. *Istanbul Management Journal*, 89, 97-132. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0005>



## **Extended Summary**

### **Background and Purpose**

In general, internationalization is the geographic outward movement of a business in its operations. In today's competitive world, the only opportunity for the growth and profitability of a business is to open to foreign markets. However, globally, international business research has gained momentum in recent years and exponentially grew as a complex field of research in the late 1990s. The area of international business has grown so significantly over the past three decades due to strategic imperatives and environmental changes. Studies on this literature are mostly of international origin. For this reason, there is a need to better understand and to measure trends in international business studies in the sub-areas for Turkey. This study aims to serve as a resource for future research by shedding light on how trends in international business research have evolved over time in Turkish literature. The study provides an overview of international business literature in terms of articles of Turkish origin published between 1990 and 2019. The research questions are as follows:

- As a developing country, where do Turkish studies stand in international business literature?
- Which subjects do Turkish researchers study most in the international business discipline?
- What are the patterns of the studies in terms of time and content?

### **Methodology**

In this research, which is based on Werner's international business categories, 135 full-text articles published in the field of international business are examined and classified. These categories are: global business environment, internationalization, entry mode decisions, international joint ventures, foreign direct investment, international exchange, transfer of knowledge, strategic alliances and networks, multinational enterprises, subsidiary-HQ relations, subsidiary and multinational team management, and expatriate management. The data obtained from the articles examined in this study were collected using the content analysis method. In this study, the data were scanned, classified, coded, and analyzed by a single encoder. The 135 full-text articles that are the subject of the research were published in 98 different national and international journals.

### **Findings and Conclusion**

Since the 1990s, international activities have changed rapidly and continuously. Therefore, interest in the subject of the international arena is intense. However, when



the Turkish literature was analyzed, the interest was observed to be quite low (6 studies in total) between 1990–2000. What is interesting is that this interest remained at a very low level, even in periods when the investments originating from developing countries increased markedly (2000–2012 time interval). Even after years when interest started to increase compared to other period ranges (2016–2017), there was a significant decrease in the number of studies.

According to the findings, no studies were found in the Turkish literature in the category of Werner’s subsidiary-HQ relations (sub-categories: subsidiary role, including subsidiary strategies and typologies, subsidiary control, and subsidiary performance).

The topics that are prominent in the discipline of international business in the distribution of years are international exchange, between the years 1990–1999 (3 studies); the global business environment, between the years 2000–2009 (12 studies); and multinational enterprises, between the years 2010–2019 (24 studies). These titles also emphasize the popular topics of the period, considering the years.

Studies on internationalization theories are far below the expected level. The internationalization processes of the enterprises of developing countries promise to change world trade and provide a new field of work for the development of international business theories. However, even the international literature in this regard frequently conflicts and does not follow a certain pattern. Regardless of the conceptual framework, theoretical infrastructures are very weak in the studies of international business in Turkish literature.

With the findings obtained from the studies, it was observed that interest in internationalization in Turkish literature remained infertile compared to other management and organization subfields. According to the data, the levels of analysis in international business studies in Turkish literature are also limited.

With the results obtained from the study, the research questions that are thought to be useful to researchers in the future were also determined. Along with these research questions and other questions that researchers will find interest in, the international business sub-field will undoubtedly expand in Turkish literature.

## Türk Yazınında Uluslararası İşletmecilik: 1990-2019 Yıllarına Dair Bir İçerik Analizi

Şu anda içinde bulunduğumuz ve çalışmakta olduğumuz çok kutuplu dünya, gelişmekte olan ekonomilerden çıkan firmaların özelliklerini birleştirerek, çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri ve rekabet avantajları konusundaki geleneksel anlayışın yeniden incelenmesini ve iyileştirilmesini gerektirmektedir (Thite, Wilkinson, Budhwar ve Mathews, 2016). İş dünyası küresel hale geldikçe ve uluslararası yönetim sorunları iş pratiğinde daha merkezi bir rol oynadıkça, uluslararası işletmecilik araştırmalarının da önemi artmaktadır. Küreselleşme kendi içinde karmaşık olduğu için, uluslararası işletmecilik çalışmaları da karmaşık, sınıflandırılması zor olan çalışmalardır (Buckley ve Casson, 2020).

İkinci Dünya Savaşı'nın bitişi, sadece ülke sınırlarının yeniden çizilmesine, küresel çapta toplumsal ve kültürel değişimlerin yaşanmasına değil, aynı zamanda uluslararası işletmecilik/ticaret faaliyetlerinin hızlanmasına neden olmuştur. 1947'de Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (General Agreement on Tariffs and Trade-GATT)'nın kuruluşunu izleyen yıllarla, uluslararası ticaret ve yatırımda eşi görülmemiş bir büyümeye şahit olunmuştur. Dolayısıyla büyüklü küçüklü her çeşit işletme, doyumsuz dünya talebini karşılamak için ürün ve hizmetlerin seri üretimine daha fazla odaklanmıştır. Bugün üzerinde durulan modern anlamda uluslararası işletmecilik, 1950'li yıllarda gelişmeye başlamıştır. Günümüzde faaliyette bulunan pek çok çokuluslu işletme o yıllarda faaliyette değildi ve faaliyette olanlar ise Amerika Birleşik Devletleri (bundan sonra ABD) kökenliydi. II. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle, başta Japonya ve kıta Avrupası ülkeleri de dâhil olmak üzere birçok ülke, denizaşırı yatırımdan daha çok savaş sonrası dönemin sıkıntılarıyla uğraşmıştır. Ancak 1970'li ve 1980'li yıllar boyunca uluslararası ticaret alanı büyük ölçüde değişmeye ve toparlanan Japonya ve Avrupa ekonomileri ve "Çevre" olarak adlandırılan gelişmekte olan ülkeler de uluslararası ticarete daha fazla ilgi göstermeye başlamıştır.

Uluslararası işletmecilik alanı, son otuz yılda stratejik zorunluluklar (kaynak edinme ihtiyacı, iç pazarın doymun hale gelmesi ve yeni pazarlara açılma ihtiyacı ve rakipler) ve çevresel değişimler nedeniyle önemli ölçüde büyümüştür. İnternet ve diğer bilişim teknolojilerinin büyümesi, küresel rekabeti ve uluslararası işi yapmanın yollarını yeniden tanımlamaktadır. Çoğu zaman, günümüzün rekabetçi dünyasında, bir işletmenin büyümesi ve karlılığı için tek fırsat işletmenin dış pazarlara açılmasıdır. Dunning (1994), yirminci yüzyılın son çeyreğinden beri dünyada yaşanan değişimlerin ülkeler arası bağımlılıklara neden olması sebebiyle, artık kapalı ekonomi politikaları izleyen ülkelerin istenilen kalkınma ve refah düzeyine ulaşamayacağını belirtmektedir.

Uluslararasılaşma kavramı, bir işletmenin operasyonlarındaki dışa dönmük hareketi tanımlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Turnbull, 1987). Calof ve Beamish

(1995, s. 116) ise çok daha geniş bir tanım benimseyerek, uluslararası işletmeciliğin işletmelerin operasyonlarını (strateji, yapı, kaynak, vb.) uluslararası ortamlara uyarlama süreci olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla uluslararası işletmecilik, geniş bir perspektif içinde konumlanmaktadır. Bu perspektifin içinde uluslararası işletme yönetimi, uluslararası işletmelerde strateji, uluslararası işletmelerin faaliyette bulunduğu dış çevre, ulusal kültür, küreselleşme, çokuluslu işletmeler, küresel doğan işletmeler, uluslararasılaşma teorileri, uluslararası pazarlara giriş stratejileri, uluslararası insan kaynakları yönetimi vb. konular bulunmaktadır. Uluslararası işletmecilik, zengin, açık ve karmaşık bir çalışma alanıdır, çünkü kısmen dünya, kendinden zengin ve karmaşıktır (Doz, 2011, s. 582). Bu yüzden uluslararası işletmecilik araştırmaları, çok disiplinli araştırmalar için mükemmel bir test alanını temsil etmektedir (Buckley ve Chapman, 1996).

Bu anlamda 1980’li yıllara kadar uluslararası işletmecilik yazını, neredeyse sadece gelişmiş ülke kökenli işletmelerin uluslararası faaliyetlerini ve süreçlerini mercek altına almıştır. Ancak değişen dünya düzeni ile gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler de uluslararası faaliyetlerini gün geçtikçe artırmaktadır. Özellikle 1990’lı yıllarla birlikte bu ülkeler, sadece ihracat gibi daha az riskli giriş şekilleri ile değil, yaptıkları doğrudan yabancı yatırımlarla (bundan sonra DYY) uluslararası işletmecilikte önemli noktalara gelmişlerdir (Demirbag ve Tatoglu, 2008; Goldstein ve Pusterla, 2010). Günümüzde küresel ekonomideki büyümenin yarısı gelişmekte olan ülkelerdedir (Tallman ve Pederson, 2011, s. 2). Son otuz yılda, gelişmekte olan pazarlarla küresel bütünleşme hızla artmıştır. Hatta 2014 yılında gelişmekte olan ülkelere çıkan DYY’lerin miktarı 468 milyar ABD dolarına ulaşmış, bu miktar da tüm dünyada dış DYY’nin yaklaşık üçte birini oluşturmuştur (UNCTAD, 2015). Bu durum akademik dünyadaki ilgiyi de beraberinde getirmiştir. Ancak son zamanlarda uluslararası yazında en çok tartışılan mesele, uluslararasılaşma teorileri üzerinedir. Buna göre gelişmiş ülke kökenli işletmelerin uluslararası faaliyetlerini açıklayan teoriler, gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin uluslararası faaliyetlerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Luo ve Tung, 2007; Mathews, 2002; Mathews, 2006). Zira gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin DYY sürecindeki karar ve davranışları gelişmiş ülke kökenli işletmelerden farklıdır (Banalieva ve Santoro, 2009). Dolayısıyla bu farklılıklar, araştırmacılara göre teori farklılığı da yaratmalı ve her bağlam kendi özellikleri ile açıklanmalıdır. Çokuluslu işletmelerin büyümesi, mevcut uluslararası işletme teorilerini zenginleştirmiştir, ancak bu teoriler ve bakış açıları için yeni bulmacalar ve sorular da iletmiştir (Luo ve Zhang, 2016). Tartışma, hala süregelmektedir.

24 Ocak 1980 kararlarıyla ekonomik serbestleşme dönemine giren Türkiye, serbestleşme politikalarının yardımıyla dünya ekonomisi ile bütünleşmesini hızlandırmış ancak diğer gelişmekte olan ülkelerin aksine uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde geride kalmıştır. Her yıl yayınlanan ve yapılan net satışlara göre dünyada faaliyet

gösteren en büyük işletmelerin yer aldığı Fortune 500 listesine Türkiye’den sadece Koç Holding girmektedir. 1990 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nden ayrılıp bağımsızlıklarını kazanan Türki cumhuriyetlere ve 1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği Kararı ile Avrupa Birliği’ne üye ülkelere yapılan yatırımların hızlanmasıyla Türkiye de uluslararası işletmecilik alanında adını duyurmaya başlamıştır. 2000’li yıllarda ise Türk kökenli işletmeler özellikle yaptıkları sınır ötesi satın almalarla uluslararası yarışta rekabete katılmıştır. Fan (2008) çalışmasında Arjantin, Brezilya, Çin, Endonezya, Güney Afrika, Güney Kore, Hindistan, Meksika, Polonya ile Türkiye’yi de “Gelişmekte Olan Büyük Pazar” olarak sınıflandırmaktadır. Bugün varılan noktada ise uluslararası faaliyette bulunan Türk işletmelerinin DYY’ler içerisindeki öneminin istikrarlı bir düzeyde olmasa da arttığı görülmektedir.

Türkiye kökenli yazında, örgüt ve yönetim alanındaki çalışmaları inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların ilki Heper ve Berkman’ın 1979 yılında yayınladıkları Türkiye’deki yönetim çalışmalarına genel bir perspektiften baktıkları çalışmalarıdır. Daha sonra Berkman (1987), Üsdiken ve Pasaedos (1993), Özen (1995), Özen (2000), Üsdiken ve Çetin (2001), Üsdiken ve Wasti (2002) çalışmaları bu bağlamda sayılabilir. İlk dönem çalışmaları olarak farz edilebilecek bu çalışmalarda yönetimin Türkiye bağlamında sahip olduğu özellikler ve bunların tarihsel seyirleri incelenmiştir. Sonraki dönemde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi’nin 2009 yılında yayınladığı “Türkiye’de Yönetim/Örgüt Alanının Gelişimi” özel sayısında Türk yönetim yazını ve Türkiye’de yönetim-örgüt alanının gelişimi ve Türk yönetim bilimi (Berkman, 2009a, 2009b), örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar (Erdem, 2009), 2000’li yıllarda Türkiye’de stratejik yönetim alanı (Barca ve Hızıroğlu, 2009), Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongre kitaplarında yayınlanan örgüt teorisi ve örgütsel davranış bildirimleri üzerinden bu alt alanlar (Yozgat ve Kartaltepe, 2009) ve Türkiye’de insan kaynakları yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezler üzerinden insan kaynakları alt alanı (Benligiray, 2009) kapsamlı incelemelere tabi tutulmuştur. Aynı zamanda Dirlik (2016), Türk yönetim yazınına inceleyen 56 adet çalışmayı mercek altına alarak, bu çalışmaların Türk yönetim yazını hakkında bilinenlere katkılarını incelemiş ve bu çalışmalar bağlamında yeni bir sınıflandırma önermiştir. Dönemsel kıyaslamalar yapan Dirlik (2016), çalışmaların sadece belli bir yayın türü üzerinden incelemeler yaptıklarını ve bu çalışmaların kuramsal açıklamalar yapmaktan ziyade durum tespitleriyle yetindiklerini belirtmiştir. Buna göre, yönetim ve organizasyon alt alanlarından kendi içerisinde en az değerlendirme yapan alt alan örgütsel davranıştır.

Üsdiken (1996), örgütler ve yönetim alt alanı içindeki ayrışma/uzmanlaşmaya atıf yaparak, bu alanlarda stratejik yönetim, sosyal sorumluluk ve uluslararası yönetim gibi dalların belirlendiğini tespit etmiştir. Ancak yönetim ve organizasyon alanında yapılan incelemelere ve üstte atıf yapılan ana çalışmaların bulgularına göre günümüze kadar uluslararası işletmecilik ve/veya uluslararası yönetim çalışmalarını analiz eden

bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla uluslararası işletmeciliğin de bir yönetim ve organizasyon alt alanı olarak belirmesiyle Türkiye açısından uluslararası işletme araştırmalarının gelişmekte olan sınırlarını belirlemek ve daha iyi anlamak ve alt alanlarındaki eğilimleri ölçmek için bir ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden çalışmanın amacı, Türk yazınında uluslararası işletmeciliğin konumunu araştırmaktır. Bu bağlamda araştırma, üç soru üzerinde şekillenmektedir:

- 1) Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye uluslararası alandaki tartışmaların neresindedir?
- 2) Türk araştırmacılar uluslararası işletmecilik disiplininde daha çok hangi konular üzerinde çalışmaktadır?
- 3) Çalışmaların zaman ve içerik açısından örüntüleri nasıldır?

Werner, 2002 yılında yayınladığı araştırmasında uluslararası işletmecilik araştırmalarını üç kategoriye ayırmıştır. Buna göre ilk kategoride, yerel işletmelerde bulunmayan, yönetimin uluslararası yanına atıf yapılmaktadır (Ricks, 1991). Bu kategoriye “saf” uluslararasılaşma çalışmaları olarak adlandırılan Werner (2002)’e göre kategoride, uluslararasılaşma süreci, giriş yöntemi kararları, yabancı iştirak yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetimi içerikli çalışmalar bulunmaktadır.

İkinci kategoride ise farklı kültürlerin (kültürler arası çalışmalar) ve ulusların (çapraz-ulusal çalışmalar) yönetim uygulamalarını karşılaştıran çalışmalar bulunmaktadır (Ricks, Toyne ve Martinez, 1990). Ricks (1985)’e göre bu çalışmalara “karşılaştırmalı yönetim çalışmaları” adı verilmektedir. Üçüncü kategori, Kuzey Amerika dışındaki bir ülkedeki yönetim çalışmalarından oluşmaktadır. Pierce ve Garven (1995), ABD dışındaki diğer ülkelerde yapılan yönetim çalışmalarının bazen uluslararası işletmecilik alanında ele alındığını ifade etmektedir. Bu çalışmalar “yabancı yerli” çalışmalar olarak bilinmektedir (Ricks, 1985).

Werner (2002)’in “saf” olarak nitelendirdiği uluslararası işletmecilik yazınının alt kategorileri, Tablo 1’de gösterilmektedir. 12 ayrı kategori belirleyen Werner (2002), uluslararası işletmecilikte incelenen birçok farklı konuyu da kategorilerle eşleştirmiştir.

Tablo 1

*Werner (2002)'in Uluslararası İşletmecilik Kategorizasyonu*

<b>Uluslararası İşletmecilik Araştırma Kategorileri</b>	<b>Dâhil Olan Konular</b>
Küresel işletme çevresi	Küresel ekonomi, küresel pazarlar, politik ve düzenleyici çevre, uluslararası risk
Uluslararasılaşma	Uluslararasılaşmanın tanımlanması ve ölçülmesi, uluslararasılaşmanın öncülleri ve sonuçları
Giriş yöntemi kararları	Giriş yöntemi kararlarının ön göstergeleri, uluslararası sermaye sahipliğinin ön göstergeleri, giriş yöntemi kararlarının sonuçları
Uluslararası ortaklıklar	Uluslararası ortak seçimi, ortak ilişkileri, uluslararası ortaklıkların sonuçları
Doğrudan yabancı yatırım	DYY'nin zamanlaması, DYY motivasyonları, DYY konuları, işletme ve ev sahibi ülke sonuçları
Uluslararası değişim	Uluslararası değişim, ihracatın belirleyicileri, ihracat araçları, ihracatın sonuçları
Bilgi aktarımı	Bilgi transferinin öncülleri, bilgi transferi süreci, bilgi transferinin sonuçları
Stratejik ortaklıklar ve şebekeler	Stratejik ortaklık ilişkileri, stratejik ortaklık şebekeleri, stratejik ortaklıkların sonuçları
Uluslararası işletmeler	Uluslararası işletme stratejileri ve politikaları, uluslararası işletmelerin model ve tanımlayıcıları
Ana işletme-şube ilişkileri	Şubenin rolü (şube stratejileri ve tipolojileri dâhil), şubenin kontrolü ve performansı
Şube ve uluslararası takım yönetimi	Şubedeki insan kaynakları yönetimi pratikleri, şube davranışları, uluslararası müzakereler, uluslararası takım yönetimi
Yabancı uyruklu çalışanların yönetimi	Yabancı uyruklu çalışanların insan kaynakları yönetimi, bu çalışanların sorunları ve reaksiyonları

Bu çalışma, 1990 ile 2019 yılları arasında yayınlanan Türk kökenli makalelerin ışığında uluslararası işletmecilik yazınına genel bir bakış sunmaktadır. Bu bağlamda Werner (2002)'in Tablo 1'deki kategorilerini temel alan araştırmada, uluslararası işletmecilik alanında yayınlanmış 135 tam metin makale mercek altına alıp sınıflandırılmaktadır. Makale yayınları, taşıdıkları önem açısından kültürel ve disiplinler farklar olmakla birlikte, bilimsel faaliyetin en önemli ürün türlerinden birini oluşturmaktadır (Üsdiken ve Pasadeos, 1993, s. 75). Bu sebeple çalışmanın örneklemini uluslararası işletmecilik yazınına incelemeye alan tam metin makalelerdir.

Çalışma, uluslararası işletmecilik araştırmalarındaki eğilimlerin zamanla nasıl geliştiğine ışık tutarak, gelecekteki araştırmalar için bir kaynak işlevi görme amacı taşımaktadır. Uluslararası işletmecilik araştırmaları, son yıllarda giderek hız kazanmış ve 1990'ların sonlarında karmaşık bir araştırma alanı olarak üssel olarak büyümüştür. Buna

göre, bu çalışmada, 1990 ile 2019 yılları arasında Türkiye’de yayımlanan uluslararası işletmecilik araştırmalarındaki güncel eğilimlerin evrimini içerik analizi yöntemi ile incelenmektedir. Uluslararası işletmecilik alanlarının daha kesin sonuçlara odaklanması yönündeki taleplerle birlikte (Buckley, 2002; Hult, Ketchen, Griffith, Chabowski, Hamman, Dykes ve Cavusgil, 2008) konuya Türkiye bağlamında bakmak aynı zamanda önemli bir eksikliği gidermeye çalışmaktır.

## Yöntem

### Değerlendirme Süreci ve Yöntemi

Bu araştırma, 1990-2019 yılları aralığında uluslararası işletmecilik alanında Türkiye’de yayımlanmış makalelerin içerik analizi yöntemiyle incelendiği bir çalışmadır. İçerik analizi, birçok disiplinde daha objektif olmak adına kullanılan (Evans, 2013) ve disiplinlerdeki eğilimleri ve modelleri tanımlamak için kullanılan bir metottur (Hartwell, Serovich, Graftsky ve Kerr, 2012).

İnceleme için seçilen dönem 1990-2019 aralığındaki yılları kapsayan 30 yıllık bir dönemdir. 1970’li yılların sonlarında ve 1980’li yılların başlarında gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerle ilgili önemli çalışmalar yapılmış olsa da (Örn: Ghymn, 1980; Lecraw, 1977; Wells, 1983), bu erken çalışmalar ağırlıklı olarak Güney Kore, Çin, Singapur ve Tayland gibi ülkelerden çıkan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini konu edinmiştir. Ancak bu işletmeler, diğer gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerden farklıdır. Dolayısıyla gelişmekte olan ülke bağlamı bir bütün olarak düşünüldüğünde konu ile ilgili çalışmaların 1990’lı yıllarla birlikte hız kazandığı gözlenmektedir. Bu çalışmada 1990 yılının başlangıç yılı olarak seçilme nedeni de budur.

Bu çalışmada incelenen makalelerden elde edilen bilgiler, içerik analizi yöntemi ile toplanmıştır (Krippendorff, 1980). Bu bağlamda ilk olarak Google Scholar ve Dergipark aracılığıyla Türkiye kökenli ulusal ve uluslararası faaliyette bulunan dergiler ve makaleler taranmıştır. Tarama yapılırken “uluslararasılaşma”, “işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetleri”, “uluslararasılaşma süreci”, “sınır ötesi birleşme ve satın almalar”, “doğrudan yabancı yatırım”, “uluslararasılaşma modelleri”, “uluslararası işletme”, “uluslararası işletmecilik”, “uluslararası pazarlara giriş”, “uluslararasılaşma lokasyonları”, “uluslararasılaşma teorileri”, “çokuluslu işletme”, “küreselleşme” gibi Türkçe anahtar kelimelerle birçok defa taramalar gerçekleştirilmiştir. Herhangi bir çalışmayı kaçırmamak için, her bir anahtar kelimenin başka bir anahtar kelimeyle birlikte farklı terimlerle arandığından emin olunmuştur.

Bu süreçte birinci aşamada 93 adet tam metin makaleye ulaşılmıştır. Bu aşamada iki ana bölüm etrafında çerçevelenen bir kodlama protokolü gerçekleştirilmiştir. Bu iki ana bölüm; yazar demografisi/makale özellikleri ve araştırma temalarıdır. Bu

bağlamda makalelerin yayın yıllarına göre dosyalamalar yapılmış ve bir Microsoft Excel çalışma sayfasına makalenin yazar/ları, makalenin yayınlandığı derginin adı, makalenin yayın yılı, makalenin adı, anahtar kelimeler, makalede kullanılan metodoloji, makalede kullanılan verilerin birincil mi ikincil mi olduğu, makalede temel alınan teori, makaledeki analiz düzeyi, çalışmanın dili ve çalışmanın teması ayrı ayrı başlıklandırılmıştır. İncelenen her makaleyle ilgili elde edilen bilgiler bahsedilen Excel sayfasına titizlikle kodlanmıştır. Makalelerden çıkarılan bilgilerin yorumlanmasında tutarlılığı artırmak için, kodlama protokolünde yer alan her bir öge için operasyonel tanımları içeren özel bir kılavuz hazırlanmıştır (Leonidou, Katsikeas ve Coudonaris, 2010). Seçimleri rafine edebilmek adına ana taramada sehven dosyalanan üç yayın bildiri özeti olduğu, bir yayın künyesiz olduğu, bir yayının iktisat disiplinine ait olduğu için örneklemeden çıkarılmıştır.

Daha sonra yukarıdaki anahtar kelimelere ek “uluslararası işletme yönetimi”, “uluslararası işletmecilikte kültür”, “uluslararası işletmecilikte insan kaynakları yönetimi” gibi anahtar kelimelerle ve 2019 yılı da eklenerek yeni bir tarama yapılmış ve ilk taramadan kalan 88 makaleye 54 makale daha eklenmiştir. Tekrar rafineliği sağlamak adına 142 tam metin makalenin özet ve girişi kısımları okunmuştur. Bu aşama sonucunda 142 makaleden bir tanesi konuyla ilgisiz bulunduğu için, altı tanesi ise farklı bir alt disipline ait olduğu için çıkarılmıştır. Sonuç olarak 98 adet farklı ulusal ve uluslararası yayın yapan dergide yayınlanmış 135 adet makale araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

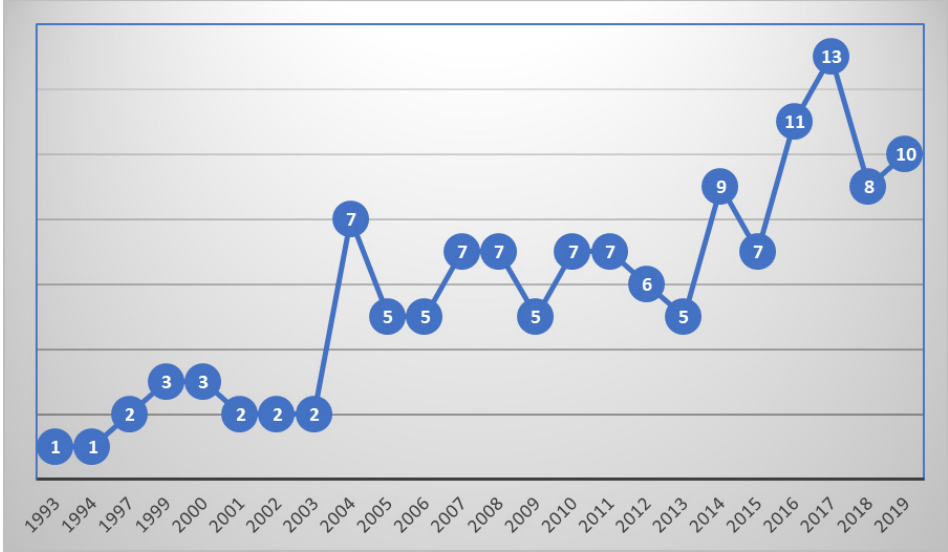
## Bulgular

### 1990-2019 Yılları Arasında Yayınlanan Makale Sayısı

Grafik 1, 1990-2019 yılları arasında Türkiye kökenli uluslararası işletmecilik çalışmalarının dağılımını göstermektedir. Grafik incelendiğinde 1990-1999 yılları aralığında uluslararası işletmecilik alanına gösterilen ilginin epey düşük olduğu göze çarpmaktadır. Çalışma kapsamında incelenen 135 adet tam metin makalenin sadece 7 tanesi bu dönemde yayınlanmıştır. 2000-2009 yılları aralığında da alana gösterilen ilginin düşük olduğu saptanmaktadır. Bu dönemdeki toplam çalışma sayısı 45'tir. Bu zaman aralığında en fazla yayın yapılan yıllar, 7'şer yayınlı 2004, 2007 ve 2008 yıllarıdır.

2010-2019 yılları aralığı önceki iki zaman aralığına göre on seneyi kapsamasına karşın alanda en fazla yayın yapılan zaman aralığıdır. Bu dönemde uluslararası işletmecilik disiplini ile ilgili 83 adet tam metin makale yayınlanmıştır. Bu zaman aralığında en fazla yayın yapılan yıl, 13 adet tam metin makalenin yayınlandığı 2017 yılıdır.





*Grafik 1.* İncelenen Tam Metin Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı

Zaman aralıkları bütüncül bir şekilde incelendiğinde Türk araştırmacılar açısından uluslararası işletmecilik yazınında sabit bir artışın olmadığı görülmektedir. Hatta 2004 ve 2017 yılları gibi birincil büyüme yıllarını takip eden yıllarda büyümeyi düşüşler takip etmektedir.

### **1990-2019 Yılları Arasında Yayınlanan Makalelerin Dergilere Göre Dağılımı**

Araştırmaya konu olan 135 adet tam metin makale 100 farklı ulusal ve uluslararası alanda yayın yapan dergilerde basılmıştır. Ancak zaman içerisinde İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi'nin adı Istanbul Management Journal ve İstanbul İşletme Fakültesi Dergisi'nin adı Istanbul Business Research olarak değiştirilmiştir. Bu dergiler halen aktif olarak yayın hayatlarına devam etmektedir. Bu sebeple çalışmada da bu dergilerde yayınlanan dört adet çalışma şu anki dergi isimleri baz alınarak sınıflandırılmıştır. Dolayısıyla araştırmaya konu olan çalışmaların basıldığı dergi sayısı 98 olarak değiştirilmiştir.

Tablo 2

*Türk Yazınında Uluslararası İşletmecilik Temasını En Çok Kullanan Dergiler<sup>1</sup>*

<b>Dergi Adı</b>	<b>Yayın Yılı</b>	<b>Makale Sayısı</b>
Ankara Üniversitesi SBF Dergisi	1994-1997-2004-2015-2015-2017	6
Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi	2003-2005-2006-2007	4
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	2005-2006-2009-2012	4
Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi	2001-2004-2010-2017	4
Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	2004-2007-2009-2011	4
Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	1993-2000-2019	3
Bilig	2004-2012-2014	3
Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2007-2010-2012	3
Öneri Dergisi	1997-2008-2016	3
Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2007-2016	2
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2003-2011	2
Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi	1999-2014	2
Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1999-2004	2
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	2010-2014	2
Ege Akademik Bakış	2014-2018	2
H.Ü. İİBF Dergisi	2002-2004	2
Istanbul Business Research	2014-2019	2
Istanbul Management Journal	2010-2019	2
İktisadi, İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi	2016-2017	2
“İŞ GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İK Dergisi	2011-2014	2
Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi	2017-2018	2
Verimlilik Dergisi	2004-2006	2
Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2017-2018	2
Yönetim ve Ekonomi	2001-2017	2

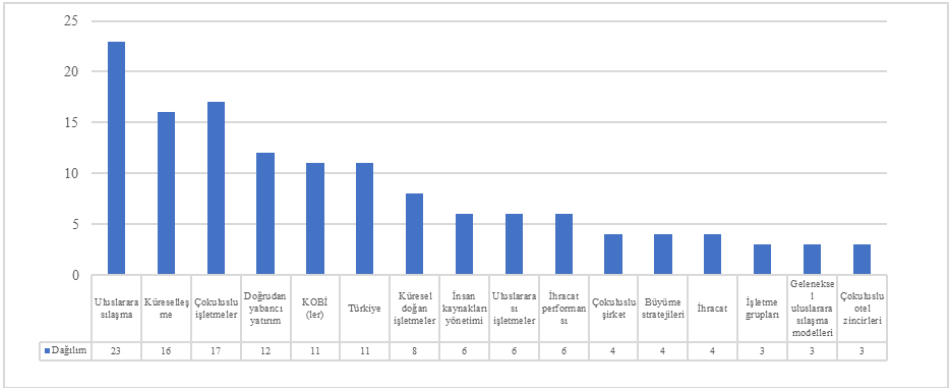
24 adet dergide konu ile ilgili birden fazla makale basılmıştır. Uluslararası işletmecilik alanında Türkiye’de en çok yayın yapan dergi 6 adet tam metin makale Ankara Üniversitesi SBF Dergisi’dir. 1943 yılından beri yayın hayatında olan SBF Dergisi, Türkiye’nin sosyal bilimler alanında en köklü dergilerinden biridir. SBF Dergisi’ni

<sup>1</sup> İncelenen zaman aralığında uluslararası işletmecilik yazınında tek makale yayınlayan dergi isimlerine ve yayın yıllarına Ek 2’den ulaşılabilir.

2003, 2005, 2006 ve 2007 yıllarında yapılan yayınlarla Akdeniz İİBF Dergisi; 2005, 2006, 2009 ve 2012 yıllarında yapılan yayınlarla Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi; 2001, 2004, 2010 ve 2017 yıllarında yapılan yayınlarla Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi ve 2004, 2007, 2009 ve 2011 yıllarında yapılan yayınlarla Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi takip etmektedir. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Bilig, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ve Öneri Dergisi ise çeşitli dönemlerde yaptıkları üçer yayınla Tablo 2’de yer almaktadır. Geri kalan 15 adet dergi ise uluslararası işletmecilik yazınında ikişer tam metin makale yayınlamıştır. Kalan dergiler ise belirlenen zaman aralığında uluslararası işletmecilik alanında birer makale yayınlamıştır.

### Makalelerle İlgili Diğer Bulgular

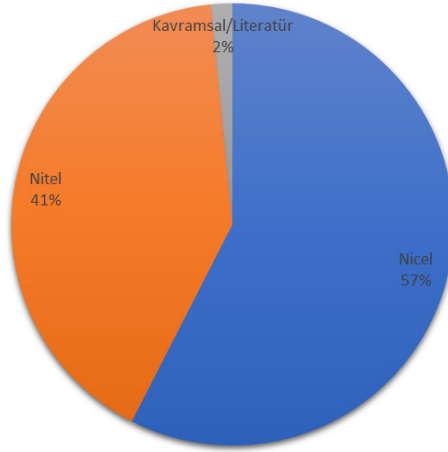
İncelenen 135 adet tam metin makaleden 14 tanesi anahtar kelime olmadan yayınlanmıştır. Bu makalelerin 11’i 1994-2001 yılları aralığında, diğerleri ise 2002, 2004 ve 2006 yıllarında yayınlanmıştır. 121 tam metin makale uluslararası işletmecilikle ilgili birçok farklı anahtar kelimeye sahiptir. En yüksek anahtar kelime sayısı 8’dir. İki makale sekiz adet anahtar kelimeye sahiptir. En az anahtar kelime sayısı ise 2’dir. İki makale 2’şer adet anahtar kelime içermektedir. Her makale ortalama olarak 4 adet anahtar kelimeye sahiptir. Anahtar kelime içeren 109 tam metin makalede 234 adet farklı anahtar kelime kullanılmıştır. 37 tane anahtar kelime ise birden fazla çalışmada kullanılmıştır.



Grafik 2. Makalelerde En Çok Kullanılan Anahtar Kelimeler

Grafik 2’ye göre en çok kullanılan anahtar kelime “uluslararasılaşma”dır (23 kullanım). Onu, 16 kullanımla “küreselleşme”, 13 kullanımla “çocukluslu işletmeler” ve 12 kullanımla “doğrudan yabancı yatırım” anahtar kelimeleri takip etmektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın başında beklenen sonuçlarla örtüşmektedir. 11 adetle “KOBİ”ler anahtar kelimesi bu çalışmaların örneklemini küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri oluşturduğunu gösterirken, “ihracat” (“ihracat performansı” anahtar kelimesi ile) da çalışmalarda en çok kullanılan anahtar kelime olarak belirlenmiştir. Bu durum

da yapılan çalışmaların uluslararası pazarlara giriş şekli olarak doğrudan yabancı yatırımdan sonra ihracatı seçen işletmeleri örneklem olarak aldığını göstermektedir. Anahtar kelimelerden elde edilen ilk bulgulara göre insan kaynakları yönetimi ise, uluslararası işletmecilik çalışmalarına -diğer alt alanlara göre-sıkça konu edilen alan olarak belirlenmiştir. Diğer yandan, KOBİ'lerden sonra işletme grupları ve çokuluslu otel zincirleri de araştırmacıların çalışmalarına konu olan işletme türleridir.



**Grafik 3.** Makalelerin Metodolojisi

İncelenen 135 adet tam metin makalenin 52'si metodoloji olarak nicel araştırma yöntemlerinden birini kullanırken, 37 adet çalışma nitel yöntemlerle araştırma sorunlarına cevap bulmaya çalışmıştır. İki adet makale hem nicel hem de nitel yöntemi birlikte kullanmıştır. Grafik 3'e göre 44 adet makale ise kavramsal çalışmalar veya literatür taraması olduğu için herhangi bir metodoloji kullanmamıştır.

### **Zaman Eğilimleri ve Kategorilere Göre Makalelerin Dağılımı**

Werner (2002)'in uluslararası işletmecilik çalışmalarını kategorileştirdiği çalışması, bu araştırmanın özünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda incelemeye alınan 135 adet tam metin makale Werner'in araştırması doğrultusunda teker teker okunmuş ve her biri Werner'in uluslararasılaşma işletmecilik araştırma kategorileri ve onlara dahil olan konular ışığında sınıflandırılmıştır. Tablo 3, bu kategorilendirmeyi göstermektedir.

Tablo 3

*Kategorilere Göre Makalelerin Dağılımları*

<b>Uluslararası İşletmecilik Araştırma Kategorileri</b>	<b>Dâhil olan konular</b>	<b>Yayınlar<sup>2</sup></b>
Küresel işletme çevresi	Küresel ekonomi, küresel pazarlar, politik ve düzenleyici çevre, uluslararası risk	Sofyalıoğlu ve Aktaş (2001) Tağraf (2002) Altay (2003) Ehtiyar (2003) Açıkalm (2004) Batmaz (2004) Sarı Gerşil, (2004) Gavcar ve Dirlik (2005) Şimşek (2006) İlhan (2008) Öğüt ve Kocabacak (2008) Temizel, Turan ve Temizel (2008) Yeşil (2010) Fıkrkoca ve Kalemci (2011) Kıvılcım (2013) Gökmen (2014) Aksu (2017)
Uluslararasılaşma	Uluslararasılaşmanın tanımlanması ve ölçülmesi, uluslararasılaşmanın öncülleri ve sonuçları	Erkutlu ve Eryiğit (2001) Sarı (2008) Fıkrkoca ve Yıldırım (2011) Met ve Erdem (2011) Atlı ve Kartal (2014) İlgaz Sümer ve Üner (2014) Kurar, Durna ve İnal (2015) Tan Şahin, Mert ve Kaplan (2015) Can, Alayoğlu ve Alayoğlu (2016) Güngördü ve Yılmaz (2016) Kanat (2016) Kışlalı ve Taştan Boz (2016) Yıldırım ve Erdem (2016) Aktepe ve Çiftçi (2017) Kandil Göker ve Uysal (2017) Sezgili (2017) Taş, Cevrioğlu ve Bolel (2017) Can ve Utlu (2018) Karadağ (2018) Türken (2018) Ağlargöz ve Akgül (2019) Berber ve Can (2019) Coşkun ve Sancaktutan (2019) Koçak (2019) Papatya ve Uygur (2019) Taş ve Zengin (2019)

2 Bütün sıralamalar kronolojiktir. Çalışmaların tam künyesine Ek-1'den ulaşılabilir.

Giriş şekli kararları	Giriş şekli kararlarının ön göstergeleri, uluslararası sermaye sahipliğinin ön göstergeleri, giriş şekli kararlarının sonuçları	Ulaş (2004) Savaşçı (2007) Kartal ve Sofyalıoğlu (2009) Özgen ve Özseven (2012) İlhan Nas, Şahin Tan ve Okan (2013) Can ve Eroğlu (2016) Ayas ve Yaşar Uğurlu (2017)
Uluslararası ortaklıklar	Uluslararası ortak seçimi, partner ilişkileri, uluslararası ortaklıkların sonuçları	Sayılr (1999) Aksoy ve Ayden (2004) Ulaş (2004) İlhan (2007) Yeşil (2007) İlhan (2008) Gültekin ve Ulukan (2012)
Doğrudan yabancı yatırım	DYY'nin zamanlaması, DYY motivasyonları, DYY lokasyonları, işletme ve ev sahibi ülke sonuçları	Yiğit (1999) Kaya (2005) Kaya (2006) Kurtaran (2007) Ulaş (2008) Gövdere (2009) Kaya (2009) Büyükbacı (2010) Saray (2011) Koçtürk ve Eker (2012) Yavan (2012) Kaya (2014) Kurtuldu (2014) Tan Şahin ve Mert (2014) Kulalı (2016) Ünlü, Nızıgıymana ve Kemeç (2017) Baskıcı ve Ercil (2019)
Uluslararası değişim	Uluslararası değişim, ihracatın belirleyicileri, ihracat araçları, ihracatın sonuçları	Üner (1994) Koçak (1997) İlter (1999) Bardaççı (2004) Altıntaş ve Özdemir (2006) Danışman ve Sökmen (2007) Sönmez ve Arslan (2007) Korkmaz, Ermeç ve Yücedağ (2009) Kayabaşı, Kiracı, Kanberoğlu ve Oğuz (2010) Kahveci (2012) Altıntaş, Sözüer ve Semerciöz (2015) Sarıhan ve Tepeci (2017) Tekin ve İlhan Nas (2017) Yıldız (2018)
Bilgi aktarımı	Bilgi transferinin öncülleri, bilgi transferi süreci, bilgi transferinin sonuçları	Dinç ve Kaygısız (2019)
Stratejik ortaklıklar ve şebekeler	Stratejik ortaklık ilişkileri, stratejik ortaklık şebekeleri, stratejik ortaklıkların sonuçları	Uslu (1997)

Uluslararası işletmeler	Uluslararası işletme stratejileri ve politikaları, uluslararası işletmelerin model ve tanımlayıcıları	Özalp, Eren ve Öcal (1993) Subaşı Ertekin (2000) Met (2005) Ünsar (2007) Tağraf (2008) Ural ve Küçükaslan (2008) Yıldırım ve Erdost Çolak (2009) Kalyoncuoğlu ve Üner (2010) Kaygısız ve Dinç (2011) Serinkan ve Bağcı (2012) Gökmen (2013) Türksoy, Kaygalak ve Koçak (2013) Akben (2014) Aktaş (2015) Faiz ve Üner (2015) Şişman (2015) Hoştut (2016) Şişman (2016) Beğendik (2017) Şahin ve Kaplan (2017) Nardalı (2017) Baskıcı ve Ercil (2018) Batı (2018) Kamacı ve Turan (2018) Sat (2018)
Ana işletme-şube ilişkileri	Şubenin rolü (şube stratejileri ve tipolojileri dâhil), şubenin kontrolü ve performansı	-
Şube ve uluslararası takım yönetimi	Şubedeki insan kaynakları yönetimi pratikleri, şube davranışları, uluslararası müzakereler, uluslararası takım yönetimi	Akgeyik (2000) Kul Parlak (2000) Yüksel ve Erkutlu (2002) Dereli (2005) İlhan (2005) Erdem (2006) Özdemir ve Bato Çizel (2006) Helvacıoğlu ve Özutku (2010) İplik (2010) Sökmen ve Tarakçıoğlu (2010) Yeşil (2011) Mayatürk Akyol ve Budak (2013) Bayraktaroğlu ve Dural (2014) Esen ve Gürson (2016) Çetinel ve Ersoy Yılmaz (2016) Çetinarslan ve Can (2017) Başar ve Gültekin (2018) Çetinarslan ve Can (2019) Gökdeniz, Özhavzalı ve Erduran (2019)
Yabancı uyruklu çalışanların yönetimi	Yabancı uyruklu çalışanların insan kaynakları yönetimi, bu çalışanların sorunları ve reaksiyonları	İnal Zorel (2014)

Tablo 3'e göre 1990-2019 yılları arasında Türkiye'de yayınlanan uluslararası işletmecilik çalışmalarında kullanılan araştırma kategorileri; küresel işletme çevresi, uluslararasılaşma, giriş şekli kararları, uluslararası ortaklıklar, doğrudan yabancı yatırım, uluslararası değişim, bilgi aktarımı, stratejik ortaklıklar ve şebekeler, uluslararası işletmeler, şube ve uluslararası takım yönetimi ve yabancı uyruklu çalışanların yönetimi'dir. Yapılan incelemeye göre Werner'in ana işletme-şube ilişkileri (alt kategorileri: şubenin rolü (şube stratejileri ve tipolojileri dâhil), şubenin kontrolü ve performansı) kategorisi ile ilgili Türk yazınında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmaların dâhil edildiği kategoriler ve içerikleri aşağıdaki gibidir:

- **Küresel işletme çevresi:** Alt konuları küresel ekonomi, küresel pazarlar, politik ve düzenleyici çevre, uluslararası risk olan bu kategoride 17 adet çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan ilki 2001, sonuncusu ise 2017 yılında, en çok çalışma ise 2004 ve 2008 yıllarında (3'er adet) yayınlanmıştır. Bu kategorideki çalışmalar küresel pazarlardaki ve ev sahibi ülkelerdeki kültürün uluslararasılaşmaya etkilerine, küreselleşmenin hız kazanmasıyla değişen işletme yapılarına ve yönetimlerine, küreselleşmeyle birlikte değişen işletme çevresine, uluslararası ortaklıklardaki örgüt kültürüne, Türk iş kültürünün küreselleşme sonucu yaşadığı değişime, uluslararası işletmelerin çevrelerde karşılaştıkları yerel sorunlar, küresel çevrede karşılaşılan fırsatlar ve tehditler, makro-kurumsal teorinin küreselleşmeye yaklaşımı, uluslararası işletmecilikte risk yönetimine odaklanmıştır. Bu kategoride yer alan çalışmaların 12 tanesi "açıklayıcı" tarzda makalelerdir. Bu tarz çalışmalarda herhangi bir araştırma yöntemi kullanılmamıştır. Bu makaleler genellikle teoriktir ve bu durum, alanda daha fazla deneysel araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Kategorideki 5 adet çalışma ise bir model üzerine dayanan ve nicel araştırma yöntemiyle hazırlanan çalışmalardır.
- **Uluslararasılaşma:** 26 adet çalışmanın sıralandığı uluslararasılaşma kategorisinin alt konuları; uluslararasılaşmanın tanımlanması ve ölçülmesi, uluslararasılaşmanın öncülleri ve sonuçlarıdır. Konuyla ilgili ilk çalışma 2001, son çalışmalar ise 2019 yılında yayınlanmıştır. 2019 yılı, 6 adet tam metin makaleyle uluslararasılaşma ana kategorisinin en çok çalışıldığı yıl olarak belirlenmiştir. Genel olarak Türk yazınında bu kategoride uluslararasılaşma süreci, uluslararası alanda büyüme stratejileri, uluslararasılaşmada çokuluslu işletme kuramları, küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşması, uluslararasılaşmada ülkeler arasındaki psikolojik mesafe, uluslararasılaşma sürecinde dinamik yeteneklerin kullanımı, aile işletmelerinin uluslararasılaşma stratejileri, işletme gruplarının uluslararasılaşma süreçleri, uluslararasılaşma ile finansal performans çalışılmıştır. Çalışmaların 8'i teorik, kalan çalışmalar ise araştırma makaleleridir.



- **Giriş şekli kararları:** Giriş şekli kararlarının alt konuları giriş şekli kararlarının ön göstergeleri, uluslararası sermaye sahipliğinin ön göstergeleri, giriş şekli kararlarının sonuçlarıdır. Sınıflandırılan 7 adet makalenin üzerinde yapılan incelemeye göre, giriş şekli kararları kategorisinde yayımlanan çalışmalardan ilki 2004, sonuncusu ise 2017 yılında yayımlanmıştır. KOBİ'lerin giriş şekilleri, uluslararası pazarlara giriş seçiminde yerel pazar faktörlerinin etkisi, işletme sahipliği ve yönetim kurulu yapısının giriş stratejileri üzerindeki etkisi, küreselleşme ve giriş stratejileri ve sınır ötesi işletme satın almaları giriş şekli kararları üzerinde tartışılan konular olarak göze çarpmaktadır. Bu kategorideki çalışmaların hepsi bir modele dayanan araştırma makaleleridir. İki çalışma, Türkiye'nin farklı iki ilinde faaliyet gösteren işletmelere odaklanırken, beş adet çalışma ise makro verileri kullanarak sonuca ulaşmıştır.
- **Uluslararası ortaklıklar:** Uluslararası ortak seçimi, partner ilişkileri ve uluslararası ortaklıkların sonuçlarının bulunduğu bu kategoride ilki 1999, sonuncusu 2012 yılında olmak üzere yedi adet tam metin makale bulunmaktadır. Uluslararası ortak girişimlerde ortaklıkta bilgi edinimi ve uluslararası ortaklıklarda yer alan üst yönetim arasındaki kültürel farklılıklara değinilmektedir. Bu kategoride iki çalışma teorikken, bir adet çalışma makro verilerle örüntülenmiş bir araştırma makalesidir.
- **Doğrudan yabancı yatırım:** DYY'nin zamanlaması, DYY motivasyonları, DYY lokasyonları, işletme ve ev sahibi ülke sonuçları gibi alt konulara sahip olan bu kategorideki ilk çalışma 1999 yılında, son çalışma ise 2019 yılında yayımlanmıştır. İnceleme sonuçlarına göre 2017 yılı DYY ile ilgili Türk yazınında en fazla yayın yapılan yıl olma özelliğine sahiptir. 17 tam metin makale, Türkiye'deki serbest bölgelerin doğrudan yabancı sermaye girişine etkileri, DYY yoluyla uluslararasılaşan Türk işletmeleri, çokuluslu işletmelerin DYY yoluyla gerçekleştirdiği teknoloji transferi, DYY kararları ve belirleyicileri, Türk işletmelerinin en çok yöneldikleri lokasyon olan Avrupa Birliği ülkelerine yapılan doğrudan yatırımlar, Türkiye'ye gelen DYY'lerin hizmet sektöründeki dağılımları, imalat sektöründe faaliyette bulunan Türk işletmelerinin DYY'leri, ekonomik özgürlük indeksi ve Türk DYY'leri, Türk DYY'lerinin tarihsel gelişimi ve coğrafi dağılımları, işletme grupları özelinde Türk DYY'lerinin uluslararasılaşma motivasyonları ve bu motivasyonların lokasyon ve giriş kararları üzerindeki etkisi, tüketicilerin DYY algısı, değer zinciri temelinde DYY, istihdam ve DYY, Türkiye'ye giren DYY'ler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler özelinde yabancı sahiplik yoğunluğu ve DYY'de yer seçimi üzerinedir.

- **Uluslararası değişim:** Uluslararası değişim, ihracatın belirleyicileri, ihracat araçları, ihracatın sonuçları alt konuları uluslararası değişim kategorisinin altında yer almaktadır. Bu bağlamda incelenen çalışmalarda göze çarpan daha çok “ihracat” konusudur. Buna göre 14 adet tam metin makale uluslararası değişim ana başlığıyla ihracat üzerinedir. Konuyla ilgili ilk çalışma 1994 yılında en çok çalışma ise 2007 ve 2017 yıllarında (2) yayınlanmıştır. İşletmelerin ihracat yapmama nedenleri, ihracat karar süreçleri, ihracat davranışını etkileyen faktörler, gelişmekte olan ülkeler bağlamında uluslararasılaşma teorilerinin ihracat davranışlarını açıklama konusundaki yetersizlikleri, ihracat sürecinde karşılaşılan zorluklar, girişimci özelliklerinin ve işletme niteliklerinin ihracat performansına etkileri, işletmelerin yenilikçi kabiliyetleri ve bu kabiliyetlerin ihracat üzerindeki etkileri, işletme stratejilerinin, uluslararası girişimciliğin, işletme ve üst düzey yönetici özelliklerinin ihracat performansına etkisi bu kategoride araştırılan konulardır.
- **Bilgi aktarımı:** Bu kategoride alt başlıklar bilgi transferinin öncülleri, bilgi transfer süreci ve bilgi transferinin sonuçlarıdır. Yapılan incelemelere göre bu kategoriye uyan bir adet çalışma bulunmaktadır. 2019 yılında yayınlanan bu çalışma, çokuluslu işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarında kültürel antropoloji teorilerinin boyutlarını incelemektedir.
- **Stratejik ortaklıklar ve şebekeler:** Alt başlıkların stratejik ortaklık ilişkileri, stratejik ortaklık şebekeleri, stratejik ortaklıkların sonuçları olduğu bu ana başlıkta bir adet çalışma bulunmaktadır. 1997 yılında yayınlanan bu çalışma uluslararasılaşma süreçlerinde stratejik birleşmeleri ele alan kavramsal bir çalışmadır.
- **Uluslararası işletmeler:** Uluslararası işletme stratejileri ve politikaları, uluslararası işletmelerin model ve tanımlayıcılarının alt konular olarak belirlendiği bu kategoride 25 adet tam metin makale bulunmaktadır. Kategorinin ilk makalesi 1993, son makale ise 2018 yılında yayınlanmıştır. 2015 ve 2017 yılları kategorinin en fazla makale barındırdığı (3'er makale) yıllar olarak belirlenmiştir. Çokuluslu otel zincirlerinin büyüme ve uluslararasılaşma stratejileri, uluslararası işletmelerde üretim stratejileri, çokuluslu işletmelerin küresel stratejileri, uluslararası Türk işletmelerinde yapı ve strateji ilişkisi, küresel doğan işletmelerde kurucu ve üst düzey yönetici özellikleri, Türkiye'nin uluslararası işletmelere sunduğu yatırım olanakları, küresel kriz ve uluslararası işletmeler, uluslararası işletmelerde stratejik yönetim, küresel doğan işletmelerde uluslararası girişimcilik, uluslararası işletmelerde halkla ilişkiler uygulamaları ve global doğan işletmelerin oluşum nedenleri ve özellikleri bu kategoride öne çıkan konulardır.

- **Şube ve uluslararası takım yönetimi:** Bu kategorideki konular şubedeki insan kaynakları yönetimi pratikleri, şube davranışları, uluslararası müzakereler, uluslararası takım yönetimidir. Şube ve uluslararası takım yönetimi kategorisinde 2000-2019 yılları arasında toplam 19 tam metin makale yayınlanmıştır. En fazla çalışma 2010 yılında (3 adet) ortaya çıkmıştır. Bu kategoride yer alan çalışmalar uluslararası insan kaynaklarının gelişimi, küresel insan kaynakları stratejisi, uluslararası ortaklıklarda yerel eş biçimlilik baskılarını yönetmede stratejik insan kaynaklarının rolü, çokuluslu işletmelerde ücret ve maaş yönetimi, ulusal işletme yöneticilerinin uluslararası yöneticiliğe bakışları, iş gören etnosentrizmi, çok kültürlü takımlarda yaşanan sorunlar, uluslararası işletmelerde üst düzey yönetici sağlama politikaları, uluslararası insan kaynaklarına kültür üzerinden bakış, bağlı kuruluşlardaki stratejik kadrolamalar, şube ve uluslararası takım yönetimi, çokuluslu işletmelerin yönetici kaynakları ve küreselleşme ile değişen personel ihtiyacı üzerinedir.
- **Yabancı uyruklu çalışanların yönetimi:** Yabancı uyruklu çalışanların insan kaynakları yönetimi ve bu çalışanların sorunları ve reaksiyonları bu kategorideki konulardır. Kategorideki tek çalışma 2014 yılında uluslararası çalışanların kültürlerarası yetkinliği üzerinedir.

## Tartışma

İncelemelerden elde edilen bulgularla Türk yazınında konuya olan ilginin diğer yönetim ve organizasyon alt alanlarına göre oldukça kısır kaldığı gözlenmiştir. Bulgulara göre, Türk yazınında uluslararası işletmecilik iktisadi bakış açısı ve işletmecilik bakış açısında sıkışıp kalmış ve istenilen ilgi seviyesine ulaşamamıştır. Ancak bu genellemeler Berkman (2009b)'ın da ifade ettiği gibi bir kısmı uzun vadeli gelişmelere bağlı olduğu, bazıları da pratik olmadığı için kendi içinde sınırlılıklara sahiptir. Örneğin, uluslararası yazında sıkça tartışılan “gelişmekte olan ülkeler ve bu ülkelerden çıkan yatırımlar” konusu belli araştırmacılarca ele alınmıştır. Uluslararasılaşma Teorileri<sup>3</sup> üzerine yapılan çalışmalar beklenen düzeyin çok altında kalmaktadır. Oysa gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri dünya ticaretini değiştirmeyi vaat etmekte ve uluslararası işletme teorilerinin geliştirilebilmesi için yeni bir çalışma alanı sağlamaktadır (Luo ve Zhang, 2016). Ancak bu konuda uluslararası yazın bile kendi içinde sıklıkla çatışmakta ve kesin bir örneği takip edememektedir. Yine de hangi kavramsal çerçevede olursa olsun, Türk yazınında uluslararası işletmecilik alanında yapılan çalışmalarda teorik alt yapıların çok zayıf kaldığı düşünülmektedir. Oysa uluslararası işletmecilik çalışmalarının anahtarı, çeşitli teorik çerçeveler kullanarak araştırma sorularına çeşitli analiz düzeylerinde yaklaşmasıdır (Buckley ve Lessard, 2005).

3 Bazı kaynaklarda *Doğrudan Yabancı Yatırım Teorileri* olarak da geçmektedir.

Bu bağlamda çalışmadan elde edilen verilere göre, Türk yazınında uluslararası işletmecilik çalışmalarında analiz düzeyleri de kısıtlı kalmaktadır. Bu çalışmalarda daha çok işletme düzeyinde analizler yapılmıştır. Oysa şube, endüstri, çevre hatta bireysel düzeylerde yapılacak çalışmalara da ihtiyaç duyulmaktadır. Tek bir aktöre vurgu yapan çalışmalar sebebiyle bireyler arasında ağ oluşturan ve/veya endüstriyel düzeyde yapılacak çalışmalarla işletmeler arasındaki rekabet, iş birliği ve dahi davranışlar daha iyi anlaşılabilir (Buckley ve Casson, 2020).

Aynı zamanda bulgular, Türkiye kökenli uluslararası işletmecilik disiplini hep aynı çizgi üzerinden ilerlediğini ve genellikle birbirine benzer konular içinde kaldığını göstermektedir. Örneğin, uluslararası pazarlara giriş şekillerinden ihracat, yazında oldukça popülerdir. Ancak uluslararasılaşma sürecinin bel kemiklerinden olan ve Türk işletmelerinin son yıllarda sıklıkla başvurduğu (Örn: Koç Holding Grundig satın alması, Yıldız Holding Godiva ve McVities satın alması vb.) ortak girişimlere, sınır ötesi birleşme ve satın almılara ve DYY'ye ilgi oldukça azdır. Bunun en muhtemel sebebi, çalışmaların örneklemeleridir. Zira araştırmacılar örneklemelerini mümkün oldukça mikro tutmuşlardır. Genellikle endüstri ve/veya ülke bağlamından çok, il örneklemeleri revaçtadır. Özellikle Anadolu illeri ve dolayısıyla KOBİ'ler örneklem olarak alındığında uluslararasılaşma süreçlerinin ihracatla sınırlı kalması esasen normaldir. Üstelik Werner (2002) sınıflandırmasında ihracatı giriş şekli kararlarının olduğu kategoriye değil, uluslararası değişimin olduğu kategoriye koymaktadır. Bu da Türk yazınında uluslararası pazarlara giriş şekillerinin sınıflandırılmasında bir uzlaşmaya varılmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Göze çarpan bir diğer bulgu, uluslararasılaşan işletme faaliyetleri üzerine yapılan çalışmalardır. Tıpkı ulusal işletmelerde olduğu gibi, uluslararası işletmelerde de daha makro çapta olsa da aynı faaliyetler sürdürülmektedir. Pazarlama, finans, muhasebe, Ar-Ge gibi departmanlar bu işletmelerde de faaliyettedir. Ancak faaliyetlere olan ilgi, insan kaynakları ile sınırlı kalmıştır. Bu örüntünün muhtemel sebebi ise insan kaynakları alt alanında çalışan yönetim ve organizasyon araştırmacılarının konuya olan ilgisidir.

Çalışmaların yapıldığı dönemler de ilginç örüntüler ortaya koymaktadır. 1990'lı yıllardan günümüze, uluslararası faaliyetler hızla ve sürekli olarak boyut değiştirmiştir. Dolayısıyla uluslararası arenada konuya olan ilgi yoğundur. Ancak Türk yazını incelendiğinde 1990-2000 yılları aralığında ilginin oldukça düşük (toplamda 6 adet çalışma) olduğu gözlenmektedir. İlginç olan bu ilgisizliğin, gelişmekte olan ülke kökenli yatırımların aşırı arttığı dönemlerde bile (2000-2012 zaman aralığı) oldukça düşük seviyede kalmasıdır. Nispeten diğer dönem aralıklarına göre ilginin artmaya başladığı yıllardan sonra (2016-2017) bile çalışma sayısında belirgin bir düşüş yaşanmıştır.

## Sonuç

Nitel analize dayanan bu çalışmada 1990-2019 yılları arasında Türk akademik camiasında uluslararası işletmecilik yazınına olan ilgi incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Werner'in 2002 yılında Journal of Management'ta yayınlanan "Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals" başlıklı makalesinden yola çıkılarak uluslararası işletmecilik yazınında alt disiplinler oluşturulmuş ve yazın bu başlıklara göre incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda yıllar dağılımında uluslararası işletmecilik disiplininde öne çıkan konular, 1990-1999 yılları aralığında *uluslararası değişim* (3 çalışma), 2000-2009 yılları aralığında *küresel işletme çevresi* (12 çalışma) ve 2010-2019 yılları aralığında *uluslararası işletmeler* (24 çalışma)dir. Bu başlıklar, yıllar da göz önünde bulundurulduğunda dönemin popüler konularına da vurgu yapmaktadır.

Türkiye'de örgüt ve yönetim alanında çalışan araştırmacılar, yıllar içerisinde bu alan ve alt alanlarda yapılan çalışmalarını detaylıca incelemiştir (Örn bkz. Berkman, 2009a, 2009b; Dirlik, 2016; Özen, 1995; Özen, 2000; Üsdiken ve Pasadeos, 1993; Üsdiken ve Erden, 2002; Üsdiken ve Wasti, 2002). Üsdiken ve Erden (2002, s. 107)'e göre örgütler ve yönetim alt alanında farklılaşma vardır ve bu anlamda yerleşik bir hal almaya en eğilimli olanı ise "uluslararası yönetim veya işletmeler"dir. Bu durumu "küreselleşme söyleminin etkisine bağlayan Üsdiken ve Erden (2002), bu bulgunun Üsdiken ve Pasadeos (1993)'un çalışmasından elde edilen bulgularla tutarlı olduğunu da ifade etmektedir.

Ancak bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre uluslararası işletmecilik alt alanının henüz Türk yazınında yerleşik bir hal almadığı gözlenmektedir. Oysa Dirlik (2016, s. 117)'e göre yönetim yazınında olan bitene ilişkin artan bir ilgi vardır. Ancak bu çalışmadan elde edilen bulgular, 30 yıl içerisinde yapılan çalışma sayısının diğer örgüt ve yönetim alt alanlarına göre oldukça sınırlı olduğunu göstermektedir. Oysa uluslararası işletmecilik araştırmalarının geleceği önemli ve çalışmacılar için fırsatlarla doludur (Luo ve Zhang, 2016). Yapılacak yeni çalışmalarla uluslararası işletmeciliğin yönetim ve organizasyon disiplini içerisindeki yeri de daha rahat analiz edilecektir. Gelecek çalışmalar için neyin araştırmalara konu edilebileceği ve mevcut bilgi boşluklarının nerede olduğu konusunda öznel görüşler olduğu düşünülürse aşağıdaki araştırma soruları üzerinde durulması önerilmektedir:

- Türk işletmelerinin uluslararasılaşma kararlarını/süreçlerini etkileyen çevresel faktörler nelerdir?
- Türk işletmelerinin uluslararasılaşma karar ve süreçlerinde devlet teşvik ve/veya müdahaleleri etkili midir? Varsa bu etkiler nasıldır?
- Uluslararası işletmecilikte kurumsal çevre ve uluslararasılaşma süreçlerine olan etkisi Türkiye bağlamında nasıl incelenebilir?

- Uluslararası Türk işletmelerinin kaynak ve yetenek geliştirme potansiyelleri nelerdir?
- Uluslararası işletmecilikte sektörel durum nedir?
- Uluslararası Türk işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde “öğrenme”yi ne kadar kullanmaktadır?
- Türkiye bağlamında uluslararası işletmecilik teorileri nasıl bir örüntü seyretmektedir? Bu anlamda Türkiye, yazında tartışılan hangi bağlama daha yakındır?
- Uluslararası işletmeciliğin diğer alt alan veya disiplinlerle ilişkisi nasıldır?

Bu araştırma soruları ve dahi araştırmacıların ilgileneceği diğer sorularla birlikte Türk yazınında uluslararası işletmecilik alt alanı genişleyecektir. Dolayısıyla alan genişledikçe yazınla ilgili durumsal analizler, gelişimin takip edilmesi, Üsdiken ve Pasadeos (1993, s. 73)’un tabiriyle “belirli zaman aralıklarında stok tespitlerinin yapılması”na da yol açacaktır.

Araştırma, belli bazı kısıtlara sahiptir. Bu çalışmada sadece 1990-2019 yılları arasında Türkiye kökenli ulusal ve uluslararası alanlarda yayın yapan dergilerde yer alan tam metin makaleler incelenmiştir. Daha geniş kapsamlı çalışmalar için makalelerin yanı sıra, bildiriler, kitaplar ve lisansüstü tezler de incelemeye alınabilir. Diğer yandan nitel bir araştırma yöntemi olan içerik analizi kullanılan bu çalışmada veriler, tek bir kodlayıcı tarafından taranmış, sınıflandırılmış, tematik hale getirilmiş, kodlanmış ve analiz edilmiştir. Aynı zamanda nitel araştırmalarda kullanılan bazı bilgisayar destekli programlar (atlas.ti, maxqda ve NVivo vs.) bu araştırmada kullanılmamıştır. Gelecek çalışmalarda bilgisayar destekli programlarla içeriklerin daha rahat okunması sağlanabilir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author have no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

---

## Kaynakça / References

Banalieva, E.R. & Santoro, M.D. (2009). Local, regional or global? Geographic orientation and relative financial performance of emerging market multinational enterprises. *European Management Journal*, 27, 344-355.

- Berkman, A. Ü. (1987). Amme İdaresi Dergisi'nde yayımlanan makaleler ve Türk yönetim bilimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 20(4), 19-42.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Benligiray, S. (2009). Türkiye'de insan kaynakları yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezler ve bu tezlerde incelenen temaların analizi: 1983-2008 dönemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 167-197.
- Berkman, A. Ü. (2009a). Türk Yönetim Yazını ve Türkiye'de Yönetim-Örgüt Alanının Gelişimi: 1990 Yılı Sonrası (Nereden Nereye). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 13-24.
- Berkman, A.Ü. (2009b). Amme İdaresi Dergisi'nde Yayımlanan Makaleler ve Türk Yönetim Bilimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 25-49.
- Buckley, P. J. (2002). Is the international business research agenda running out of steam?. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 365-373.
- Buckley, P. J. & Chapman, M. (1996). Theory and method in international business research. *International Business Review*, 5(3), 233-245.
- Buckley, P. J., & Lessard, D. R. (2005). Regaining the edge for international business research. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 595-599.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (2020). The Internalization Theory of the Multinational Enterprise: Past, Present and Future. *British Journal of Management*, 31(2), 239-252.
- Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Demirbag, M. & Tatoglu, E. (2008). Competitive strategy choices of Turkish manufacturing firms in European Union. *Journal of Management Development*, 27(7), 727-743.
- Dirlik, S. (2016). Bakmak ya da görmek: Türk yönetim yazınına inceleleyen çalışmaların seyri. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 79-132.
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 582-590.
- Dunning, J.H. (1994). Re-evaluating the benefits of FDI. *Transnational Corporations*, 3(1), 23-51.
- Erdem, F. (2009). Örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar nasıl belirleniyor? Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi yazını üzerine kısa bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 65-78.
- Evans, M. (2013). Men in counseling: A content analysis of the Journal of Counseling & Development and Counselor Education and Supervision 1981-2011. *Journal of Counseling & Development*, 91, 467-474.
- Fan, Y. (2008). The rise of emerging market multinationals and the impact on marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 353-358.
- Ghymn, K. I. (1980). Multinational enterprises from the third world. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 118-122.
- Goldstein, A. & Pusterla, F. (2010). Emerging economies' multinationals: General features and specificities of the Brazilian and Chinese cases. *International Journal of Emerging Markets*, 5(3/4), 289-306.

- Hartwell, E., Serovich, J., Graftsky, E. & Kerr, Z. (2012). Coming out of the dark: Content analysis of articles pertaining to gay, lesbian, and bisexual issues in couple and family therapy journals. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38, 227-243.
- Heper, M., & Berkman, U. (1979). Administrative Studies in Turkey: A General Perspective. *International Social Science Journal*, 31(2), 305-27.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J. & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064-1080.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage Publications Inc., ABD.
- Lall, S. (1983). The rise of multinationals from the third world. *Third World Quarterly*, 5(3), 618-626.
- Lecraw, D. (1977). Direct investment by firms from less developed countries. *Oxford Economic Papers*, 29(3), 442-457.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C. S., & Coudounaris, D. N. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16(1), 78-91.
- Lou, Y. ve Tung, R.L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- Luo, Y. ve Zhang, H. (2016). Emerging Market MNEs: Qualitative Review and Theoretical Directions. *Journal of International Management*, 22(4), 333-350.
- Mathews, J. A. (2002). *Dragon multinational: A new model for global growth*. Oxford University Press.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21 st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- Özen, Ş. (1995). Kamu yönetimi yazınımız ve örgütler-yönetim çalışma alanı: Tehlikeli ilişkiler. *Kamu yönetimi disiplini sempozyumu bildirileri*, 1, 85-102.
- Özen, Ş. (2000). Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 89-118.
- Pierce, B. & Garven, G. (1995). Publishing international business research: A survey of leading journals. *Journal of International Business Studies*, 26, 69-89.
- Ricks, D. A. (1985). International business research: Past, present, and future. *Journal of International Business Studies*, 16, 1-4.
- Ricks, D. A., Toyne, B. & Martinez, Z. (1990). Recent developments in international management research. *Journal of Management*, 16, 219-253.
- Ricks, D. A. (1991). Letter from the Editor-in-Chief. *Journal of International Business Studies*, 22, 1-4.
- Tallman, S. & Pedersen, T. (2011). The launch of Global Strategy Journal: comments from the co-editors. *Global Strategy Journal*, 1(1), 1-5.
- Thite, M., Wilkinson, A., Budhwar, P., & Mathews, J. A. (2016). Internationalization of emerging Indian multinationals: Linkage, leverage and learning (LLL) perspective. *International Business Review*, 25(1), 435-443.
- Turnbull, P. W. (1987). A challenge to the stages theory of the internationalization process. In Philip J. Rosson & Stanley D. Reid, editors, *Managing export entry and expansion*. New York: Praeger.
- UNCTAD, (2015). Reforming International Investment Governance. World Investment Report, United Nations, Geneva.



- Üsdiken, B. (1996). Importing theories of management and organization: The case of Turkish academia. *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 33-46.
- Üsdiken, B., & Pasadeos, Y. (1993). Türkiye’de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 73-93.
- Üsdiken, B., & Çetin, D. (2001). From Betriebswirtschaftslehre to human relations: Turkish management literature before and after the Second World War. *Business History*, 43(2), 99-124.
- Üsdiken, B., & Erden, Z. (2002). 1990’lı yıllarda Türkiye’de yönetim alanı: disiplinin yapısı ve yaklaşımlar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 91-112.
- Üsdiken, B., & Wasti, S. A. (2002). Türkiye’de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya” insan kaynakları” yönetimi, 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), 1-37.
- Wells, L. T. (1983). *Third world multinationals: The rise of foreign investments from developing countries*. MIT Press Books, 1.
- Werner, S. (2002). Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28(3), 277-305.
- Yozgat, U., & Kartaltepe, N. (2009). Ulusal yönetim ve organizasyon kongre kitaplarında yer alan bildirilerin bibliyometrik profili: Örgüt teorisi ve örgütsel davranış bildirileri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 149-165.

## EK 1. İçerik Analizine Konu Olan Makaleler

- Açıklım, S. (2004). Changing Business Environment. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 1-17.
- Ağlargöz, O. ve Akgül, A.Y. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı ve Uluslararasılaşma Düzeyi: Fortune 100 Türkiye İşletmeleri Kapsamında Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 63-81.
- Akben, İ. (2014). İşletmelerin Uluslararasılaşma Stratejileri: Kahramanmaraş İşletmelerinde Bir Alan Çalışması. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 115-145.
- Akgeyik, T. (2000). Çok Uluslu İşletmeler ve Küresel İnsan Kaynakları Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 43-44, 1-14.
- Aksoy, A. ve Ayden, C. (2004). Türkiye’deki Yabancı Sermayeli Ortak Girişimlerde Ortaklardan Bilgi Edinimini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 99-110.
- Aksu, S. (2017). Küresel İşletmelerde Kültürel Farklılıkları Önemi. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 1(1), 49-69.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Aktepe, C. ve Çiftçi, H.S. (2017). E-Ticaret Şirketlerinin Uluslararasılaşma Süreci: Örnek İşletme İncelemesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 95-117.
- Akyol, E. M. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 155-174.
- Altay, H. (2003). Orta Asya Türk Cumhuriyetlerindeki Türkiye Kökenli Firma Yatırımları ve Kültür: Yöneticiler Açısından Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 6(9), 39-57.

- Altıntaş, M.H. ve Özdemir, E. (2006). İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren KOBİ’lere Yönelik Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 183-204.
- Altıntaş, G., Sözüer, A. ve Semerciöz, F. (2015). Uluslararası Girişimcilik ile İhracat Pazar Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’deki İhracatçı İşletmeler Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(1), 65-78.
- Atlı, H. ve Kartal, B. (2014). Küresel Doğan İşletmelerde Girişimcinin Bireysel Özelliklerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 145-157.
- Ayas, S. ve Uğurlu, Ö.Y. (2017). Sınır-Ötesi Şirket Satın Almalarında Satın Alma Oranı ile Hedef Şirketin Halka Açık Olması Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 1-10.
- Bardakçı, A. (2004). Uluslararasılaşma Teorilerinin Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının İhracat Uygulamaları Çerçevesinde Geçerliliği: Denizli İmalat Sanayii Örneği. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 55-76.
- Baskıcı, C. ve Ercil, Y. (2018). Uluslararasılaşma Sürecinin Başlamasında Ağ Oluşturma Mekanizmaları. *Business and Economics Research Journal*, 9(4), 911-922.
- Baskıcı, C. ve Ercil, Y. (2019). Çokuluslu Şirketlerin Doğrudan Yabancı Yatırım Yer Seçiminde Sektör Taşıma Kapasitesinin Gerekliliği. *Istanbul Business Research*, 48(1), 144-159.
- Başar, P. ve Gültekin, A. (2018). İşletmelerin Yabancı Pazarlara Yayılma Yöntemlerinin İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3), 825-849.
- Batı, G.F. (2018). Uluslararası İşletmecilik ve Uluslararası Ekonomik Entegrasyon İşletmeciliğinde Avrupa Birliği. *Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 75-88.
- Batmaz, N. (2004). Türkiye-Kazakistan Arasındaki Ticari-Ekonomik İlişkiler, Türk Mütteşebbislerin Bu Ülkede Yaptıkları Yatırımların Boyutu ve Karşılaştıkları Sorunlar. *Bilgi*, 2, 83-104.
- Bayraktaroğlu, S. ve Dural, E. (2014). Türk İKY Anlayışı ile Japon İKY Anlayışı Arasındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları. “İŞ GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(3), 19-34.
- Beğendik, B. (2017). Dimensions of Entrepreneurial Orientation and Entrepreneur’s Characteristics That Affect The Internationalization Process of Turkish Born Global Firms. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 454-474.
- Berber, Ş. ve Can, E. (2019). Erken Uluslararasılaşmada Ağ İlişkilerinin Rolü Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması: Turkuaz Yatak Örneği. *BMIJ*, 7(5), 2489-2524.
- Büyükbacı, P. (2010). Analyzing Foreign Direct Investment Decisions of Multinational Enterprises Within Competitive Framework: A Value Chain Based Perspective. *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(67), 67-83.
- Can, E., Alayoğlu, N. ve Alayoğlu, E. (2016). Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşma Stratejileri: Saruhan Şirketler Grubu Örneği. *Journal of Research in Business & Social Science*, 5(5), 19-33.
- Can, E. ve Eroğlu, S. (2016). Türkiye’deki Özel Hastaneler İçin Küresel Pazara Giriş Stratejileri Üzerine Bir Model Önerisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 2(3), 31-44.
- Can, E. ve Utlu, N. (2018). Gelişmekte Olan Ülkelerin Çokuluslu İşletmelerinin Uluslararasılaşma Teorileri: Bir Literatür Taraması. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 50-69.
- Coşkun, R. ve Sancaktutan, K. (2019). Rekabet mi, İşbirliği mi? Firmaların Büyüme ve Uluslararasılaşma Kararlarında Tedarikçilerinden Beklentilerine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 4(1), 21-33.

- Çetinarslan, H.Ş. ve Can, E. (2017). Türk Çokuluslu İşletmelerinin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerinin İncelenmesi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 127-140.
- Çetinarslan, H.Ş. ve Can, E. (2019). Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *İstanbul Management Journal*, 86, 75-95.
- Çetinel, E. ve Ersoy Yılmaz, S. (2015). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimine Kültür Perspektifinden Bir Bakış. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), 147-163.
- Danışman, A. ve Sökmen, A.G. (2007). Girişimci Özellikleri ve Firma Niteliklerinin İhracat Performansına Etkisi: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 213-230.
- Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 59-81.
- Diñç, M. ve Kaygısız, Ü. (2019). Kültürel Antropolojinin Bilgi Yönetimi ile Bağdaştırılması: Nortel Vakası Analizi ile İşlevselcilik Teorisinin Çok Uluslu Şirketlerin Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Olan Yansımaları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 34-64.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 5, 66-78.
- Erdem, B. (2006). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret ve Maaş Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Verimlilik Dergisi*, 3.
- Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 149-164.
- Ertekin, M. S. (2000). Piyasa Faaliyetleri Çerçevesinde Çokuluslu Şirketlerin Dünya Ekonomisine Katkıları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 255-269.
- Esen, Ş. ve Gürson, N.G. (2016). Uluslararası Şirketlerde Üst Düzey Yönetici Sağlama Politikaları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren 150 Şirket Üzerinde Bir Araştırma. *JOMELIPS*, 1(1), 104-112.
- Faiz, E. ve Üner, M.M. (2015). Uluslararası Girişimciliğin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(4), 957-981.
- Fıkrıkoca, A. ve Kalemci, A. R. (2011). Küreselleşme ve Makro-Kurumsal Teori: Bir Literatür Taraması. *"İŞ GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 179-198.
- Fıkrıkoca, A. ve Yıldırım, G. (2011). Stephen Herbert Hymer: Küreselleşme ve Çok Uluslu Şirket Kuramı. *Mülkiye Dergisi*, 35(271), 101-136.
- Gavcar, E. ve Dirlilik, S. (2005). Küreselleşme ve Yöneticilere Göre Küreselleşme Olgusu. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 77-95.
- Gerşil, G. S. (2004). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma Yaşamına Etkileri. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 147-157.
- Gökdeniz, İ., Özhavzalı, M. ve Erduran, T. (2019). İşletmelerde Küreselleşme ile Birlikte Personel İhtiyaç Durumu Tespiti Üzerine Bir Araştırma: Kırıkkale İli Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 274-290.
- Göker, İ. E. K. ve Uysal, B. (2017). Uluslararasılaşma Düzeyi ile Finansal Performans İlişkisi: İmalat Sanayii Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 76, 157-172.
- Gökmen, A. (2013). Uluslararası İşletmelerin Türkiye'ye Yatırımları ve Belirleyici Etmenler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 53-62.

- Gökmen, A. (2014). A Theoretical Study on the Concept of Risk in Enterprises, Dynamics of Risk in International Business, Investing in Turkey & Evaluation of Macro Risks Abstract. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 175-187.
- Gövdere, B. (2009). Türkiye’de Hizmetler Sektöründe Doğrudan Yabancı Yatırımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 53-68.
- Gültekin Z. ve Ulukan C. (2012). Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 89-102.
- Güngördü, A. ve Yılmaz, K.G. (2016). Uluslararası Ticaret ve Yatırım Teorisi Olarak Eklektik Paradigma: Geçmişten Günümüze Bir Bakış. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 1003-1020.
- Helvacıoğlu, N., ve Özutku, H. (2010). Kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 193-216.
- Hoştut, S. (2016). Çok Uluslu Şirketlerde Halkla İlişkiler Uygulamaları. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 1-22.
- İlhan, T. (2005). Uluslararası Ortak Girişimlerde Şirket İçi Tutarlılık ve Yerel Eşbiçimlilik Baskılarını Yönetmede Farklılaşan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 81-119.
- İlhan, T. (2007). Uluslararası Ortak Girişimlerde Mülkiyet Yapısı: Yönetimsel Kontrol Düzeyinin ve Kültürel Farklılıkların Etkisi. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 122-148.
- İlhan, T. (2008). Türkiye’de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgüt Kültürü: Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Eşbiçimlilik Etkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 305-343.
- İlhan Nas, T. Şahin Tan K. ve Okan, T. (2013). Kurumsal Yönetim ve Çokuluslu İşletmelerin Strateji Tercihleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4), 210-228.
- İlter, B. (1999). Firma İhracat Davranışı ve Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(2), 19-34.
- İplik, F.N. (2010). Strategic Management of Human Resources in MNCs: A Best Fit Theory Perspective. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 169-184.
- Kahveci, E. (2012). İşletme Stratejileri ve İhracat Performansı İlişkileri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4(6), 2-34.
- Kalyoncuoğlu, S. ve Üner, M.M. (2010). Küresel Doğan İşletme Kavramı ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1-42.
- Kamacı, A. ve Turan, M. (2018). Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketlerin Ekonomik Açından Değerlendirilmesi. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 3(2), 81-92.
- Kanat, S. (2016). Internationalization Process of Turkish Clothing Sector. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 26(1), 3-11.
- Karadağ, H. (2018). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uluslararasılaşma: Küresel Doğan İşletmelerin Süreç, Strateji ve Örgütsel Yetkinlikleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(2), 142-157.
- Kartal, B. ve Sofyalıoğlu, Ç. (2009). Kültürel Uzaklığın Dış Pazara Giriş Yöntemi Üzerindeki Etkisinin Türkiye’deki Yabancı Yatırımlar Açısından İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 7(2), 111-126.

- Kaya, H. (2005). A Neglected Research Area: Internationalization of Turkish Firms via Outward Foreign Direct Investment. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 137-154.
- Kaya, H. (2006). Doğrudan Yurtdışı Yatırımlar Yoluyla Teknoloji Transferi ve Türkiye: Bir Literatür İncelemesi. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 85-102.
- Kaya, H. (2009). Unfavorable Business Environment and Foreign Direct Investment Activities of Turkish Manufacturing Firms. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 3(1), 101-118.
- Kaya, H. (2014). Strategic motives of Turkish foreign direct investment firms: An empirical study on manufacturing sector. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 368-390.
- Kayabaşı, A., Kiracı, H., Kanberoğlu, Z. ve Oğuz, A. (2010). KOBİ'lerde İhracat Performansını Belirleyen Unsurların İncelenmesi: İnegöl'de Faaliyette Bulunan İşletmeler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 1-12.
- Kaygısız, Ü. ve Dinç, M. (2011). Küresel Şirketlerde Yeni Bir Yetkinlik Alanı Olarak İşletme Diplomasisi Yönetimi: Shell, Mampf Foods ve Coca-Cola Vakaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(14), 141-166.
- Khurshid, J. ve Aykan, E. (2016). Management Problems of Turkish Businesses in Afghanistan: The Case of Kabul and Mazarisharif. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 3(12), 232-247.
- Kışlalı, İ. ve Taştan Boz, İ. (2016). Entrepreneurial Approach to Growth and Internationalisation: a Qualitative Research About Food Manufacturing SMEs in Edirne. *Öneri Dergisi*, 12(46), 179-199.
- Kıvılcım, F. (2013). Küreselleşme Olgusu ve Çokuluslu Şirketlerin Küreselleşme Süreci Üzerindeki Rolü. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-16.
- Koçak, F.A. (1997). Bir İhracat Karar Süreci Modeli Denemesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(1), 467-490.
- Koçak, M. (2019). İşletmelerin Uluslararasılaşmasına Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 169-190.
- Koçtürk, O. M. ve Eker, M. (2012). Dünyada ve Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Çok Uluslu Şirketlerin Gelişimi. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 18(1 ve 2), 35-42.
- Korkmaz, S., Ermeç, A. ve Yücedağ, N. (2009). İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri ve İhracat Performansına Etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 83-104.
- Kulalı, G. (2016). Doğrudan Yatırımlarda Yabancı Sahiplik Yoğunluğunun Belirleyicileri: Türkiye ve Almanya Örnekleri. *Sakarya İktisat Dergisi*, 5(4), 37-64.
- Kurar, İ., Durna, U. ve İnal, M.E. (2015). Yerli Bir Otel Zincirinin Uluslararasılaşmasına İlişkin Nitel Bir Araştırma: Rixos Hotel Grubu Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 133-149.
- Kurtaran, A. (2007). Doğrudan Yabancı Yatırım Kararları ve Belirleyicileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 367-382.
- Kurtuldu, G. (2014). Doğrudan Yabancı Yatırımların Tüketiciler Tarafından Yerel Olarak Algılanmasında Etkili Olabilecek Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 15-37.
- Met, Ö. (2005). Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 10, 111-138.
- Met, Ö. ve Erdem, B. (2011). Türk Otel Zincirleri ve Büyüme Stratejileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 333-350.

- Nardalı, S. (2017). Systematic Literature Review on Born Global Firms. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 563-578.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1993). Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve Tusaş Uçak Motorları Sanayi A.Ş. Örneği. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1-2), 1-24.
- Özdemir, B. ve Çizel, R.B. (2006). Ulusal Otel Yöneticilerinin Uluslararası Otel Yöneticiliğine Bakış ve Tutumları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 132-159.
- Özgen, H. ve Özseven, M. (2012). İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçiminde Yerel Pazar Faktörlerinin Etkisi Üzerine Adana İlinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 1-20.
- Papatya, G. ve Uygur, M.N. (2019). Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 338-358.
- Parlak, N. K. (2000). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 93-108.
- Saray, M.O. (2011). Doğrudan Yabancı Yatırımlar İstihdam İlişkisi: Türkiye Örneği. *Maliye Dergisi*, 161, 381-403.
- Sarı, A. (2008). Küçük Ölçekli Firmaların Dışa Açılma Süreçleri: Denizli Örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 67-76.
- Sarıhan, A.Y. ve Tepeci, M. (2017). Manisa İlindeki İhracatçı Firmaların Yenilik Yeteneklerinin İhracat Performanslarına Etkileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 867-879.
- Sat, A. (2011). Innovation Strategies of MNCs: A Case Study from Turkey. *Gazi University Journal of Science*, 24(4), 945-957.
- Savaşçı, İ. (2007). Uluslararası Zincir Mağazaların Büyüme Stratejileri: Marks&Spencer Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 319-337.
- Sayılar, A. (1999). Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurulan Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Bilgi Edinimi ve Yerel Ortağa Yansımaları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 29-51.
- Serinkan, C. ve Bağcı, Z. (2012). Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Şekilleri ve Organizasyon Yapıları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 91-117.
- Sezgili, K. (2017). Türk İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Kurumlar ve Kaynaklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 80-104.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkları Uluslararası İşletmelere Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 75-92.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). İşgören Etnosentrizmine Yönelik Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 25-44.
- Sönmez, A. ve Arslan, A.R. (2007). İhracat Yapma Şekline Göre Karşılaşılan Sorunlar; Mobilya Endüstrisi Örneği. *Politeknik Dergisi*, 10(4), 403-409.
- Sümer, S. I., ve Üner, M. M. (2014). Türkiye ile Orta Asya Türk Cumhuriyetleri Arasındaki Psikolojik Mesafe. *Bilig*, 69, 239-262.

- Şahin Tan, K. ve Mert, K. (2014). Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejisi Üzerindeki Etkisi. *TİSK Akademi*, 9(18), 74-97.
- Şahin Tan, K., Mert, K. ve Kaplan, T. (2015). Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(4), 931-956.
- Şahin, K. ve Kaplan, T. (2017). Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2), 105-131.
- Şimşek, S. (2006). Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketler ve İnternetin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(3), 166-175.
- Şişman, D. (2015). Ulusötesi Şirketler ve Küresel Kriz. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37(2), 341-368.
- Şişman, D. (2016). Ulusötesi Şirketlerin Küresel Kriz Sürecindeki Konumları. *Journal of Life Economics*, 3, 1-24.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- Tağraf, H. (2008). Küresel Stratejilerden Çokuluslu Stratejilere Geçiş: Küresel Düşün Yerel Davran. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 348-366.
- Taş, A., Cevrioğlu, E. ve Bolel, B. (2017). Uluslararasılaşma Modellerinin Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Eğilimlerini Açıklama Gücü Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 155-180.
- Taş, M. ve Zengin, B. (2019). Seyahat İşletmelerinde Uluslararasılaşma Sorunları ve Çözüm Önerilerinin Kavramsal Çerçeve İncelenmesi. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 205-216.
- Tekin, E. ve İlhan Nas, T. (2017). Firma ve Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin Türkiye’de Faaliyette Bulunan KOBİ’lerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72(4), 1185-1217.
- Temizel, H., Turan, E., ve Temizel, M. (2008). Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 459-474.
- Türken, S. (2018). Gelişmekte Olan Piyasalarda Çeşitlendirme ve Uluslararasılaşma Stratejilerinin İşletme Grubu Düzeyinde İncelenmesi: Doğu Grubu Örneği. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 7-43.
- Türksoy, S.S., Kaygalak, S. ve Koçak, N. (2013). Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(2), 89-108.
- Ulaş, D. (2004). KOBİ’lerin Yabancı Pazarlara Açılmada Kullandıkları Stratejiler. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(3), 179-204.
- Ulaş, D. (2004). Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(2), 151-178.
- Ulaş, D. (2008). AB’ye Yönelen Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Çok Uluslu İşletmelerin Üretim Yeri Seçim Kararları. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 8(2), 77-95.
- Ural, T. ve Küçükaslan, A. (2008). Yeni Tip İşletmeler: Global Doğan İşletmelerin Oluşum Nedenleri ve Özellikleri. *Öneri Dergisi*, 8(29), 23-32.

- Uslu, A.T. (1997). Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olarak Stratejik Birleşmeler, *Öneri Dergisi*, 2(7), 19-23.
- Üner, M.M. (1994). Ankara Sanayi Odası'na Kayıtlı İşletmeleri İhracattan Alıkoyan Nedenler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(3), 459-479.
- Ünlü, H., Nızıgıyımına, E., ve Kemeç, A. (2017). Gelişmiş ve Azgelişmiş Ülkelerde Doğrudan Yabancı Yatırım, Kurumsal Kalite ve Ekonomik Kalkınmanın Karşılaştırmalı Bir Analizi: 1996-2015 Dönemi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 561-586.
- Ünsar, S. (2007). Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri. *Journal of Yasar University*, 2(7), 695-708.
- Yavan, N. (2012). Türkiye'nin Yurt Dışındaki Doğrudan Yatırımları: Tarihsel ve Mekânsal Perspektif. *Bilgi*, 63, 237-270.
- Yeşil, S. (2007). Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 232-246.
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1,2), 22-72.
- Yeşil, S. (2011). Çok Kültürlü Takımlar: Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 343-377.
- Yıldırım, M.H. ve Erdost Çolak, H.E. (2009). Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Strateji-Yapı İlişkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 91-132.
- Yıldırım, M.H. ve Erdem, A.T. (2016). Küreselleşme ve Küresel Doğan İşletmeler: Konya Karatay Organize Sanayi Bölgesinde Nitel Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 12-28.
- Yıldız, Y. (2018). İhracat Yoğunluğu, Ar-Ge Yatırımları ve Firma Performansı: Türkiye Örneği. *Ege Akademik Bakış*, 18(2), 307-319.
- Yiğit, M. (1999). Gümrük Birliği Bağlamında Türkiye'de Serbest Bölgeler ve Doğrudan Yabancı Sermaye Girişine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, 197-222.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2002). Uluslararası Türk İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 155-170.
- Zorel, F. İ. (2014). Uluslararası İşletme Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Niteliklerden Biri Olarak Kültürlerarası Yetkinlik. *Journal of International Social Research*, 7(30), 122-135.



**Ek 2. İncelenen Makalelerin Yayınlandığı Dergiler**

<b>Dergi Adı</b>	<b>Yayın Yılı</b>
Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2017
Advances in Social Sciences Research Journal	2016
Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	2013
Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi	2012
Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	2009
Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi	2008
Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi	2013
BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar	2009
Beykoz Akademi Dergisi	2018
Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi	2000
BMIJ	2019
Business and Economics Research Journal	2018
Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi	2009
C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi	2012
Doğuş Üniversitesi Dergisi	2015
Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi	2013
Ekonomi Bilimleri Dergisi	2013
Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi	2019
Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi	2018
Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi	2010
Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	1999
Gazi University Journal of Science	2011
İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	2005
İşletme Araştırmaları Dergisi	2010
İşletme Bilimi Dergisi	2017
JOMELIPS	2016
Journal of Entrepreneurship & Development/ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi	2015
Journal of International Social Research	2014
Journal of Life Economics	2016
Journal of Research in Business & Social Science	2016
Journal of Yasar University	2007
Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	2019
Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	2014
KMU İİBF Dergisi	2008
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2007
KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi	2014
Maliye Dergisi	2011
Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi	2015

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2019
Muhasebe ve Finansman Dergisi	2017
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi	2012
Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2005
Mülkiye Dergisi	2011
ODTÜ Gelişme Dergisi	2008
ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi	2017
Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi	2017
Politeknik Dergisi	2007
Sakarya İktisat Dergisi	2016
Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi	2006
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2008
Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi	2008
Sosyal Bilimler Dergisi	2008
Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi	2017
Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi	2000
Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi	2013
Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi	2018
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2011
SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi	2004
Tarım Ekonomisi Dergisi	2012
Tekstil ve Konfeksiyon	2016
TİSK Akademi	2014
Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	2006
Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi	2015
Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)	2019
Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi	2017
Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi	2016
Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi	2018
Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi	2015
Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi	2019
Yönetim Araştırmaları Dergisi	2005
Yönetim Bilimleri Dergisi	2010
Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi	2018
Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi	2016



## Örgütlerde Meslek İntiharını Önlemeye Yönelik Bir Model Önerisi

### A Model Proposal to Prevent Professional Suicide in Organizations

Feyza Çağla Oran<sup>1</sup> , Betül Balkan Akan<sup>2</sup> 

#### Öz

Meslek intiharı kavramı, yaratıcı, girişken, iyi yetişmiş zeki insanların, aniden kendi kararları ile işletme içindeki kariyerlerini olumsuz yönde etkileyecek adımlar atmaları olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde üstün yeteneklere sahip, yaratıcı, girişimci, yeniliklere ve değişime açık, zeka düzeyi yüksek çalışanların önemli bir kısmı değerlendirilememektedir. Bu özelliklere sahip çalışanlar potansiyellerine uygun iyi bir pozisyona gelemediklerinde değersizleştiklerini hissetmekte ve örgütten uzaklaşmaktadırlar. Bu durum meslek intiharına neden olmaktadır. Çalışmanın amacı; örgütlerde meslek intiharını tanımlamak, meslek intiharının örgütlere olan etkilerini ortaya koymak, meslek intiharını önlemeye yönelik unsurlara dair bir model önerisi geliştirmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın, meslek intiharının önlenmesi açısından ileride yapılabilecek uygulamalı çalışmalara kuramsal ve kavramsal açıdan bir temel teşkil etme potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir.

#### Anahtar Sözcükler

Meslek İntiharı, İş Bırakma, İşten Ayrılma, Tükenmişlik, Mesleki Kariyer

#### Abstract

The concept of professional suicide is defined as creative, sociable, well-educated, intelligent people who suddenly take steps that will adversely affect their careers in the company with their own decisions. A significant part of the employees who have high talents, creative, entrepreneurial, innovative and open to change and high level of intelligence cannot be evaluated in organizations. Employees with these characteristics feel that they are deprived of being in a good position in accordance with their potential and are moving away from the organization. This situation causes professional suicide. Purpose of the study; the aim of this course is to define professional suicide in organizations, to reveal the effects of professional suicide on organizations and to develop a model proposal about the elements to prevent professional suicide. It is thought that the research has the potential to provide a theoretical and conceptual basis for future applied studies in terms of preventing professional suicide.

#### Keywords

Professional Suicide, Job Quitting, Resignation, Burnout, Professional Career

**1 Sorumlu Yazar:** Feyza Çağla Oran (Dr. Öğr. Üyesi), Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sağlık Yüksekokulu, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü, Tekirdağ, Türkiye. E-posta: foran@nku.edu.tr ORCID: 0000-0002-1366-2543

**2 Betül Balkan Akan (Öğr. Gör. Dr.),** Namık Kemal Üniversitesi, Hayrabolu Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Tekirdağ, Türkiye. E-posta: bbalkan@nku.edu.tr ORCID: 0000-0001-6028-4592

**Atf:** Oran, F. C. ve Balkan-Akan, B. (2020). Örgütlerde meslek intiharını önlemeye yönelik bir model önerisi. *Istanbul Management Journal*, 89, 133-155. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0006>



## **Extended Summary**

### **Background**

In general, there are very few studies in the literature about occupational suicide in organizations and the negative effects of occupational suicide on organizations. Since the main loss experienced in the concept of professional suicide is the loss of qualified, promising and creative individuals, the main contribution to the institutions and employers is to use their qualifications within the strategic talent management for the future of the enterprise if the employees remain in the institution. The importance for the employees is to ensure that the individuals who are dedicated and creative to their profession stay in the flow and feel productive in a process in which they develop and strengthen themselves.

### **Purpose**

The aim of this study is to emphasize the importance of the concept of professional suicide in the institutional sense and to establish measures to prevent this situation which is seen in today's enterprises but which is inadequate in taking measures and prevention. In this context, the process and stages of professional suicide were examined and a model was made considering the severity of these stages. In the stages until the suicide process, an approach method was tried to be developed for institutions and employees to prevent the process. Within the framework of the data explaining the process of occupational suicide, measures that can be taken to prevent occupational suicide are stated.

### **Method**

A literature review was conducted for studies involving occupational suicide. The studies related to the subject that will support the study are mentioned. The relationship between occupational suicide and similar literature was tried to be explained by qualitative research.

### **Finding**

In the stages until the suicide process, an approach method was tried to be developed for institutions and employees to prevent the process. Firstly, the reasons of the emergence of the concept of professional suicide within the organization are mentioned and the negative effect of the issue on the organizations is discussed and the importance level for the institutions is tried to be mentioned. The issues related to occupational suicide and the approaches that affect the concept prevention are presented. Then, a model proposal to prevent occupational suicide in organizations was presented by grading the stages of occupational suicide among employees.

## **Conclusion**

It is thought that this study can be a source for human resources managers, company officials and researchers in terms of employee value and sustainability of employee productivity.

## Örgütlerde Meslek İntiharını Önlemeye Yönelik Bir Model Önerisi

Günümüzde işletmelerin devamlılıklarını koruyabilmesi ellerinde bulundurdukları entellektüel sermayeyi doğru olarak yönlendirmesi ile sağlanabilmektedir. Günümüz işletmelerinde rekabet, sürdürülebilirlik gibi kilit unsur olarak gösterilen kavramların, işlenerek avantaj yaratılmasını sağlayan güç, yaratıcı ve verimli çalışan insan kaynağı olarak gösterilebilir. Bu sebeple stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin büyümesi ve büyürken de çevreye ayak uydurarak sürdürülebilirliklerini koruması stratejik yetenek yönetiminin ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Meslek intiharı olarak adlandırılan kavram, işletmelerdeki yaratıcı, gelecek vaad eden çalışanların körelmelerini, zamanla işletmeden koparak kendi içlerine çekilmeleri ve enerjilerini verimli çalışmaya odaklayamamalarını, hatta bir süre sonra işletmeden ayrılmaları, yaratıcı ve üretken olacakları işlerini yapmaktan vazgeçerek mesleklerini sonlandırmalarını ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu durum işletmelerin gelişmelerini ve uzun dönemli planlarına ulaşmalarını önleyen bir kavram olarak görülmektedir. Meslek intiharı literatürde çokça geçen tükenmişlik sendromunun sonraki safhası olarak da tanımlanabilir. İnsan odaklı olmayan bir liderin altında çalışan işgörenlerin meslek intiharı eşliğine gelme ihtimallerinin çok daha yüksek olabileceği öngörülebilir. Bunun başlıca sebebi bireysel olarak tatmin olmayan ve işinde yeni fikirler ile yöneticisine giden işgörenlerin sonuçsuz kalan çırpınışları bir süre sonra vazgeçme durumu göstermelerine neden olabilmektedir. Bu çalışanların bir süre sonra sadece verilen işi yapma, boşvermişlik haline bürünmelerine neden olabileceği söylenilebilir. Fazla olan enerjinin lider tarafından yanlış yönlendirilmesi, atıl duruma düşürülmesi meslek intiharının başlıca nedenleri olarak da gösterilebilir. Bu sebeplerden dolayı stratejik insan kaynaklarının doğru bir şekilde yönlendirilebilmesi açısından gerek üst yönetime, gerek liderlerine (her çalışanın bağlı olduğu ilk düzey yönetici) gerekse de insan kaynakları departmanlarına çalışanların fiziksel ve ruhsal takiplerinin de yapılması gerekliliğini doğurduğu söylenilebilir.

Stratejik insan kaynaklarının bu denli önem arz etmesinden yola çıkılarak meslek intiharına neden olabilecek faktörlerin baskın olduğu bir örgütte meslek intiharı kavramının ortaya çıkması muhtemel görünmektedir. Bu nedenle meslek intiharını önlemeye yönelik olarak örgütü olumsuz etkileyen faktörler gözden geçirilerek meslek intiharını önlemeye ilişkin bir model çalışması ortaya koymak gerekliliği doğmuştur.

Bu çalışmanın amacı, meslek intiharı kavramının kurumsal anlamda önemini ön plana çıkarmak ve günümüz işletmelerinde tanık olunan ancak önlem alma ve engelleme konusunda yetersiz kalınan bu durumun kurumlarda tespit edilerek engellenmesine yönelik önlem adımları oluşturmaktır. Bu kapsamda meslek intiharının işleyiş süreci ve evreleri irdelenmiş ve bu evrelerin şiddeti göz önüne alınarak bir modelleme yapılmıştır. Meslek intiharı sürecine gelinene kadar geçen evrelerde kurumlar ve çalışanlar için sürecin önlenmesine yönelik bir yaklaşım metodu geliştirilmeye çalışılmıştır. Öncelikle

meslek intiharı kavramının örgüt içinde ortaya çıkış sebeplerine değinilmiş, konunun örgütler üzerindeki olumsuz etkisi ele alınarak kurumlar için önem derecesi belirtilmeye çalışılmıştır. Meslek intiharı ile ilgili olan konular ve süreç içinde kavramı önlemeye etki edecek yaklaşım biçimleri sunulmuştur. Ardından örgütlerde meslek intiharının önlenmesine yönelik bir model önerisi, meslek intiharının çalışanlarda gösterdiği evreler derecelendirilerek sunulmuştur. Son olarak sonuç bölümünde ise çalışmaya destek verecek olan konu ile ilişkisi bulunan çalışmalara değinilmiştir.

### Örgütlerde Meslek İntiharı Kavramı

Cole (1987), meslek intiharı kavramını yaratıcı, girişken, iyi yetişmiş zeki insanların, aniden kendi kararları ile işletme içindeki kariyerlerini olumsuz yönde etkileyecek adımlar atmaları olarak tanımlamaktadır. Bu durumu farklı yolları kullanarak gerçekleştirmektedirler (Cole, 1987: 5):

- İşlerini kendilerinden çok daha az yetenekli kişilere devredebilirler.
- Hırçınlaşır ve işten atılmalarına neden olacak davranışlarda bulunabilirler.
- Bazıları birdenbire işten soğur ve çalışmalarını aksatmaya başlayabilir.
- Yaptıkları iş ile ilgili bunalıma düşerek yeniliklerden uzaklaşır ve giderek işe yaramaz hale gelebilir.
- Bazı işgörenlerde sırt ağrısı, baş ağrısı, ülser gibi psikosomatik şikayetler oluşmaya başlayabilir.
- Aşırı gerilimden kurtulamayıp, (kilo veremezler, sigarayı bırakamazlar) fiziki intihara doğru da yol alabilirler.

Meslek intiharında karşılaşılan bu davranış sonuçlarına gelene kadar iş yerinde gelecek vaad eden çalışanlara “zorbalık” olarak adlandırılan davranışlar neticesinde, çalışan ilgili belirtileri göstermektedir. Etik eksenli , iletişim eksenli ya da iş eksenli zorbalık türleri verimli çalışanları bir anda meslek intiharına doğru yönelten bir sürecin içine doğru itmektedir. İşten soğutmak, gelecek vaad eden çalışanlara mesleki sabotaj, niteliksiz işler ile demotive etme davranışı işyerinde zorbalık tutumu olduğunu gösteren ve meslek intiharının oluşabileceğinin ön sinyallerini veren davranış kalıpları olarak gösterilebilir (Işık, 2015: 248). Mesleki intihardan bahsedebilmek için parlak ve verimli çalışma döneminden sonra, çalışanların farklı nedenler gösterilerek fazla yararlı olamayacakları işlere atanmaları söz konusudur. Üst yöneticiler ile durumu çözemedikleri gibi işten ayrılma konusunda da isteksiz tavır sergilemektedirler. Bunun sonucunda da meslektaşları tarafından yetersiz kişiler olarak değerlendirilme saplantısı ile sessizce çökmeye başlamaktadırlar. Bu durumda da meslek intiharından bahsedilebilir (Cole,

1987: 10). Durkhiem intihardan bahsederken, yazgısal ve kuralsız olarak ayrıma gitmiştir. Kuralsız intiharı; politik, ekonomik, kurumsal krizlerle, toplumu bütünüyle etkileyen karışıklıklarla açıklarken yazgısal intiharı ise düzenlemelerin aşırılığından doğan bir olay olarak tanımlamaktadır. Geleceği kösteklenmiş ve tutkuları baskıcı bir disiplin içinde gemlenmiş olan kişilerin intiharlarından söz etmektedir. Kurumsal açıdan konuya yaklaşıldığında baskıcı disiplinin presenteeism davranışını ortaya çıkarabileceği ve durumunda meslek intiharını tetikleyebileceği söylenilebilir. İş yerine gelip iş başında pasif kalma davranışının da bir meslek intiharı süreci içinde yer aldığı gözönüne alındığında ilgili kavramın ilişkisi bulunduğu söylenilebilir. Kendir, Arslan ve Bozkurt (2018) çalışmalarında presenteeism'in dikkat dağınıklığından kaçınamama düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. İlgili araştırma, pasif kalma yada işi bırakma davranışı açısından meslek intiharını destekleyici bir çalışma olarak gösterilebilir (Kendir, Arslan, & Bozkurt, 2018: 1029). Yazgısal intiharı kaynağı olarak baskıcı kurallara karşı kişilerin ellerinden bir şey gelmemesidir. Burada Durkheim'in üzerinde durduğu kurallar olsa bile bunların nasıl uygulandığı önemlidir ve kuralların adil olarak uygulanmasından bahsedilmektedir (Durkhiem, 2013: 25-26). Durkheim her ne kadar fiziki intiharı araştırmış olsa da, konu meslek intiharı kapsamında işletmeler açısından ele alındığında şirket politikaları ve kurallarına vurgu yapılabilir. Burada aslında şirket içinde örgütsel adaletten bahsedilebilir. Örgütsel adaletin olmaması ve sadece baskıcı kuralların var olduğu işletmelerde gelecek vaad eden yaratıcı bireylerin zaman içinde şirketin uygulamaları sebebi ile öğütülmesi sonucu meslekten vazgeçmeleri yada verimsiz birer çalışan haline gelmelerine varan bir sonuç ile karşılaşılabilineceği söylenilebilir. Örgütsel adaletin dağıtımada adalete kısmında adil verilen kararlar, işlemsel adalete kısmında çalışanların dahil oldukları işlerdeki kararlarda söz sahipliği ve örgütsel güveni de beraberinde getirecek olan kişilerarası etkileşime de vurgu yapan etkileşimsel adalete kurumda etken olması meslek intiharının önlenmesinde ön plana çıkmaktadır (Yeniçeri, Demirel, & Seçkin, 2009: 85-89).

### **Meslek İntiharının Örgütlere Etkisi**

Meslek intiharının örgütlere olumsuz açıdan pek çok etkisi bulunmaktadır. Çalışanların meslek intiharına sürüklenmelerinde en önemli etkinin yönetici/lider tavır ve tutumları olduğu söylenebilir. Bu tavır ve tutumlar neticesinde öncelikle çalışanlar dolayısıyla da işletme olumsuz yönde etkilenmektedir.

Yöneticilerin hangi tavır ve tutumları çalışanları meslek intiharına sürüklemektedir diye bakıldığında ise aşağıdaki durumlardan bahsedilebilir (Cole, 1987: 11-12):

- Bu durumların en başında görevlerin yapılması için gereken sorumluluk, şirket kaynaklarını en az düzeyde kullanarak sonuca giden ve kendini işine-işletmeye adanmış olan yöneticilere yıkılmaktadır. Bir sorun halledildiğinde ve ardından daha büyük bir sorun çözülmek üzere önlerine geldiğinde çoğunlukla da işletmenin



resmi desteğinden yoksun bir şekilde halletmeleri istendiğinde bu yöneticiler de zamanla mesleğine ilişkin düşüncelerini yeniden gözden geçirme eğilimi oluşmaya başlayabilmektedir. Ayrıca ardı sıra gelen krizlerden kıt kaynaklar ile kurtulmaya çalışırken başarısız oldukları tek olayda yeteneklerinin üst yönetimce gözden geçirilmesi, gözlerin astlara çevrilmesi aşırı baskı altında çalışmalarına neden olabilmektedir.

- Yönetimce açık ve gerçekçi olarak konulmamış olan beklentiler çalışanların belirsizlik içinde kalmalarına neden olmaktadır.
- Çalışanların tahammülünü zorlayan yönetim felsefesinin benimsenmesi, haftalık iş saatlerinin özel yaşamın içine kayması da iş-yaşam dengesinin çökmesine neden olabilmektedir. Bu durumu “gönüllü” fazla mesai adı altında meşrulaştırma çabaları, işgörenlerde meslek intiharına yol açan bir diğer neden olarak görülebilir. Kültür farklılıklarından kaynaklı olarak Japon kültüründeki gibi fazla çalışma saatlerinin meşrulaştırılması çalışanların bir müddet sonra fiziki olarak da çökmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca Acun (2016) çalışmasında eğitim durumu yüksek olan çalışanların iş-aile çatışmasını daha fazla olarak yaşadığını ortaya çıkarmıştır (Acun, 2016: 107). Eğitim düzeyleri arttıkça iş tatminlerinin azaldığı, eğitim düzeyi arttıkça terfi ve diğer olanaklara daha fazla sahip olmak istediklerinden dolayı iş yaşam dengesinde bozulmaların da arttığı söylenilebilir.
- İş yaparken teknik mükemmellikten ziyade işi yaparken gösterilen çaba ve bağlılığa göre bir performans değerlendirmesi yapılması da gönüllü fazla mesai kavramını somutlaştırmaktadır. Bu durum aynı zamanda presenteeismi de ortaya çıkaracak ve çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak iyi oluş halini etkileyecektir (Oran & Ünsar, 2018: 683).
- Üst yönetimce yeterli planlama yapılmamış olması sebebi ile sık sık krizler ile karşılaşılması ve bunun sonucunda da çalışanların yorgun ve tükenmiş hale gelmesine neden olabilmektedir. Bu durum kurumda örgüt kültürünün tam olarak oturmadığını da göstermektedir.
- Zayıf iletişim sebebi ile çalışanlar ve yönetim kademeleri arasında kopukluk yaşanması da meslek intiharının bir sebebi olarak görülmektedir. Çalışanların örgüt içindeki görevlerini ve iş tanımlarını net olarak bilmemesi organizasyon içinde bir kargaşaya yol açmak ile birlikte mesleki intiharının sebeplerinden biri olarak gösterilmektedir.
- İşgörenlerin yapmış olduğu iyi işlerin takdir görmemesi ve farkedilmemiş olması çalışanların motivasyonlarını kırabilmektedir. Işık (2015) tarafından “dışlamak ve yok saymak” kategorisi ile iletişim eksenli zorbalık kavramının içinde tanımlanan bir durum olarak görülmektedir (Işık, 2015: 248).

- İşgörenlerin ani kararlar ile farklı bölümlere nakledilmeleri hayal kırıklığına uğramalarına neden olabilmektedir. Işık (2015) bu durumu “çalışma koşullarını değiştirmek” kategorisi ile iş eksenli zorbalık kavramının içinde tanımlamıştır (Işık, 2015: 248).

Genel olarak bakıldığında meslek intiharının işyeri zorbalık davranışı kavramı içinde de konumlandırılabilceği ve bu durumun bir sonucu olarak da genç yeteneklerin göstereceği tepkisel bir davranış olduğu söylenilebilir. Cole (1987), işletmelerin meslek intiharına yol açan özelliklerini, en az olanakla iş yaptırma, kılı kırk yarararak öldürme, baştaki pek başarılı olamaz sendromu, büyütme sendromu, boşalan jeneratör etkisi, bağlılık kavramı, beşeri kıyaslama yasası, büyüme yerine kısa vadede varlığını sürdürme çabası, bir şeylerin yapılmasında kanalların yokluğu olarak sıralamaktadır. Özellikle dürüst ve samimi gençler istenilen işleri yerine getirebilmek için gerekli olan kaynakları sağlayamadıkları durumlarda büyük bir hayal kırıklığı yaşamakta ve çöküntüye uğramaktadırlar (Cole, 1987: 101-105). Metin ve Kahraman (2016) nitelikli çalışanları işten ayrılmaya iten nedenleri yıllar itibari ile inceledikleri çalışmalarında “ücret” yerine tüm yıllar içinde nitelikli olan bilgi işçilerinin kurumlardan ayrılmaya iten nedenin başında “bilgi birikimini ve yeteneklerini daha çok kullanabilmek” amacıyla bu eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir (Metin & Kahraman , 2016: 11). Yöneticilerin mobbing olarak gösterilebilecek kılı kırk yarararak öldürme davranışı, astlarının önemsiz ancak acil işlerin ince detayları ile uğraşmalarına neden olmaktadır. Meslek intiharı ile sonuçlanan bu tutum dahilinde işyeri zorbalığı kavramı da nedenler arasında gösterilebilir. İlgili davranış kalıbı içinde üstün asta yönelik aşırı otoriter tarzı, astını desteklemeyen bir tutum içinde bulunması ve profesyonel çalışma kurallarına uymayan yaklaşımlar da üstün asta davranışından kaynaklanan ve meslek intiharına götüren davranışlar arasında sayılabilir (Işık, 2015: 240). Bu nedenle de asıl işlerinde verimli olmaları gereken zamanlarını bu işlere (önemsiz, detay) ayırmaları da çalışanların meslek intiharına sürüklenmesine neden olan bir durum olarak gösterilmektedir (Cole, 1987: 101-105). Genç yetenekler için işinde başarılı olmak çok yüksek önceliği olan bir hedef olarak görülebilmektedir ve bu kişilerin işini kaybetmesi ileriye yönelik tüm hedeflerini tehlikeye düşürebilir. Bu sebeple her durumda işine devam etmesi özün (çalışanın) düzenini sürdürmesi gerekli bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin vermiş oldukları önemsiz ve acil işler, çalışanın asıl işine odaklanmasının önüne geçmektedir. Bu durum da, çalışanın psikik enerjisinin çoğunluğunu çekmektedir. İlgili durumlar hedefleri tehdit ederek bilinci rahatsız ettiğinde iç düzensizlik ya da psikik entropi (özün etkinliğine zarar veren düzensizlik durumu) yaşanmaktadır. Bu türde gerçekleşen uzun süreli deneyimler de özü (çalışanı) artık esas işine dikkatini veremeyeceği ve hedeflerinin peşinden gidemeyeceği noktaya kadar zayıflatabilmekte (Csikszentmihalyi, 2017: 67) ve meslek intiharına doğru bir sürüklenişe sebep olabilmektedir. Boşalan jeneratör etkisi ile kastedilen ise, yönetici konumunda bulunan çalışanların meslek intiharına uğramalarıdır. Uzun süre ve ağır iş koşulları altında çalışmış olan yönetici konumundaki kişilerin ya

da üzerlerine çok fazla sorumluluk yüklenmiş olan çalışanların birden bire büro işlerine yerleştirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Önce ağır bir iş yükü altında çalışırken aniden iş yükünün azaltılması ile başta kısa bir rahatlama duyulmasının ardından, daha sonra kullanılmayan enerjiyi ne yapmak sorusu gündeme gelmektedir ve bu durumda kendilerini boşlukta ve atıl olarak hissetmelerine sebep olabilmektedir. Birşeylerin yapılmasında kanalların yokluğu durumunda ise belli bir yönetim politikasının olmaması temel bir sorun olarak görülebilmektedir. Örgütü harekete geçirmenin resmi yolları bulunmamakla birlikte gayri resmi yollar kullanılmaktadır. Bu durumlarda örgütün kısır bir döngü içine girdiği söylenilebilir. Planlamanın yokluğu beraberinde başarısızlığı getirmektedir. Bu durum örgütte genel bir endişe hali yaratmaktadır. Başarısızlık korkusu beraberinde amaç tespiti ve işle ilgili isteksizliğin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak da çalışan ve verimli olabilecek genç yetenekler de meslek intiharına sürüklenmeye başlamaktadırlar (Cole, 1987: 101-110).

Emeklerinin karşılığını alamadığını, yeterince anlayamadığını ve sevilmediğini, değerinin bilinmediğini düşünen bireyler nasıl fiziki intihara sürükleniyorlarsa örgütlerde de emeklerinin karşılığını alamadığını düşünen, yetenek ve yaratıcılıklarının engellendiğini hisseden, hak ettiği pozisyona getirilmediğini düşünen potansiyeli yüksek bireylerde meslek intiharına yönelmektedirler. Birey fiziksel intiharda hayatına son verirken meslek intiharında ise örgütteki iş yaşamına son vermektedir. Bu nedenle bu aşamaya gelmeden önce çalışanın anlaşılması ve çalışanla ilgilenilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanın geri dönülemez bir çıkmaza girmesi kaçınılmazdır. Özellikle yaratıcılığa ve yenilikçiliğe önem veren örgütlerde yaratıcı ve girişimci özelliklere sahip bireylerin fazla olması meslek intiharı olgusunun baş göstermesiyle yalnızca çalışanların değil örgütünde bir bütün olarak çıkmaza girmesine neden olabilecektir. Bu nedenle psikolojik olarak başlayıp bir varlığını tamamen yok olmasına neden olan intihar olgusunun örgütlerde de somut kayıplara yol açabileceği kaçınılmaz bir gerçektir.

Meslek intiharı, yenilikçi ve yaratıcılığı benimseyen örgütlerde daha işlevsel bir bakış açısının oluşturulması, liderlerin ve yöneticilerin kültür değişimi için sorumluluk alması, öğrenmeye açık dönüşümcü liderlerin varlığı, çalışanlara yol gösterilmesi ve memnuniyetlerinin artırılması, kolay iletişim kurulması vasıtasıyla değişime ayak uyduran bir örgüt kültürünün oluşturulması neticesinde önenebilir. Yöneticiler değişim ve yenilik için kapasite oluşturan ve örgütsel iklimi etkileyip örgütsel kültürü kurarak örgütsel çıktıyı etkilemektedirler. Ancak bazı zamanlarda yöneticiler örgüt kültürünü yönetmede iyi bir performans sergileyememektedirler (Matinaro & Liu, 2017: 3185-3186). Yeniliğe açık bir örgüt, yetenekleri ve yaratıcılıkları engellenmemiş çalışanların yer aldığı bir ortam ile mümkün olabilecektir.

## Örgütlerde Meslek İntiharının Önlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi

Çalışmada meslek intiharı ve meslek intiharının örgütlere etkisine yönelik literatür taraması yapılarak teorik bir temel oluşturulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütlere olumsuz yönde etkisi olan meslek intiharı kavramını önlemeye ilişkin bir model önerisi sunulmuştur. Ayrıca yapılan bu çalışma ile insan faktörü ön planda olan farklı sektörlerde ait örgütlerde meslek intiharı konusunda bir farkındalık sağlamak amaçlanmıştır. Konu ile ilgili olarak alan yazın incelendiğinde meslek intiharı açısından örgütlerin değerlendirildiği çok az çalışma olduğu görülmektedir.

Meslek intiharı süreci yedi evreye ayrılmaktadır. Bunlar: Belirsiz bir görevin kabulü, balayı dönemi, görevin ve işletmeden gelen desteğin denenmesi, kişide göreviyle ilgili endişelerin başlaması, destek için üstten yardım isteme (Resmi sistem), iş arkadaşlarından destek isteme (Gayri resmî sistem), meslek intiharının baş göstermesidir. Meslek intiharına ilişkin bu yedi evre maddeler halinde kısaca aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Okutan & Güner, 2018: 218-220):

*-Belirsiz bir görevin kabulü (1.Evre):* Çalışanın kendisinden ne beklenildiği açıkça ifade edilmeyen bir görevi kabul etmesi ile mesleki intihar süreci başlamaktadır. Açık olmayan bir yönetici ile çalışan birey belirsiz olan bir görevi aydınlığa çıkarmaya çalışırken boşa gitmekte olan çabaları o çalışanın meslek intiharı sürecine girdiğinin sinyallerini vermektedir. Bu durum örgütlerde üstün yetenekleri olan, yaratıcı ve beceri sahibi, girişimci kişilik özelliklerine sahip, yeniliklere açık ve zeka düzeyi yüksek çalışanların önemli bir kısmının yeterince değerlendirilmesini engellemektedir. Bu özelliklere sahip olan çalışanlar potansiyellerine uygun iyi bir pozisyona gelemediklerinde ise değersizleştiklerini hissetmekte ve örgütten uzaklaşmaktadırlar. İşinde başarılı, zeka seviyesi yüksek ve yaratıcılıkları gelişmiş olan bireylerde daha sık rastlanan meslek intiharı kavramını tersine çevirmek ancak iyi bir örgüt kültürünün oluşturulması ile sağlanabilir. Bu bağlamda iyi bir örgüt kültürüne sahip olamayan işletmelerde meslek intiharına yatkın çalışanların daha fazla olması yadsınamaz bir gerçektir.

*-Balayı dönemi (2.Evre):* Örgüte yeni gelen çalışanları örgüt yapısının olmayışı ve örgüt içi rollerin belirsizliği sebebiyle diğer bireyler rakip olarak görebilmektedirler. Ancak bunun yanında örgüt çalışanları örgüte yeni katılan bireylerin gerçek tutumlarını bilemedikleri için ilk anda yardımcıdırlar ve işbirlikçidirler. Bu nedenle çalışan sonrasında kendisine karşı kullanılabilir bir çok özeleştiride bulunabilmektedir.

*-Görevin ve işletmeden gelen desteğin denenmesi (3.Evre):* Çalışanlar bir müddet sonra yeni gelenin en iyi kişi olmadığını ve tek başına örgütün bütün sorunlarını çözemeyeceğini anlamaktadırlar. Bunun üzerine kişinin ne kadar güçlü olduğu araştırılmaktadır ve beklenen karşılamayınca o kişiden uzaklaşmaya başlanmaktadır. Bu durumun özellikle kriz durumlarında örgüte yeni gelmiş ve yönetim pozisyonlarına yeni atanmış olan çalışanlarda daha sık rastlanılabileceği söylenilebilir. Örgütün zor

durumunda bir kurtarıcı gibi görünen yeni bir yöneticinin işe adaptasyonu, örgütü tanıması, krizi anlaması ve kurtarıcı çözümler sunabilmesi zaman alabilmektedir. Örgüt çalışanlarının beklediği ise hızlı bir şekilde toparlanma olacaktır. Henüz adaptasyon süreci içinde bulunan bir çalışan için kriz durumunun da varlığı zorlayıcı bir sürecin başlangıcı olacaktır.

*-Kişide göreviyle ilgili endişelerin başlaması (4.Evre):* İşe yeni başlayan çalışanlar genellikle kültür şoku diye adlandırılan tecrübeyi yaşamaktadırlar. Bu nedenle örgütü anlamadıklarını fark ederler ve örgütteki diğer kişilerle etkin iletişim kuramazlar dolayısıyla da yetkin biri olarak değerlendirilememektedirler. Çalışanlar belirsiz koşullarda çalıştıklarında hem telaşlı hem de hassas olabilmektedirler. Bu nedenle örgüt kültürü burada rol oynamaktadır. Çalışanların birincil yöneticileri, takım liderleri ve aynı birim içindeki iş arkadaşlarının destekleyici tavrı burada önem kazanmaktadır. Kurum içindeki oryantasyon süreci ile işe yeni başlayan çalışanın işe ve işletmeye adaptasyon süreci ile önceden belirlenmiş prosedürler çerçevesinde insan kaynakları tarafından eğitimlerin de verilmesi gerekmektedir. Kurum politikası hakkında yazılı bildirimler ve sözlü sunumlar ile desteklenen bir oryantasyon sürecinin daha verimli olabileceği söylenilebilir.

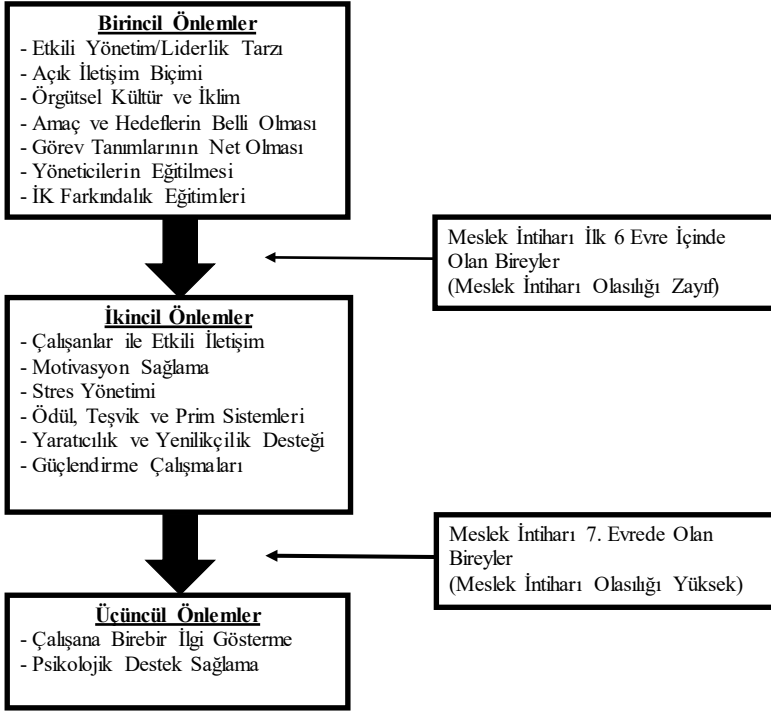
*-Destek için üstten yardım isteme / Resmi Sistem (5.Evre):* Yönetici burada, eğer çalışan yeteri kadar becerikli olsaydı, görevin ayrıntılarını açıklamaya gerek kalmayacaktı şeklinde düşünmektedir. Bu nedenle, görevin açıklığa kavuşturulması için yapılan ısrar sonucunda çalışan yöneticisinden uzaklaşmaktadır. Çalışanın görevini bir üst düzeyde yer alan yöneticiyle açıklığa kavuşturma konusundaki bir girişimi ise açıkça tehdit olarak görülmekte ve çalışanın durumunu tehlikeye düşürmektedir. Çalışan için destekleyici liderliğin varlığı meslek intiharının başlangıcında önleyici bir etken olduğu söylenilebilir. Burada demokratik ve katılımcı bir tarz benimsemiş olan bir liderin/yöneticinin takımındaki bir çalışan için meslek intiharının kurum içinde önüne geçilmesini sağlayabilecek bir yöntem olduğu düşünülebilir.

*-İş arkadaşlarından destek isteme /Gayriresmi Sistem (6.Evre):* Çalışan, sorunlarını hem üstleri hem de iş arkadaşları ile halletmeye çalışmaktadır. Ancak burada yer alan temel sorun kişi ile iş arkadaşları arasındaki rekabetçi mücadeledir. Çalışanlar ilerlemek için iyi iş yapmak yerine rekabeti arttırmanın daha kolay olduğunu düşünürler ve dedikoduyu usta bir şekilde kullanarak rakiplerini önemsiz ve etkisiz hale getirebilirler. Bunun yanında yetkin bir yeni çalışan örgütte kendi sorumlulukları net bir biçimde belirlenmemiş diğer çalışanların korkuya kapılmalarına neden olabilmektedir.

*-Meslek intiharının baş göstermesi (7.Evre):* Üstleri tarafından hiçbir koşulda yeterli görülemeyeceğini fark eden çalışan belirli bir süre sonunda umutsuzluğa düşmekte ve sinirli tavırlar sergilemeye başlamaktadır. Çalışan buna rağmen verilen görevi yapmak için kişisel ilişkilere girmeye başlamakta ve örgüt desteğinin olmaması nedeni ile

nihayetinde kişisel ilişkilerini de kesip örgütle açıktan rekabete girmektedir. Örgüte yeterince bağlı olan bu çalışanlar kendilerine ihanet edilmiş gibi hissetmekte olup örgüte ve yöneticilere sert tepki göstermektedirler. Bu kişiler başarısızlıklarının ardından güçlü bir suçluluk duygusu yaşamakta ve kendilerini cezalandırma isteği duymaktadırlar. Saygı duyulmama, istenmeme ve yalnızlık neticesinde kendine haksızlık etme, kendini ihmal edip bunalıma girme ve panik yapma belirtileri eşliğinde meslek intiharı baş göstererek örgütten kopma süreci başlamaktadır. Bu durumun iyi kurulmuş ve benimsenmiş bir örgüt kültürü ile aşılması sağlanabilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendilerine aşılınmış olan inanç ve değerleriyle ilgili olup insan psikolojisinin derinliklerinde yer almaktadır. Örgütler zaman içinde kendilerine özgü bir kişilik geliştirerek bu kişilikleriyle çevrelerini ve örgüte yeni katılan kişileri etkilemektedirler. Örgütte hakim olan bu iklim ise hem örgüte kendine özgü bir kişilik kazandırmakta, hem de çalışanların davranışlarını etkilemektedir (Dönmez & Korkmaz, 2011: 170-174). Bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar olarak ifade edilen örgüt kültürü, örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerler olmasının yanı sıra örgütsel yaşamı düzenlemekte ve örgütün geleceğini de belirlemektedir. Bir örgüt, örgüt kültürü sayesinde diğerleri arasındaki farklılıkları oluşturan sınırlarını belirleyebilmektedir. Ayrıca bunun yanında örgüt kültürü çalışanlarına kimlik duygusu kazandırmakta ve örgütsel bağlılığı da önemli düzeyde arttırmaktadır (Oran & Akan, 2017: 620). Durkhiem “*İntihar*” adlı kitabında fiziki intihardan bahsetmiştir. Ancak kişilerin aile, toplum ile bütünleşme ve ait oldukları toplumsal gruplar arasındaki bağların gücüyle, intiharın ters orantılı olduğunu belirtmiştir. Toplum bireyler üzerinde zihinsel baskı yapıyorsa intihar nedeni olarak, ulusun huyunda insanları üzgünlüğe ya da şenliğe iten ortak mizaçlar bulunabilir şeklinde bir açıklama yapmıştır (Durkhiem, 2013: 17-20). Buradan hareketle toplum kavramı örgüt düzeyine (işletme kültürüne) indirilip incelenirse çalışanlar üzerinde baskı yapan bir kurum kültürünün yaratıcılığı kısıtlayıcı olabileceği ve işgörenlere mesleklerinden vazgeçmelerine neden olan ve verimsiz hale getiren bir deneyim yaşatacağı söylenilebilir. Burada verimsiz olan ve mesleğinden vazgeçme noktasına gelmiş olan örgüt içindeki yaratıcı ve gelecek vaad eden çalışanların geri kazanılmasında örgüt kültürünün ve yönetim tarzının da incelenmesinin önemli olabileceği ifade edilebilir.

Ulaşılan kaynaklar doğrultusunda literatürde meslek intiharını farklı açılardan açıklayan, meslek intiharını önlemeye yönelik bir model olmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmada meslek intiharı kavramını açıklayabilecek ve farklı yönlerden değerlendirilmesine olanak sağlayacak, meslek intiharını önlemeye yönelik bir model önerisi sunulmaya çalışılmıştır. Meslek intiharını önlemeye yönelik model önerisi Şekil 1’deki gibi gösterilebilir.



*Şekil 1.* Örgütlerde Meslek İntiharını Önlemeye Yönelik Bir Model Önerisi

Meslek intiharının ilk altı evresinde olan çalışanlar meslek intiharına olan yönelimleri zayıf olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle bu çalışanlar birincil önlemlerin alınmasına rağmen hala meslek intiharının ilk altı evresinde yer alan belirtileri gösteriyorlar ise ikincil önlem olarak adlandırılan etkili iletişim, motivasyon sağlama, stres yönetimi, ödül, teşvik ve prim sistemleri, yaratıcılık ve yenilikçilik desteği, güçlendirme çalışmaları gibi unsurlara önem verilmesi gerekmektedir. Eğer çalışanlar birincil önlemler ve ikincil önlemler alınmasına rağmen meslek intiharının son evresine (7.Evre) geliyorlar ise örgütün üçüncül önlem olarak adlandırılan çalışana birebir ilgi gösterme ve psikolojik destek sağlama unsurlarına önem verilmesi gerekmektedir.

Birincil önlemler aşamasında Durkhiem'in (2013) yazgısal intiharın kaynağı olarak belirtilmiş olan baskıcı kurallardan oluşan bir yönetim politikası temel alınmaktadır. Bu yönetim anlayışı çalışanın ya da ilk amirin düzeltmeyeceği örgüt içi kurumsal kural ve kararları kapsadığından dolayı meslek intiharını önlemeye yönelik olarak üç aşamalı bir model önerilmiştir. Birincil önlemler kurumsal ve kolay değiştirilemez yönetim politikasını kapsamakta iken ikincil önlemler ise ilk ve orta düzey yönetim tarafından uygulama esnasında değiştirilebilecek ve esnetilebilecek davranış biçimlerini içermekte ve özelleşmektedir. Birincil önlem düzeyindeki konular kurum içi kural ve

kuralların uygulanış biçimi örgütsel düzeyi kapsamakta olup, lider, yönetim kurulu kararları ile alınan kararlar doğrultusunda örgütsel düzeydeki yönetim ve politikalarda radikal değişiklikleri içeren durumları içermektedir. İkincil önlemlerde ise kişiler bireysel çabaları doğrultusunda değiştirebilecekleri durumlar düzeyinde de ekip içinde katılım sağlayabilmektedir. Birincil önlemler tepe yönetim tarafından düzenlenebilecek durumları içerirken, ikincil önlemler alt ve orta kademe yöneticilerin de dahil edilerek düzeltilebilecek durumları kapsamaktadır. Ayrıca çalışanların bireysel çabalarını da içine almaktadır. Üçüncül önlemler ise en üst seviyede ilgiyi ve bağlı olunan ilk yöneticinin birebir desteğini kapsayan durumları içermektedir. Alt kademe yöneticiler, süpervizörler, çalışma ve ekip arkadaşlarının duruma dahil olduğu karşılıklı desteği içeren önlem seviyesini kapsamaktadır. Model oluşturulurken birincil, ikinci ve üçüncül önlem paketleri meslek intiharı süreçleri seviyesi dikkate alınarak üç düzeyde ayrıma genelden özele doğru bir sıralama yapılarak kategorize edilmiştir.

Birincil önlemlerden olan örgütsel kültür ve iklim paylaşılan temel varsayımların bir örüntüsü olarak kabul edilmektedir. Bu temel önermeler grubun zorluklarını ve sıkıntılarını çözdükçe öğrendiği özelliklerdir. Örgütsel üyelerin kolektif değerlerinin, inançlarının ve ilkelerinin temsili olan örgütsel kültür; tarih, ürün, pazar, teknoloji ve strateji, çalışanların türü, yönetim tarzı ve ulusal kültürü içeren faktörlerin bir ürünü olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca çeşitli konular için uygun davranışları tanımlayarak örgütlerde yorum ve eylemlere yol açan bir dizi ortak akıl varsayımları olma eğiliminde olan örgüt kültürü katılımı, tutarlılığı, uyarlanabilirliği ve misyonu içermektedir (Nikpour, 2017: 66). Meslek intiharını önlemeye yönelik olarak iş özellikleri ve kaynakların korunmasına odaklanılmalıdır. İş özellikleri denildiğinde iş özerkliği, görev çeşitliliği ve görevlerin tam olarak belirlenmesi, iş tasarımına ilişkin fiziksel olarak gereksinim duyulan kaynaklara erişim imkanı sayılabilir. Kaynakların korunmasına ilişkin önleyiciler ise çalışanların kişisel kaynaklarına yönelik algılamış oldukları tehditler olarak belirtilebilir. Çalışanın mesleki kariyeri ve geleceği, iş-aile çatışması, işi ve işyeri ile ilgili yaşamış olduğu memnuniyetsizlik durumları da sayılabilmektedir (Howard & Krannitz, 2017: 767). Meslek intiharına sürükleyen ve stresörler olarak gösterilebilen bu durumların önlenmesine yönelik kurum politikalarında düzenlemeye gidilmesi kurum içinde mesleki intiharı önlemeye yönelik atılan adımlar arasında sayılabilir.

Örgütsel dinamikleri, kültürel profili ve rekabet avantajını anlamada önemli bir rol oynayan örgüt kültürü belirli bir zamanda belirli bir grup için faaliyet gösteren anlamları kamuya açık ve toplu olarak kabul eden bir sistem; örgüt üyelerinin ortak değerleri; bir örgütün üyelerine anlam veren ve onlara örgütlerindeki davranış kurallarını sağlayan ortak inanç ve değerler modeli; örgütte var olan yaygın inançlar, tutumlar ve değerler gibi pek çok farklı tanıma sahiptir. Farklı tanımların incelenmesi, örgüt kültürünün, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel varsayımların, değerlerin, normların ve eserlerin örüntüsü olduğunu göstermektedir (Loo, 2018: 40-41).



Preffer (2010)'e göre meslek intiharının önleneceği 3 düzey bulunmaktadır (Okutan & Güner, 2018: 221). Bunlar ana önlem, ikincil önlem ve üçüncül önlem olarak sıralanmaktadır.

Ana Önlem: Meslek intiharı yaratan durumları ortadan kaldıran bir ortam,

İkincil Önlem: Meslek intiharına giren çalışanlar ile etkin bir biçimde ilgilenmek,

Üçüncül Önlem: Kalan çalışanların zaaflarını, gelecekteki psikolojik rahatsızlıklarını azaltmaya çalışmak.

Mesleki intiharda modelin ilk faktörü “*psişik entropi*” olarak tanımlanabilir. Eğer çalışan özün etkinliğinden yoksunsa mesleki intihara sürüklenebilir. İşini yapabilmek için gerekli olan enerji ve algı açıklığına sahip olması gerekmektedir. İşini yerine getirebilmek için gerek örgüt içi gerekse de örgüt dışı dolaylı etkiler sebebi ile özün etkinliğine zarar veren bir düzensizlik durumu psişik entropi olarak adlandırılabilir ve mesleki intihara zaman içinde yol açabilir. Psişik entropi boyutunu biraz daha açmak gerekirse, iş yerinde yaşam standardını kaliteli kılabilecek bir maaşa sahip değilse ve geçim sıkıntısı çekiyorsa işine yeterli konsantrasyonu sağlayamayacaktır. Mesela işine daha yakın bir ev tutabilmek için yeterli kaynağı yoksa işine ulaşım sıkıntısı çekmesi aklını kurcalayacaktır. Ya da presenteeism ile de bağlantılı olabileceğini söyleyebileceğimiz hasta olduğu halde işe gelmek durumunda olması ya da bakmakla yükümlü olduğu aile bireylerinin bulunması sebebi ile ruhsal iyi oluş halini tam olarak yaşayamaması gibi durumlarda da işine kendini yeterince adayamayacaktır. Burada ilgiden yoksun bir yönetim desteği ile birleşen bir durum ile karşılaştığında da çalışanın meslek intiharı sürecinin başlayabileceği söylenilebilir.

Psişik entropi durumunda yöneticilerin optimum deneyim yolu ile çalışanın ilgisini işe geri çekmeleri ve yoğunlaştırmaları etkili olabilmektedir. Farkındalığı gidermeye çalışan bilgi hedefler ile uyumlaştığında psişik enerji kolayca akmaktadır. Yöneticilerin bunu olumlu geri bildirim yolu sağlayabileceği söylenilebilir. “İyi gidiyorsun” şeklinde verilen bir olumlu geri bildirim özü (çalışanı) güçlendirir ve çalışan dikkatini toplayarak böylece yeniden işe odaklanmaya başlar. Böylece çalışan işte akış durumuna geçer ve bu da psişik entropinin tersi olarak tanımlanmaktadır. Bu duruma ulaşan çalışanlar daha sağlam bir öz geliştirmektedirler ve işlerine tekrar odaklanmaktadır (Csikszentmihalyi, 2017: 70-71). İşine tekrar odaklanma konusunda bazı meslek gruplarının çalışanın mevcut zihinsel sağlık sorunları üzerinde etkili olduğu ve savunmasız kişilik eğilimlerini tetikleyen bir durum ortaya koyabileceği belirtilmiştir. Meslek stresleri de ilgili konuda meslek intiharına yönelik bir tetikleyici unsur olarak ortaya çıkabilmektedir. Bireyin algılanan becerilerini aktarabilmesine de dikkat çekilmiştir. Çalışan tarafından becerilerinin aktarılmasına izin verilmeyen bir ortamda mesleğini bırakma yoluna da gideceği belirtilmektedir. Bu durumda

çalışanı kurumda ve mesleğinde tutan faktörlerin bulunduğu yerde, kazanmış olduğu finansal güç ya da statü olarak gösterilmektedir (Crane vd., 2017: 309-310). Burada yöneticinin destekleyici bir görevi olduğu söylenilebilir. Çalışanın meslek intiharı sürecine girmesinin birim amirleri ve insan kaynakları departmanları tarafından fark edilmesi bu bakımdan önem taşımaktadır. Bu aşamada ikincil önlemler ve ikincil önlemlerin yetersiz kaldığı nokta da üçüncül önlem olan çalışana birebir ilgi gösterme ve psikolojik destek sağlama boyutlarına kadar ulaşan önlemler dizisi ile çalışanın meslek intiharı önlenmeye çalışılabilir. Bu durumda yaratıcı ve girişimci bireylerin sadece işlerini sevmeleri ve odaklanmaları bu durumun sürdürülebilirliği için yeterli olmayabilir. Dış çevreden de sorunlar ortaya çıktığında işine olan ilgisini kaybetmeyi önleyecek alternatiflerinin de olması gerekmektedir. Bu durum da içsel motivasyon yolu ile süreklilik kazandırılabilir.

Meslek intiharı sürecine giren kişilerin, yaşlı yöneticiler tarafından kolayca saptanabilen, genç, dinamik ve idealist insanlar olduğu savunulmaktadır. Bu kişilere daha fazla çalışmalarını cesaretlendirmek adına çoğunlukla inandırıcı olmayan “iyi çalış, şirketin müdürü olabilirsin” gibi sözler verilmektedir. Bir süre sonra bu genç çalışanların çalışmalarının karşılıksız olduğunu görmeleri sonucunda meslek intiharına doğru bir eğilim süreci başlar (Cole, 1987: 16). Bu nedenlerden ötürü özellikle birincil yöneticilerin bu genç yeteneklere tutumları ve “*motivasyon yolları*” önem kazanmaktadır denilebilir. Meslek intiharı fiziksel ve ruhsal anlamda *kendini tükenmiş hisseden* insanlarda ortaya çıkmaktadır. Kendi kendine haksızlık, bunalım ve panik olarak belirtiler ortaya konduğunda aslında bu durum yöneticiler için çalışanları hakkında bir sinyal olarak değerlendirilebilir (Cole, 1987: 46-47). Milner vd. (2017) çalışmalarında fiziksel intihar oranlarında da yüksek vasıf gerektiren meslek gruplarında çalışanların düşük vasıflı meslek gruplarında çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu durumu da iş stres düzeylerine bağlamıştır. Ayrıca erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre intihar eğiliminin daha fazla olduğunu ve bu durumun da dış ekonomik strese kadınlara göre daha duyarlı olduklarını ayrıca zihinsel sağlık problemlerinde yardım arama oranlarının görülme sıklığı ile ilgisi olduğunu belirtmişlerdir. (Milner vd., 2017: 72-73). Ayrıca fiziksel intiharda yoksulluk oranının da aracılık ettiği tespit edilmiştir (Kerr, vd., 2016: 469). Sosyal sıkıntıların, depresif belirtilerin ve stresin tetikleyici olduğu belirtilmiştir (Kerr, vd., 2016: 473). Bu durum, psişik entropinin çalışanın işi üzerinde negatif etki ettiğinin bir göstergesi olarak gösterilebilir. Ruhsal iyi oluş hali ücret ve ödül sistemi ile dengelenmediğinde, çalışanı fiziksel intihara kadar sürükleyen bir sürecin içine dahil ettiği söylenilebilir. İşe ilişkin stresörlerin yoğun olduğu meslek gruplarında fiziksel intihar eğilimi bulunduğundan özellikle ilgili gruplar üçüncül önlem yöntemi olarak belirtilen çalışana birebir ilgi gösterme ve destek sağlama kısmında gerek insan kaynakları birimi gerekse ilgili yöneticilerin stratejik yetenek olarak görülen işgörenlere yönelik proaktif bir tutum sergilemeleri gerektiği söylenilebilir. İş stresinin intihar vakalarına etkisinin araştırıldığı bir çalışmada da iş

stresinin ilgili konuda etkili olduğu tespit edilmiştir. İnsanların sağlığını belirleyen çalıştığı psikososyal koşullardır. Psikososyal koşullara dahil edilen konular ise genel olarak çalışma koşulları, düşük iş kontrolü (işin yeni konular öğrenme, beceri geliştirme ve karar verme kabiliyetinin eksik yada çok sınırlı olarak kullanımı), yüksek iş talepleri (aşırı iş baskısı ve iş yükü) olarak belirtilmektedir. Öne çıkan diğer stres etkenleri ise işçilerden beklenen yüksek çabalar (fazla mesai yapma konusunda baskı oluşturulması, giderek ve daha fazla çalışma ve mesai gerektiren iş yükleri, zaman baskısının çalışan üzerinden tekrarlanarak hissettirilmesi), yine çalışan tarafından gösterilen yüksek çaba ile verilen ödül arasında bir dengesizlik oluşması (yüksek çalışmaya göre düşük kazançlı gelir elde etmesi, sosyal beklentilerin karşılanmaması (saygı vb.)), organizasyonel algısı (iş güvenliği ya da alacağı promosyon umutlarına ilişkin) şeklinde sayılabilir. Bunların dışında iş güvencesizliği, algılanılan bir iş kaybı olarak görülmekte ve çalışan için bir tehdit oluşturmaktadır. Bu durum da ortak bir iş stresine neden olmaktadır (Milner vd., 2018: 245). Ayrıca Kim ark. çalışmalarında çalışanın iş güvencesi olmadığına dair bir algısı oluştuğunda depresif hareketler ve intihar durumu ile ilişkili davranışlar sergilediğini tespit etmişlerdir. Çalışanın kişisel (zihinsel ve fiziksel) sağlığında bir düşüş olduğunu belirtmişlerdir. (Kim vd., 2017: 663). Tüm bu iş stresine neden olan durumlara psikososyal iş stresleri adı altında toparlayarak iş yerinde zorbalık ve taciz konuları da kapsama dahil edilebilir. Yeni nesil iş sözleşmeleri ile çalışanlar iş güvencesinden yoksun olduklarını düşünmekte ve bu durumun sonucu olarak da yaptıkları işin duygusal yükü ağır gelebilmektedir. (Vatansever, 2014: 117). Bu durum bir nevi mobbing, yıldırma karşısında sessiz kalmaları olarak tanımlanabilir. Bu sebeple meslek intiharını önlemek ve çalışanın işi ile ilgili ruhsal çöküntüye uğramasını engellemek amacıyla öncelikle yeni nesil iş sözleşmelerinde çalışanlara iş güvencesi konusunda telkinlerde bulunulması, yasal olarak da iş güvencelerinin sağlanması gerekmektedir ve bu konu ile ilgili zihinsel iyi oluş halinin yaratılması sağlanmalıdır. Böylece çalışanların üzerindeki işi ile ilgili duygusal yükün de ağırlığından kurtulması ve meslek intiharına yönelen sebepler konusunda çalışanların rahatsızlıklarını söyleyebilmelerinin desteklediği bir kurum kültürü yaratılmalıdır. Bu durumun bir sonucu olarak da etkili ve doğru bir iletişim de kurum için sağlanabilir. Ayrıca Miner vd.'nin çalışmasında meslek intiharına sürükleyen psikososyal iş faktörleri arasında ücret adaletsizlikleri, iş güvencesizliği, işi üzerindeki kontrolünün düşüklüğü, yüksek iş yükü beklentileri şeklinde sıralanmıştır (Milner vd., 2017: 75-76). Fiziki intihara kadar giden sonuçları inceleyen çalışmalarda ekonomik kriz dönemlerinde intihar vakalarında artış yaşandığını ve çoğunluğunun da ev geçindirme yükümlülüğünü üzerine almış olan işgörenlerde yaşanmış olduğunu belirtmiştir. Kriz durumunda çalışanların intihar vakalarında ücretlerini eksik alan işgörenler bulunduğu belirtilmiştir. İntihar vakalarının erkeklerde kadınlara göre daha yaygın olduğu ve temel intihar nedenleri arasında sırası ile iş, finansal ve hukuki sorunların geldiğine değinilmiştir (Hempstead & Phillips, 2015: 491-492). Etkili yönetim ve liderlik tarzı

ise iş kaynaklı psikososyal risklerin azaltılması yolu ile çalışanın mesleki intiharını önlemeye yönelik atılmış bir adım olarak görülebilir. Kontrol kaynaklı psikososyal riskin açılımında çalışanların kararlara düşük katılımı ve çalışanların iş programları üzerindeki kontrollerinin az olması olarak gösterilmektedir (Vatansever, 2014: 138). Bu konu da demokratik-katılımcı liderliğin mesleki intiharı önlemeye yönelik olarak atılmış birincil önlemler listesinde yer alabileceğini göstermektedir. Yöneticilerin liderlik ve temel yönetim yeteneklerini geliştirmeye yönelik olarak kurum tarafından düzenlenen şirket içi eğitimler ile destek sağlanması çalışan mesleki intiharını önlemeye yönelik olarak atılmış adımların başında yerini alabilmektedir.

Birincil ve ikincil önlemlere rağmen meslek intiharının 7. safhasına ulaşmış olan bireylere birebir ilgi gösterme ve psikolojik destek sağlama şeklinde üçüncül önlemlere başvurulabilir. Üçüncül önlemler olarak adlandırılan durum aslında grupla psikolojik danışma sürecini kapsayan ve bireyin grup içindeki değerini de kendisine hatırlatan, uzman bir danışman tarafından gerçekleştirilen çeşitli teknikleri kapsamaktadır. Üyelerin yaşadıkları sıkıntılı durumlar açısından yalnız olmadıklarını hissettirmektedir. Bu sırada uzman tarafından duygusal boşalım denilen katarsis durumuna ulaşılması sağlanır. Grup üyeleri halen yaşadıklarını ve geçmiş tecrübelerini birbirleri ile paylaştıkça duyguların açığa çıkması ile bir rahatlama yaşamaktadırlar. Aynı zamanda grup üyeleri birbirlerine destek sağladıkları düşüncesi ile kendilerini daha yetkin hissetmeye başlarlar (Kağnıcı vd., 2018: 14-15). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı engellendiği takdirde meslek intiharının 7. Evresine gelmeden önce çalışanda belli durumlar ortaya çıkabilmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı huzursuzluk duygusu ile bireyde kendini gösterir. Çalışan böyle bir durumda kendini sınırdan, gergin ve sanki birşeyleri kaçırmış gibi hisseder. Trotzer, bir *durum olarak kendini gerçekleştirme* ile bir *ihtiyaç olarak kendini gerçekleştirme*yi farklı tanımlar kullanarak birbirinden ayırmaktadır. Burada ilkinin kendini gerçekleştirme durumu, ikincisinin ise davranışlarımızı güdüleyen güç olarak belirtmektedir (Kağnıcı vd., 2018: 33). Bu durumda güdüleyen güç ortadan kalktığı takdirde grupla psikolojik danışma bireyin kendini açıklamasını ve farkına varmasını, liderin ise hatalarını görmesini sağlamaktadır. Ayrıca çalışma grupları içindeki güvenin sağlanmasında da faydalı bir yöntem olarak üçüncül derecede alınan bu önlem gösterilebilir. Aynı zamanda Kağnıcı ve ark. tarafından ilgili yöntemin en önemli özelliklerinden biri olarak da alturizm durumu gösterilebilir. Yani grup içinde liderin de duygularını paylaşması ve geri bildirim vermesinin ileri bir öz farkındalıkla yakın bir ilişkisi bulunmak ile birlikte lider açısından bir risk de teşkil etmektedir (Kağnıcı vd., 2018: 152). Çünkü bu şekilde bir paylaşım içinde olması liderin kendisi ile de yüzleşmesi anlamına gelmektedir ki grup üyeleri üzerinde yıkıcı duruma yol açan talimatları görmüş ve kabul etmiş anlamına gelmektedir. Bu durumda da meslek intiharına yol açığının lidere farkettilmesi sağlanmış olduğu söylenilebilir. Ayrıca Schoemmel ve Jonsson'un çalışmaları çalışanın bulunduğu departmana yönelik etkili bağlılığı organizasyondan ve işten ayrılma niyetinin doğrudan belirleyicisi olarak

bulunmuştur (Schoemmel & Jönsson, 2014: 518). Bu durum da ilgili departman yöneticisinin/liderinin çalışan üzerindeki etkisinin ve dolayısı ile mesleki intihara yönelim sebeplerinden de biri olabileceği söylenilebilir. Eğer üçüncül önlem aşamasına kadar gelinmişse, grup çalışmalarına birim amirlerinin katılımının rolü ile farkındalık yaratılarak ve şartlar düzeltilerek, meslek intiharının önüne geçilebileceği öngörülebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Literatürde genel itibari ile örgütlerde meslek intiharına ve meslek intiharının örgütlere olan olumsuz etkilerine ait çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Meslek intiharına ilişkin olarak örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların nasıl davranmaları ve neler yapmaları gerektiği alan yazında yer alan kısıtlı sayıda çalışmalar ile kısmen anlaşılabilir. Bu çalışmanın temel kısıtı konu ile ilgili direkt bağlantılı literatürün çok sınırlı olmasıdır. Ayrıca kurumlarda meslek intiharının varolup olmadığı ölçülebileceği temel bir ölçek bulunmadığından dolayı saha araştırması yapılamamış ve alan yazın taraması ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle öncelikli olarak literatür taraması yapılarak konuya ilişkin bir model oluşturulması amaçlanmıştır. Oluşturulan modelin ileride ölçek çalışmasında kullanılabilir nitelikte olması temel alınmıştır. Meslek intiharı kavramında yaşanan temel kaybın nitelikli, gelecek vaad eden ve yaratıcı bireylerin kaybedilmesi olduğundan dolayı kurumlara ve işverenlere temel katkısı, ilgili çalışanların kurumda kalması halinde, niteliklerinin işletmenin geleceği için stratejik yetenek yönetimi dahilinde kullanılmasıdır. Çalışanlar açısından önemi ise mesleğine adanmış ve yaratıcı bireylerin kendilerini geliştirdikleri ve mesleğinde güçlendikleri bir süreç içinde akışta kalmalarının ve kendilerini verimli hissetmelerinin sağlanmasıdır. Meslek intiharı sürecini açıklayan bu veriler çerçevesinde meslek intiharını önlemeye yönelik olarak bazı önlemler alınmalıdır. Öncelikle örgütün amaç ve hedefleri açık ve belli olmalıdır. Örgütte çalışan kişinin görev tanımının belli olması ve destek verilmesi büyük önem taşımaktadır. Örgüt yönetimi tüm çalışanların işletmenin önemli bir parçası olduğunu vurgulaması gerekmektedir. Meslek intiharı kavramı örgüt tarafından tanınmalı ve buna ilişkin önlemler alınmalıdır. Ayrıca meslek intiharına sebep olabilecek faktörlerin belirlenip bunları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Örgüt içsel pazarlama anlayışı ile tüm çalışanlarla etkili bir iletişim kurmaya çalışmalı ve değerli olduklarını hissettirerek öncelikle onları memnun etmeye çalışmalıdır. Çalışanların örgüt ile uyumlu hale gelebilmesi için etkin ve başarılı bir oryantasyon süreci gerçekleştirilmelidir. Çalışanlar arası eşitliğe önem verilmesi, örgütsel adaletin sağlanması, gayri resmi bir iletişim biçimi olan dedikodu ve söylentinin önlenmesine ilişkin önlemler alınması, çalışanın dışlanmaması, meslek intiharına yatkın olan çalışanlarla ayrıca ilgilenilmesi, stresi engelleyici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, yaratıcı ve öğrenmeye yatkın çalışanların desteklenmesi ve ödül, teşvik, prim gibi unsurlarla motive edilmesi, çalışanların yanında yöneticilerin de iyi bir şekilde eğitilmesi meslek intiharını engellemede önemli unsurlar olarak sıralanabilir.

Tüm bu unsurlardan yola çıkan bir yönetimin ve yönetim tarzının örgütlerde meslek intiharını engellemede önemli adımlar atabileceği düşünülmektedir.

Meslek intiharının tükenmişliğin bir sonraki safhası olarak kabul edilmesi, tükenmişlik ile ilgili olan çalışmalar ile desteklenebileceğini göstermektedir. Yeniçeri, Demirel ve Seçkin'in (2009) çalışması tükenmişlik ile örgütsel adalet ilişkisini ortaya koymaktadır. Çalışanların etkileşimsel ve dağıtımsal adalete ilişkin olumsuz değerlendirmelerinin onları duygusal tükenmişliğe doğru ittiği görülmüştür. İşlemsel adalete ilişkin olumlu görüşleri ile de tükenmişlik duyguları azalmaktadır. Bu durumda da meslek intiharının önlenmesinde öncelikli olarak örgütsel adalet kavramının kurumda yerleştirilmesinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. (Yeniçeri, Demirel, & Seçkin, 2009: 96). Gayri resmi iletişim biçimi yerine çalışanlar ile bilgi paylaşımının açık ve net olması da meslek intiharını önlemeye yönelik öneriler arasında yer alırken, Demirel ve Seçkin (2011) çalışmalarında bilgi paylaşımı ile adalet duygusu arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Örgütsel adalet düzeyi yükseldikçe bilgi paylaşımının da arttığı tespit edilmiştir (Demirel & Seçkin, 2011: 112). Erdoğan'un çalışmasında (2006) öğretmenlerin öğrenciler üzerinde demokratik liderlik tarzını benimsemesinin yaratıcılıklarında etkisi olduğu ve akademik başarıyı olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Erdoğan, 2006: 95). İlgili araştırma Durkheim'in belirttiği ve meslek intiharına neden olan katı kural ve politikalar yerine, katılımcı bir liderlik anlayışını destekleyen bir lider altında çalışan yaratıcı bireylerde meslek intiharını önlemeye ve iş performanslarını yükseltmelerine yardımcı olacak anlayışını desteklediği söylenilebilir. Presenteeism ile ilgili çalışma sonuçları da özellikle de kültür farklılıklarını açıklamada meslek intiharını önlemeye yönelik olarak destekleyici kanıtlar sunabilmektedir. Ülkelere göre farklılık gösteren iş kültürleri arasında Japonya'da çoğunluğu aile şirketleri olarak varlığını sürdüren şirketler de "fazla mesai kaynaklı ölüm" olarak adlandırılan "karoçi" sözcüğünün literatüre girmesine neden olmuştur. Japon toplumlarında çalışkanlık büyük erdem olarak görülürken, mesaiye kalma, iş-yaşam dengesinin tamamıyla bozulması sonucu her 5 çalışandan birinin karoçi riski altında olduğu belirtilmiştir (Oran & Ünsar, 2018: 685). Fazla mesai, hafta sonu dahil dinlenme olmaksızın çalışma sonucu çalışanların intihar etmesi ile bu kavram literatürde yerini almış ve meslek intiharında gelinebilecek riski göz önüne sermiştir. Kültür farklılıkları iş yapış şekillerini de Dünya'nın farklı kültürlerinde değişik riskler çerçevesinde çalışan sağlığını etkileyebilmektedir. Çalışanlar meslek intiharına yönelirken tamamen işlerini bırakma kararlarını alırken aslında vazgeçmek istedikleri işleri mi yoksa patronları mı konusu gündeme gelmektedir. Kariyerlerinin parladığı dönemlerde Cole'ın belirttiği gibi çalışanlara gereksiz işler yükleyen ve yaratıcılıklarını körelten yöneticiler ile çalışmaları da meslek intiharının temel sebepleri arasında gösterilirken HBR'nin İngiltere ve Amerika'da 35.000 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre yöneticilerin de teknik uzmanlığa sahip olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Derin bir uzmanlığa sahip olan yöneticiler ile yönetilen çalışanların daha mutlu oldukları vurgulanmıştır. İşin teknik detaylarına hakim ve

bu teknik detayları da çalışanları ile yapabilen ve paylaşan bir yönetici ile çalışmak, çalışanların iş tatmini açısından (yüksek maaş ile kıyaslanırsa bile) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İşgücündeki lider üye iletişimde teknik iş paylaşımı küçük miktarda bile olsa iş tatminini artırıcı davranışların, iş veriminde %12'lik bir artışa denk gelebileceğini ölçmüşlerdir. (Artz, Goodall & Oswald, 2016).

Meslek intiharı ile ilgili olarak yapılan çalışmaların sayısı çok azdır ve bu nedenle bu kavramı ele alan ölçek çalışmaları yapılabilir ve daha sonra farklı örgütlerin alan çalışmalarında kullanılabilir. Ayrıca meslek intiharı kavramına ilişkin olarak belirli eğitim, reklamcılık, teknoloji, imalat gibi farklı sektörlerde yer alan örgütlere ait daha spesifik modeller oluşturulabilir. Ayrıca doğu ve batı kültürleri arasında farklılık nedeniyle çalışanları etkileyen stresörler (Japonya ya da Avrupa örneği gibi) ve etkileme derecesi de değişiklik gösterebilmektedir. Bu durum da kültürler arası çalışmaların yapılmasını ve farklı kültürel ortamlardaki şirketlerde uygulanan tekniklerin kuruma ve kültüre özgü olarak indirgenmesini gerektirmektedir.

Sonuç olarak yapılan bu araştırmanın, örgütlerde meslek intiharının önlenmesine ilişkin olarak farklı boyutlar açısından irdelenmesini sağlayacağı ve meslek intiharı konusunda ilgili araştırmacıların farkındalık düzeylerini arttırmalarına katkı sağlayacağı ve farklı bakış açıları sunacağı beklenmektedir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The authors declared that this study has received no financial support.

---

## Kaynakça/References

- Acun, A. (2016). İş Aile Çatışması ve Turist Rehberlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. *İş Aile Çatışması ve Turist Rehberlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Artz, B., Goodall, A., & Oswald, A. (2016, 12 29). *If Your Boss Could Do Your Job, You're More Likely to Be Happy at Work*. 07 22, 2019 tarihinde <https://hbr.org>: <https://hbr.org/2016/12/if-your-boss-could-do-your-job-youre-more-likely-to-be-happy-at-work> adresinden alındı
- Cole, D. (1987). *Meslek İntiharı - Yöneticilerin Meslekleri Nasıl Mahvolur?* (Y. Coşar, Çev.) İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Crane, M., Phillipps, J., & Karin, E. (2017, June). "I've Been a Long Time Leaving": The Role of Limited Skill Transferability in Increasing Suicide-Related Cognitions and Behavior in Veterinarians. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 43(7), 309-320.
- Csikszentmihalyi, M. (2017). *Akış - Mutluluk Bilimi*. İstanbul: Buzdağı Yayınevi.

- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilig / Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*(56), 99-119.
- Dönmez, B., & Korkmaz, M. (2011). Örgüt Kültürü - Örgütsel İklim ve Etkileşimler. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 169-186.
- Durkhiem, E. (2013). *İntihar*: (Ş. Baş, Dü., & Z. Z. İlkelen, Çev.) İstanbul: Pozitif Yayınları.
- Erdoğan, Y. (2006). Yaratıcılık ile Öğretmen Davranışları ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(17), 95-106.
- Hempstead, K. A., & Phillips, J. A. (2015, May). Rising Suicide Among Adults Aged 40–64 Years The Role of Job and Financial Circumstances. *American Journal of Preventive Medicine*, 48(5), 491–500.
- Howard, M., & Krannitz, M. (2017). A Reanalysis of Occupation and Suicide: Negative Perceptions of the Workplace Linked to Suicide Attempts. *The Journal of Psychology*, 151(8), 767–788.
- Işık, İ. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin İş Ortamındaki Zorbalık Davranışlarına Dair Perspektifleri: Zorbalığın Tanımı, Nedenleri ve Sonuçları. *Çalışma ve Toplum*(4), 237-274.
- Kağnıcı, Y., Koydemir, S., Çakır, G., Gizir, C. A., & Tuna, M. E. (2018). *Grupla Psikolojik Danışma* (8. b.). (A. Demir, & S. Koydemir, Dü) Ankara: Pegem Akademi.
- Kendir, H., Arslan, E., & Bozkurt, E. Ö. (2018). Devam Bağlılığı, Presentecism ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1029-1046.
- Kerr, W. C., Kaplan, M. S., Huguet, N., Caetano, R., Giesbrecht, N., & McFarland, B. H. (2016). Economic Recession, Alcohol, and Suicide Rates: Comparative Effects of Poverty, Foreclosure, and Job Loss. *American Journal of Preventive Medicine*, 52(4), 469–475.
- Kim, M.-S., Hong, Y.-C., Yook, J.-H., & Kang, M.-Y. (2017). Effects of Perceived Job Insecurity on Depression, Suicide Ideation, and Decline in Self-Rated Health in Korea: A Population-Based Panel Study. *Int Arch Occup Environ Health*, 90, 663–671.
- Loo, L. H. (2018). Knowing Me Knowing You: Organizational Culture in Insurance Industry, Malaysia. *International Journals of Service Science, Management and Engineering*, 5(2), 40-48.
- Matinaro, V., & Liu, Y. (2017). Toward Increased Innovativeness and Sustainability Through Organizational Culture: A Case Study of A Finnish Construction Business. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3184-3193.
- Metin, F., & Kahraman, Y. (2016). Kamu Bilişim Sektöründe Nitelikli Bilişim Çalışanlarını İşten Ayrılmaya İten Nedenler: Bir Kamu Kurumunda Vaka Çalışması. *Kamu Bilişim Sektöründe Nitelikli Bilişim Çalışanlarını İşten Ayrılmaya İten Nedenler: Bir Kamu Kurumunda Vaka Çalışması* (s. 11-18). Ankara: International Turgut Ozal Congress on Business, Economics and Political Science.
- Milner, A., Currier, D., LaMontagne, A., Spittal, M., & Pirkis, J. (2017). Psychosocial Job Stressors and Thoughts About Suicide Among Males: A Cross-Sectional Study From The First Wave of The Ten to Men Cohort. *Public Health*, 147, 72-76.
- Milner, A., Witt, K., LaMontagne, A., & Niedhammer, I. (2018). Psychosocial Job Stressors and Suicidality: A Meta-Analysis and Systematic Review. *Occup Environ Med*, 75, 245–253. doi:10.1136/oemed-2017-104531
- Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72.



- Okutan, E. Y., & Güner, A. (2018). Eğitimli İşgücünde Meslek İntiharı ve Meslek İntiharına Karşı Çözüm Yolları. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 216-223.
- Oran, F. Ç., & Akan, B. B. (2017). *Örgütlerde Korku Kültürüne İlişkin Bir Model Önerisi* (s. 619-631). Kırklareli: IBANESS Conference Series-Kırklareli/Türkiye.
- Oran, F. Ç., & Ünsar, S. (2018). Presenteeism'in İşe Bağlılık Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 683-695.
- Schoemmel, K., & Jönsson, T. (2014). Multiple Affective Commitments: Quitting Intentions and Job Performance. *Employee Relations*, 36(5), 516-534.
- Vatansever, Ç. (2014). Risk Değerlendirme'de Yeni Bir Boyut: Psikososyal Tehlike ve Riskler. *Çalışma ve Toplum*, 1, 117-138.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(6), 83-99.





## MOORA ve MOOSRA Yöntemleriyle Akıllı Telefon Seçimi

### Smartphone Selection Using MOORA and MOOSRA

Mehmet Hakan Özdemir<sup>1</sup>

#### Öz

Birçok elektronik alet, hızla gelişen teknoloji sayesinde günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Akıllı telefonlar buna en güzel örnektir ve doğru akıllı telefon seçimi bu yüzden gitgide önem kazanmaktadır. Bu çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak akıllı telefon seçiminde önemli olan sekiz kriter belirlenmiştir. Bu kriterler, ağırlık, arka kamera çözünürlüğü, batarya kapasitesi, RAM kapasitesi, dahili depolama kapasitesi, ekran boyutu, fiyat ve kalınlıktır. Daha sonra üniversite öğrencilerinden bu sekiz kriteri önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir ve bu sıralamalardan analiz için gerekli kriter ağırlıkları hesaplanmıştır. Sonra öğrencilerin alabileceği fiyat aralığı da göz önünde bulundurularak farklı markalardan yedi akıllı telefon modeli belirlenmiştir ve İnternet'ten bu modellerin belirlenen sekiz kritere ait verileri elde edilmiştir. Son olarak hesaplanan kriter ağırlıkları kullanılarak yedi akıllı telefon modeli arasından MOORA (Multi-Objective Optimization on the basis of Ratio Analysis) ve MOOSRA (Multi-Objective Optimization on the basis of Simple Ratio Analysis) yöntemleri ile akıllı telefon seçimi yapılmıştır ve sonuçlar yorumlanmıştır.

#### Anahtar Sözcükler

MOORA, MOOSRA, Akıllı Telefon, Kriter Ağırlıkları, Çok Kriterli Karar Verme

#### Abstract

Many electronic devices have become an indispensable part of our daily life thanks to the rapidly developing technology. Smartphones are the best example for this and choosing the right smartphone is becoming more and more important. In this study, first, eight criteria that are important in the smartphone selection were determined through literature search. These criteria are weight, rear camera resolution, battery capacity, RAM capacity, internal storage capacity, screen size, price and thickness. Then, university students were asked to rank these eight criteria in order of importance, and the criteria weights required for analysis were calculated from these rankings. Afterwards, seven smart phone models from different brands have been determined by taking into consideration the price range students can afford, and data for these eight criteria have been obtained from the Internet. Finally, a smartphone was selected among the seven smartphone models by using the calculated criteria weights in MOORA (Multi-Objective Optimization on the basis of Ratio Analysis) and MOOSRA (Multi-Objective Optimization on the basis of Simple Ratio Analysis) methods and the results were interpreted.

#### Keywords

MOORA, MOOSRA, Smartphone, Criteria Weights, Multi-Criteria Decision Making

**1 Sorumlu Yazar:** Mehmet Hakan Özdemir (Dr. Öğr. Üyesi), Türk-Alman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: hakan.ozdemir@tau.edu.tr ORCID: 0000-0002-7174-9807

**Atf:** Ozdemir, M. H. (2020). MOORA ve MOOSRA yöntemleriyle akıllı telefon seçimi. *Istanbul Management Journal*, 89, 157-170. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0007>



## **Extended Summary**

### **Background**

Smartphones have become an indispensable part of our lives with the development of technology. Mobile phones, which were previously used only for phoning and messaging purposes, now allow us to carry out our work from anywhere. According to the Digital 2020 report, there are 5,19 billion mobile phone users worldwide. According to this report, the rate of having any type of mobile phone is given to 90% among Internet users aged 16 to 64 years in our country. Statistics also show that 89% of Internet users between the ages of 16 and 64 in Turkey have a smartphone. This high rate clearly shows the importance of smartphone selection.

We have to make various decisions at every moment of daily life. Decision making is the process of choosing the best of the various alternatives where there are often many criteria. The term multi-criteria decision making (MCDM) refers to decision making in the presence of multiple conflicting criteria. Since the effects of the criteria differ from person to person when making a decision, each criterion affects the decision to a certain extent.

There are various studies in which MCDM methods are applied to the selection of technological products. In this study, MOORA and MOOSRA methods were used for the smartphone selection.

### **Method**

In MCDM models, the following three steps are followed: First, the relevant criteria and alternatives are determined, then the criteria weights are calculated and numerical values of the alternatives for the criteria are attached. Finally, these numerical values are processed and a ranking for each alternative is determined.

Students studying at the Turkish-German University in Istanbul were asked to rank the eight criteria, which were previously determined through literature search, in terms of importance in order to select a smartphone. These criteria are weight (g) (K1), rear camera resolution (MP) (K2), battery capacity (mAh) (K3), RAM capacity (GB) (K4), internal storage capacity (GB) (K5), screen size (inch) (K6), price (TL) (K7) and thickness (mm) (K8). For each student, the criteria weights were calculated from these rankings by using the rank-order centroid weight method and then the average was taken. The most important criterion for students in the selection of smart phones turned out to be the price. This is followed by battery capacity, RAM capacity, rear camera resolution, internal storage capacity, screen size, thickness and weight.

Seven smartphone models (A1, A2, A3, A4, A5, A6 and A7) from different brands have been determined by taking into consideration the price range students can afford, and data for these eight criteria have been obtained from the Internet. A smartphone was selected among the seven smartphone models by using the calculated criteria weights in MOORA and MOOSRA methods. For both methods, rear camera resolution, battery capacity, RAM

capacity, internal storage capacity and screen size are the criteria to be maximized and weight, price and thickness are the criteria to be minimized.

### **Conclusion**

In both methods, the A6 model is the best alternative. Although the price of the A6 model is relatively high compared to the price of other models, the high battery capacity and RAM capacity of this model as well as its high rear camera resolution put this model in the first place. As mentioned above, these three criteria follow the price criteria with the highest weight. In addition, both method gave the exactly the same rankings.

MOORA and MOOSRA methods are mathematically not complex and very easy to apply. With these features, they are very advantageous compared to other MCDM methods. Rankings can be obtained by easily calculating  $y_i^*$  values with Microsoft Excel without the need for any other software package. Also, the calculation time is very short.

## MOORA ve MOOSRA Yöntemleriyle Akıllı Telefon Seçimi

Akıllı telefonlar, teknolojinin gelişmesiyle birlikte hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Daha önceleri sadece konuşma ve mesajlaşma amaçlı kullanılan cep telefonları, artık neredeyse bir bilgisayar gibi işlerimizi her yerden yürütmemize imkân sağlamaktadır. Digital 2020 raporuna göre, dünyada 5,19 milyar cep telefonu kullanıcısı bulunmaktadır. Yine bu rapora göre ülkemizdeki 16 ila 64 yaşındaki İnternet kullanıcılarında herhangi bir tip cep telefonuna sahip olma oranı %90 olarak verilmektedir. Ayrıca yine bu yaş aralığındaki İnternet kullanıcılarında akıllı telefona sahip olma oranı %89'dur (<https://datareportal.com/reports/digital-2020-turkey>, 2020). Bu yüksek oranlar, ülkemizde akıllı telefonlara çok rağbet edildiğini ve akıllı telefon seçiminin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Günlük hayatın her anında çeşitli kararlar vermek zorunda kalırız. Karar verme, çoğunlukla birçok kriterin olduğu durumda çeşitli alternatiflerden en iyisini seçme sürecidir. (Özden, 2008:299) Çok kriterli karar verme (ÇKKV) de genellikle çatışan birden çok kriterin varlığında karar vermeyi ifade eder (Hwang ve Yoon, 1981:1). Karar verirken kriterlerin etkileri kişiden kişiye farklı olduğu için her kriter, kararı belirli oranda etkilemektedir (Özden, 2008:299).

Bu çalışmada, Türk-Alman Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrencilerden akıllı telefon seçiminde, literatür taraması yapılarak daha önceden belirlenen sekiz kriteri önem sırasına göre sıralamaları istenmiş ve bu sıralamalardan kriter ağırlıkları hesaplanmıştır. Daha sonra bu kriter ağırlıkları MOORA ve MOOSRA yöntemlerinde kullanılarak akıllı telefon seçimi yapılmıştır.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde literatür taramasına yer verilmektedir. Sonraki bölümlerde sırayla MOORA yöntemi ve MOOSRA yöntemi açıklanmıştır. Daha sonra kriter ağırlıklarını hesaplamak için çeşitli yöntemlerden bahsedilmektedir ve sonrasında uygulamaya yer verilmiştir. Arkasından uygulama sonuçlarına ilişkin çeşitli yorumlar yapılmıştır. Son bölüm teşekkürle ayrılmıştır.

### Literatür taraması

ÇKKV yöntemlerinin teknolojik ürün seçimine uygulandığı birçok çalışma mevcuttur. Adalı ve Işık (2017) dizüstü bilgisayarı seçiminde MULTIMOORA ve MOOSRA yöntemlerini kullanmışlardır. Ertuğrul ve Karakaşoğlu (2010), bir işletme için bilgisayar seçiminde ELECTRE ve bulanık AHP yöntemlerini kullanmışlardır. Kalyani, Nagaran, Maragatham ve Kumar (2016) en iyi dizüstü bilgisayar seçiminde TOPSIS yönteminden yararlanmışlardır. Kecek ve Demirağ (2016), dizüstü bilgisayar seçiminde karşılaştırmalı olarak TOPSIS ve MOORA kullanmışlardır. Lakshmi, Venkatesan ve Martin (2015), TOPSIS kullanarak dizüstü bilgisayar seçimi yapmışlardır. Pekkaya ve Aktogan (2014), DEA, TOPSIS ve VIKOR ile karşılaştırmalı dizüstü bilgisayar seçimi yapmışlardır.

Düzakın ve Demirtaş (2005), en uygun performansa sahip kişisel bilgisayarların oluşturulmasında veri zarflama analizinden yararlanmışlardır. Erpolat ve Cinemre (2011), hibrit bir yaklaşım kullanmışlar ve AHP'ye dayalı veri zarflama analizi ile dizüstü bilgisayar seçimi yapmışlardır. Orçanlı ve Özen (2013), AHP ve TOPSIS'i e-kitap okuyucu seçiminde kullanmışlardır. Akay ve Pehlivan (2018), bulanık AHP ve bulanık ANP ile cep telefonu seçimi yapmışlardır. Ömürbek ve Şimşek (2012), üniversite öğrencilerinin cep telefonu tercihlerini AHP ile belirlemişlerdir. Dündar ve Ecer (2008), öğrencilerin GSM operatörü tercihini AHP ile belirlemişlerdir.

## MOORA

MOORA, Brauers ve Zavadskas (2006) tarafından 2006 yılında geliştirilmiş bir ÇKKV yöntemidir. MOORA çok basit ve kolay uygulanabilir bir yöntem olmakla birlikte aynı zamanda karar verme sürecinde destek sağlar (Gadakh, 2011:743).

MOORA için çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır: Oran yaklaşımı, önem katsayısı yaklaşımı, referans noktası yaklaşımı ve tam çarpım formu.

Burada sadece oran yaklaşımı ve önem katsayısı yaklaşımına değinilecektir.

MOORA'nın ilk iki adımı aşağıdaki gibidir (Brauers ve Zavadskas, 2006:447; Brauers, Ginevičius ve Podvezko, 2010:617):

1)  $m$  alternatif sayısı ve  $n$  kriter sayısı olmak üzere öncelikle alternatiflerin kriterlere ilişkin değerlerini bir arada gösteren bir performans karar matrisi oluşturulur.

$$\mathbf{X} = [x_{ij}] = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

2) Aşağıdaki şekilde sütun değerleri normalize edilir.

$$x_{ij}^* = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

## Oran yaklaşımı

Maksimizasyon yönlü normalize edilmiş performans değerleri toplamından minimizasyon yönlü normalize edilmiş performans değerleri toplamı çıkartılarak her alternatif için bir  $y_i^*$  değeri elde edilir (Brauers ve Zavadskas, 2006:447; Brauers, Ginevičius ve Podvezko, 2010:617).

$$y_i^* = \sum_{j=1}^g x_{ij}^* - \sum_{j=g+1}^n x_{ij}^* \quad (3)$$

Oran yaklaşımında kriterlerin eşit öneme sahip olduğu kabul edilir.  $g$  maksimizasyon yönlü ve  $(n-g)$  minimizasyon yönlü kriterlerin sayısını göstermektedir.

(3) eşitliğine göre hesaplanan  $y_i^*$  değerleri büyükten küçüğe sıralanır ve en büyük  $y_i^*$  değerine sahip alternatif en iyi alternatif olarak kabul edilir.

### Önem katsayısı yaklaşımı

Kriterler genellikle eşit öneme sahip olmaz. Birçok kez bazı kriterler diğerlerinden daha büyük bir öneme sahiptir.

Önem katsayısı yaklaşımında, oran yaklaşımında elde edilen normalize veriler önem katsayıları (ağırlık)  $w_j$ 'lerle çarpılır (Chakraborty, 2011:1157).

$$y_i^* = \sum_{j=1}^g w_j x_{ij}^* - \sum_{j=g+1}^n w_j x_{ij}^* \quad (4)$$

Bu yaklaşımda da, (4) eşitliğine göre hesaplanan  $y_i^*$  değerleri büyükten küçüğe sıralanır ve en büyük  $y_i^*$  değerine sahip alternatif en iyi alternatif olarak kabul edilir.

### MOOSRA

MOOSRA yöntemi, MOORA yöntemine çok benzemektedir. MOOSRA'da MOORA'dan farklı olarak negatif  $y_i^*$  değerleri elde edilmez ve kriter değerlerindeki değişimlere daha az duyarlıdır (Jagadish ve Ray, 2014:560). Daha önce anlatılan, MOORA'nın birinci ve ikinci adımları burada da uygulanır. Ancak alternatifler için  $y_i^*$  değerleri şu şekilde hesaplanır (Kumar ve Ray, 2015:515)

$$y_i^* = \frac{\sum_{j=1}^g x_{ij}^*}{\sum_{j=g+1}^n x_{ij}^*} \quad (5)$$

Daha önce olduğu gibi (5) eşitliğinde de  $g$  maksimizasyon yönlü ve  $(n-g)$  minimizasyon yönlü kriterlerin sayısını göstermektedir.

Kriterler farklı ağırlıklara sahipse (5) eşitliği aşağıdaki şekle dönüşür (Jagadish ve Ray, 2014:560):

$$y_i^* = \frac{\sum_{j=1}^g w_j x_{ij}^*}{\sum_{j=g+1}^n w_j x_{ij}^*} \quad (6)$$

Her iki durumda da en büyük  $y_i^*$  değerine sahip alternatif en iyi alternatif olarak kabul edilir.

### Kriter ağırlıklarının belirlenmesi

Giriş bölümünde belirtildiği gibi gerçek hayatta, karar verme problemleri birçok kriterle sahiptir ve ÇKKV modellerinde seçenekler arasında sıralama yapılırken şu üç aşama takip edilir: Öncelikle ilgili kriterler ve alternatifler belirlenir, daha sonra kriter ağırlıkları hesaplanır ve alternatiflerin bu kriterlere ait sayısal değerleri bulunur.



Son olarak sayısal değerler işlenerek her alternatif için bir sıralama değeri elde edilir (Triantaphyllou, Shu, Sanchez ve Ray, 1998:178)

Kriter ağırlıklarını hesaplamak için birçok yöntem bulunmaktadır. Sıralama yöntemi bunlardan bir tanesidir. Bu yöntemde karar verici her kriteri önem sırasına göre sıralar. Normal sıralamada karar verici en önemli kriteri “1” değerini verirken ikinci önemli kriteri “2” değerini verir ve bu, geri kalan kriterler için bu şekilde devam eder. Adından da anlaşılacağı üzere ters sıralamada durum bunun tam tersidir (Öztürk ve Batuk, 2006:88).

Kriterler sıralandıktan sonra bu sıralamadan aşağıdaki yöntemlerle ağırlıklar elde edilebilir. Formüllerde  $n$  kriter sayısını,  $w_j$ ,  $j$ . kriterin ağırlığını ve  $r_j$ ,  $j$ . kriterin sırasını göstermektedir.

### Eşit ağırlık yöntemi (equal weight method)

Kriterler karar verici için eşit öneme sahipse bu yöntem kullanılır. (Roszkowska, 2013:19)

$$w_j = \frac{1}{n} \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (7)$$

### Sıralama toplamı yöntemi (rank sum weight method)

Bu yöntemde ağırlıklar

$$w_j = \frac{n-r_j+1}{\sum_{k=1}^n (n-r_k+1)} = \frac{2(n+1-r_j)}{n(n+1)} \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (8)$$

eşitliğine göre hesaplanır (Öztürk ve Batuk, 2006:88; Roszkowska, 2013:20).

### Sıralamanın üslü kuvvetlerinin alınması yöntemi (rank exponent weight method)

Bu yöntemde karar verici, 0-1 aralığında en önemli kriterin ağırlığını belirler. Buradan

$$w_j = \frac{(n-r_j+1)^p}{\sum_{k=1}^n (n-r_k+1)^p} \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (9)$$

eşitliğiyle  $p$  belirlenir.  $p$  belirlendikten sonra kalan kriterlerin ağırlıkları hesaplanabilir.  $p=0$  olduğunda tüm kriterler eşit ağırlığa sahip olur.  $p=1$  için ise ağırlıklar, sıralama toplama yöntemiyle hesaplanan ağırlıklara eşit olur (Öztürk ve Batuk, 2006:88; Roszkowska, 2013:20).

### Sıralamanın tersinin alınması yöntemi (inverse or reciprocal weights)

Bu yöntemde ağırlıklar, kriterin önem sırasının tersi normalize edilerek

$$w_j = \frac{1/r_j}{\sum_{k=1}^n (1/r_k)} \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

eşitliğine göre hesaplanır (Öztürk ve Batuk, 2006:88; Roszkowska, 2013:21).

### Sıralama merkezi ağırlıklar yöntemi (rank-order centroid weight method)

Bu yöntemde olası bütün ağırlıkların merkezi tespit edilerek her ağırlığın maksimum hatasının minimize edildiği bir ağırlık tahmini oluşturulur. Ağırlıklar

$$w_j = \frac{1}{n} \sum_{k=j}^n \frac{1}{r_k} \quad (11)$$

şeklinde hesaplanır (Çınar, 2004:100; Roszkowska, 2013:21-22). Barron ve Barrett (1996), bu yöntemle hesaplanan ağırlıkların oldukça stabil olduklarını belirtmişlerdir.

### Uygulama

Bu çalışmada, ilk olarak literatür taraması yapılarak akıllı telefon seçiminde önemli olan sekiz kriter belirlenmiştir. Bu kriterler, ağırlık (g) (K1), arka kamera çözünürlüğü (MP) (K2), batarya kapasitesi (mAh) (K3), RAM kapasitesi (GB) (K4), dahili depolama kapasitesi (GB) (K5), ekran boyutu (inch) (K6), fiyat (TL) (K7) ve kalınlık (mm) (K8) şeklindedir. Kriterler belirlendikten sonra, Çiftçi'nin (2019) danışmanlığını yaptığım lisans bitirme tezi kapsamında Türk-Alman Üniversitesi'nde öğrenim gören 136 öğrenciden akıllı telefon seçiminde, verdikleri önem derecesine göre bu kriterleri sıralamaları istenmiştir. Bu sıralamalardan yararlanılarak sıralama merkezi ağırlıklar yöntemine göre kriter ağırlıkları hesaplanmıştır. Daha sonra MOORA ve MOOSRA yöntemleri kullanılarak akıllı telefon seçimi yapılmıştır.

Kriter ağırlıkları hesaplanırken 136 öğrencinin her birinden kriterleri önem sırasına göre sıralaması istenmiştir. Her öğrenci, en önemli kriterle "1" değerini verirken ikinci önemli kriterle "2" değerini vermiştir ve bu, geri kalan 6 kriter için bu şekilde devam etmektedir. Yani öğrenci, akıllı telefon seçiminde en az önem verdiği kriterle son olarak "8" değerini vermiştir. Daha iyi anlaşılması açısından Tablo 1'de, ilk iki öğrencinin kriter sıralamalarına yer verilmektedir:

Tablo 1  
İlk iki öğrencinin kriter sıralamaları

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
1. öğrencinin sıralaması	7	2	1	4	5	3	6	8
2. öğrencinin sıralaması	7	2	5	4	3	8	1	6

Tablo 1'e göre, akıllı telefon seçiminde 1. öğrenci için en önemli kriter batarya kapasitesi (K3) iken bu öğrencinin en az önem verdiği kriter kalınlıktır (K8). 2. öğrenci için en önemli kriter fiyat (K7) iken en az önem verdiği kriter ekran boyutudur (K6).

Bu sıralamalara göre 136 öğrencinin her biri için (11) eşitliğine göre kriter ağırlıkları hesaplanmıştır. Örneğin, ilk iki öğrenci için Tablo 1’deki sıralamalarına göre kriter ağırlıkları Tablo 2’de yer almaktadır. (Tablo 2’den başlayarak diğer tüm tablolardaki sayılar, 3 ondalık basamak alınacak şekilde yuvarlanmıştır.)

Tablo 2  
*İlk iki öğrencinin kriter sıralamalarına göre kriter ağırlıkları*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
1. öğrenci için kriter ağırlıkları	0,033	0,215	0,340	0,111	0,079	0,152	0,054	0,016
2. öğrenci için kriter ağırlıkları	0,033	0,215	0,079	0,111	0,152	0,016	0,340	0,054

Daha sonra her bir kriter için, ilgili sütundaki değerler toplanıp 136’ya bölünerek ortalama ağırlık hesaplanmıştır. MOORA ve MOOSRA yöntemlerinde kullanılacak bu kriter ağırlıkları Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3  
*Kriter ağırlıkları*

<b>Kriter adı</b>	<b>Kriter ağırlığı</b>
Ağırlık	0,050
Arka kamera çözünürlüğü	0,138
Batarya kapasitesi	0,164
RAM kapasitesi	0,142
Dahili depolama kapasitesi	0,136
Ekran boyutu	0,088
Fiyat	0,228
Kalınlık	0,055

Tablo 3’ten görüldüğü üzere öğrenciler için akıllı telefon seçiminde en önemli kriter fiyattır. Bunu sırayla batarya kapasitesi, RAM kapasitesi, arka kamera çözünürlüğü, dahili depolama kapasitesi, ekran boyutu, kalınlık ve ağırlık izlemektedir.

Kriter ağırlıkları belirlenirken öğrenciler esas alındığı için 2000 TL-3500 TL fiyat aralığındaki, farklı markalardan akıllı telefon modelleri dikkate alınmıştır. Modeller A1, A2, A3, A4, A5, A6 ve A7 şeklinde adlandırılmıştır. Modellere ilişkin veriler, 2020 şubat ayında www.mediamarkt.com.tr web sitesinden elde edilmiştir. Sadece bir modelin arka kamera çözünürlüğü değeri www.teknosa.com‘dan bulunmuştur. Karar matrisi Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4  
*Karar matrisi*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	190	48	4000	4	64	6,3	2199	10
A2	138	12	1960	2	32	4,7	3299	7,1
A3	193	32	4500	6	128	6,7	2899	7,9
A4	195	48	5000	4	128	6,5	2699	9,1
A5	159	24	3340	4	64	6,15	2299	7,4
A6	183	64	4000	8	128	6,41	2999	8,6
A7	192	48	3830	6	128	6,53	2499	7,99

Tablo 4'teki veriler normalize edilerek Tablo 5'teki veriler elde edilmiştir.

Tablo 5

*Normalize edilmiş karar matrisi*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	0,400	0,425	0,387	0,292	0,234	0,383	0,305	0,453
A2	0,290	0,106	0,190	0,146	0,117	0,286	0,458	0,321
A3	0,406	0,283	0,435	0,438	0,468	0,407	0,402	0,358
A4	0,410	0,425	0,484	0,292	0,468	0,395	0,375	0,412
A5	0,334	0,213	0,323	0,292	0,234	0,374	0,319	0,335
A6	0,385	0,567	0,387	0,583	0,468	0,390	0,416	0,389
A7	0,404	0,425	0,370	0,438	0,468	0,397	0,347	0,362

Tablo 5'teki veriler, Tablo 3'teki kriter ağırlıkları ile çarpılarak Tablo 6 elde edilmiştir.

Tablo 6

*Ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	0,020	0,059	0,063	0,041	0,032	0,034	0,070	0,025
A2	0,015	0,015	0,031	0,021	0,016	0,025	0,104	0,018
A3	0,020	0,039	0,071	0,062	0,064	0,036	0,092	0,020
A4	0,021	0,059	0,079	0,041	0,064	0,035	0,085	0,023
A5	0,017	0,029	0,053	0,041	0,032	0,033	0,073	0,018
A6	0,019	0,078	0,063	0,083	0,064	0,034	0,095	0,021
A7	0,020	0,059	0,061	0,062	0,064	0,035	0,079	0,020

MOORA önem katsayısı yaklaşımına göre, Tablo 6'daki veriler yardımıyla alternatifler için (4) eşitliğine göre  $y_i^*$  değerleri hesaplanmış ve Tablo 7'deki sıralama elde edilmiştir.

Tablo 7

*MOORA yöntemine göre sıralama*

Model adı	Sıra	$y_i^*$ değeri
A6	1	0,187
A7	2	0,161
A4	3	0,149
A3	4	0,140
A1	5	0,115
A5	6	0,081
A2	7	-0,029

MOOSRA yöntemi için yine Tablo 6'daki verilerden yararlanılarak (6) eşitliğine göre  $y_i^*$  değerleri hesaplanmış ve Tablo 8'deki sıralama elde edilmiştir.

Tablo 8  
MOOSRA yöntemine göre sıralama

Model adı	Sıra	$y_i^*$ değeri
A6	1	2,379
A7	2	2,351
A4	3	2,161
A3	4	2,067
A1	5	2,002
A5	6	1,747
A2	7	0,787

Her iki yöntemde de  $y_i^*$  değerleri hesaplanırken K1, K7 ve K8 kriterleri minimizasyon yönlü, geri kalan kriterler maksimizasyon yönlü alınmıştır.

### Sonuç

Bundan kısa bir süre öncesine kadar cep telefonları sadece konuşma ve mesajlaşma için kullanılırken bugün akıllı telefonlarla, bir bilgisayarla olduğu gibi birçok işimizi halledebilmekteyiz. Bu açıdan bakıldığında modern dünyada akıllı telefonsuz bir hayat, düşünülemez hale gelmiştir ve akıllı telefon seçimi de çok büyük önem kazanmıştır.

Bu çalışmada, öncelikle literatür taraması yapılarak akıllı telefon seçiminde önemli olan sekiz kriter belirlenmiştir. Bu kriterler, ağırlık, arka kamera çözünürlüğü, batarya kapasitesi, RAM kapasitesi, dahili depolama kapasitesi, ekran boyutu, fiyat ve kalınlıktır. Daha sonra 136 üniversite öğrencisinden akıllı telefon seçiminde, verdikleri önem derecesine göre bu kriterleri sıralamaları istenmiştir. Bu sıralamalardan yararlanılarak sıralama merkezi ağırlıklar yöntemine göre kriter ağırlıkları hesaplanmıştır. Bu kriter ağırlıkları kullanılarak MOORA ve MOOSRA yöntemleriyle akıllı telefon seçimi yapılmıştır. Tablo 7 ve Tablo 8'den görüldüğü üzere her iki yöntemde de A6 modeli en iyi alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. A6 modelinin fiyatı diğer modellerin fiyatına göre nispeten yüksek olsa da bu modelin batarya kapasitesinin ve RAM kapasitesinin fazla olması, ayrıca yüksek arka kamera çözünürlüğüne sahip olması bu modeli ilk sıraya yerleştirmiştir. Hatırlanacağı üzere bu üç kriter, en yüksek ağırlığa sahip fiyat kriterini izlemektedir. Ayrıca Tablo 7 ve Tablo 8 tekrar incelendiğinde her iki yöntemle de aynı sıralamaların elde edildiği görülmektedir. Tablo 8'de A2 modelinin  $y_i^*$  değeri pozitifdir çünkü daha önce de belirtildiği üzere MOOSRA'da negatif  $y_i^*$  değerleri söz konusu değildir.

Literatürde kriter ağırlıklarını belirlemek için birçok yöntem mevcuttur. Bu çalışma, sıralama merkezi ağırlıklar yöntemi ile hesaplanan ağırlıkların MOORA ve MOOSRA yönteminde kullanılarak akıllı telefon seçimine uygulanması yönüyle bir yenilik oluşturmaktadır.

MOORA ve MOOSRA yöntemleri matematiksel açıdan rahat anlaşılabilir ve çok kolay uygulanabilir yöntemlerdir. Bu özellikleriyle diğer ÇKKV yöntemlerine göre

oldukça avantajlıdırlar. Özel bir yazılıma ihtiyaç duyulmadan Microsoft Excel ile rahatça  $y_i^*$  değerleri hesaplanarak sıralamalar elde edilebilir. Ayrıca hesaplama süresi oldukça kısadır.

Bu çalışmada elde edilen kriter ağırlıkları, ileriki çalışmalarda başka ÇKKV yöntemlerinde de kullanılabilir ve elde edilecek sıralamalar, bu çalışmadaki sıralamalarla karşılaştırılabilir. Yine bu çalışmada bahsedilen diğer kriter ağırlığı hesaplama yöntemleriyle de kriter ağırlıkları hesaplanabilir ve bu ağırlıkların bir ÇKKV yönteminde kullanılmasıyla elde edilecek sıralamalar, bu çalışmadaki sıralamalarla karşılaştırılabilir. Veya literatürdeki diğer kriter ağırlığı hesaplama yöntemleriyle kriter ağırlıkları belirlenebilir, bunlar herhangi bir ÇKKV yönteminde kullanılarak bu çalışmadaki akıllı telefon modellerinin sıralaması yapılabilir ve elde edilecek sıralama bu çalışmadaki sıralamalarla karşılaştırılabilir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Teşekkür:** Bu çalışmanın analizlerinde yer alan kriter ağırlıkları hesaplanırken, tez danışmanlığını yaptığım Büşra Çiftçi'nin "Smartphone-Auswahl mit der TOPSIS-Methode" isimli lisans bitirme tezinde yer alan sıralama verilerinden yararlanılmıştır. Verileri kullanma izni verdiği için kendisine teşekkür ederim.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author have no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

**Acknowledgement:** While calculating the criterion weights in this study, the ranking data of Büşra Çiftçi's undergraduate graduation thesis named "Smartphone-Auswahl mit der TOPSIS-Methode", which I have supervised, was used. Thank you to him for letting me use the data.

---

## Kaynakça / References

- Adalı, E. A., & Işık, A. T. (2017). The multi-objective decision making methods based on MULTIMOORA and MOOSRA for the laptop selection problem. *Journal of Industrial Engineering International*, 13(2), 229-237.
- Akay, Ö., & Pehlivan, N. Y. (2018). Cep telefonu seçiminin Bulanık Analitik Hiyerarşi ve Bulanık Analitik Ağ Süreci ile belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40), 161-175.
- Barron, F. H., & Barrett, B. E. (1996). The efficacy of SMARTER—Simple multi-attribute rating technique extended to ranking. *Acta Psychologica*, 93(1-3), 23-36.
- Brauers, W. K. M., & Zavadskas, E. K. (2006). The MOORA method and its application to privatization in a transition economy. *Control and cybernetics*, 35, 445-469.
- Brauers, W. K. M., Ginevičius, R. & Podvezko, V. (2010). Regional development in Lithuania considering multiple objectives by the MOORA method. *Technological and Economic Development of Economy*, 16(4), 613-640.
- Chakraborty, S. (2011). Applications of the MOORA method for decision making in manufacturing environment. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 54(9-12), 1155-1166.

- Çınar, Y. (2004). Çok nitelikli karar verme ve bankaların mali performanslarının değerlendirilmesi örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*
- Çiftçi, B. (2019). Smartphone-Auswahl mit der TOPSIS-Methode, *Türk-Alman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Lisans Bitirme Tezi, İstanbul.*
- Digital 2020: Turkey (2020). Erişim Adresi: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-turkey> (Erişim Tarihi: 16.03.2020)
- Dündar, S., & Ecer, F. (2008). Öğrencilerin GSM operatörü tercihinin analitik hiyerarşi süreci yöntemiyle belirlenmesi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 195-205.*
- Düzakın, E., & Demirtaş, S. (2005). En uygun performansa sahip kişisel bilgisayarların oluşturulmasında veri zarflama analizinin kullanımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(2), 265-280.*
- Erpolat, S., & Cinemre, N. (2011). Notebook seçiminde hibrit bir yaklaşım: analitik hiyerarşi yöntemine dayalı veri zarflama analizi. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration, 40(2), 207-225.*
- Ertuğrul, İ., & Karakaşoğlu, N. (2010). ELECTRE ve BULANIK AHP yöntemleri ile bir işletme için bilgisayar seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(2), 23-45.*
- Gadakh, V. (2011). Application of MOORA Method for Parametric Optimization of Milling Process. *International Journal of Applied Engineering Research, 1(4), 743-758.*
- Hwang C. L. & Yoon K. (1981). *Multiple Attribute Decision-making: Methods and Applications*, Berlin: Springer
- Jagadish & Ray, A. (2014). Green cutting fluid selection using MOOSRA method. *International Journal of Research in Engineering and Technology, 3(3), 559-563.*
- Kalyani, K. S., Nagarani, S., Maragatham, L., & Kumar, N. D. (2016). Multi criteria decision making for selecting the best laptop. *IJCTA, 9(36), 437-441.*
- Kecek, G., & Demirağ, F. (2016). A comparative analysis of TOPSIS and MOORA in laptop selection. *Research on Humanities and Social Sciences, 6, 1-9.*
- Kumar, R., & Ray, A. (2015). Selection of material under conflicting situation using simple ratio optimization technique. In *Proceedings of Fourth International Conference on Soft Computing for Problem Solving*, 335, 513-519.
- Lakshmi, T. M., Venkatesan, V. P., & Martin, A. (2015). Identification of a better laptop with conflicting criteria using TOPSIS. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business, 7(6), 28-36.*
- Orçanlı, K., & Özen, Ü. (2013). Çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP ve TOPSIS' in e-kitap okuyucu seçiminde uygulanması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3), 282-311.*
- Ömürbek, N., & Şimşek, A. (2012). Üniversite öğrencilerinin cep telefonu tercihlerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi ile belirlenmesi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1), 116-132.*
- Özden, Ü. (2008). Analitik hiyerarşi yöntemi ile ilkökul seçimi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(1), 299-320.*
- Öztürk, D., & Batuk, F. (2006). Criterion weighting in multicriteria decision making. *Journal of Engineering and Natural Sciences, 25(1), 86-98.*

- Pekkaya, M. & Aktogan, M. (2014). Dizüstü bilgisayar seçimi: DEA, TOPSIS VE VIKOR ile karşılaştırmalı bir analiz. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 107-125.
- Roszkowska, E. (2013). Rank ordering criteria weighting methods - A comparative study. *Optimum Studia Ekonomiczne* 5(65), 14-33.
- Triantaphyllou, E., Shu, B., Sanchez, S. N., & Ray, T. (1998). Multi-criteria decision making: An Operations Research Approach. *Encyclopedia of electrical and electronics engineering*, 15(1998), 175-186.



### AMAÇ KAPSAM

Istanbul Management Journal, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nün uluslararası resmi akademik dergisidir. Seçilen çalışmalar Türkçe ve İngilizce olarak 1975'ten bu yana basılı olarak ve 2010'dan bu yana ise elektronik ortamda yayınlanmaktadır. Şubat 2018 tarihinden itibaren İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi'nin adı "Istanbul Management Journal" olarak değiştirilmiştir. Dergimiz işletme, ekonomi ve ilgili alanlarda karşılaşılan sorunlara ilişkin teorik ve pratik olarak yapılan disiplinler arası çalışmaların teşvik edilmesini amaçlamaktadır. Dergimiz, yönetim ve strateji, örgütsel teori, insan kaynakları, örgütsel davranış, işletme ve yönetim tarihi, üretim yönetimi, finans, muhasebe, pazarlama ve ekonomi gibi alanlarda yapılmış çalışmaları kabul eder. Dergimiz, her yıl iki sayı (Aralık ve Haziran) şeklinde yayımlanır.

### EDİTORYAL POLİTİKALAR VE HAKEM SÜRECİ

#### Yayın Politikası

Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin içeriği derginin amaç ve kapsamı ile uyumlu olmalıdır. Dergi, orijinal araştırma niteliğindeki yazıları yayınlamaya öncelik vermektedir. Genel İlkeler Daha önce yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere başka bir dergide halen değerlendirilmediği ve her bir yazar tarafından onaylanan makaleler değerlendirilmek üzere kabul edilir. Ön değerlendirmeyi geçen yazılar iThenticate intihal tarama programından geçirilir. İntihal incelemesinden sonra, uygun makaleler Editör tarafından orijinaliteleri, metodolojileri, makalede ele alınan konunun önemi ve derginin kapsamına uygunluğu açısından değerlendirilir. Bilimsel toplantılarda sunulan özet bildirimler, makalede belirtilmesi koşulu ile kaynak olarak kabul edilir. Editör, gönderilen makale biçimsel esaslara uygun ise, gelen yazıyı yurtiçinden ve /veya yurtdışından en az iki hakemin değerlendirmesine sunar, hakemler gerek gördüğü takdirde yazıda istenen değişiklikler yazarlar tarafından yapıldıktan sonra yayınlanmasına onay verir. Makale yayınlanmak üzere Dergiye gönderildikten sonra yazarlardan hiçbirinin ismi, tüm yazarların yazılı izni olmadan yazar listesinden silinemez ve yeni bir isim yazar olarak eklenemez ve yazar sırası değiştirilemez. Yayına kabul edilmeyen makale, resim ve fotoğraflar yazarlara geri gönderilmez. Yayınlanan yazı ve resimlerin tüm hakları Dergiye aittir.

#### Telif Hakkında

Yazarlar Istanbul Management Journal dergisinde yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını Creative Commons Atıf-GayrıTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) olarak lisanslıdır. Creative Commons Atıf-GayrıTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı, eserin ticari kullanım dışında her boyut ve formatta paylaşılmasına, kopyalanmasına, çoğaltılmasına ve orijinal esere uygun şekilde atıfta bulunmak kaydıyla yeniden düzenleme, dönüştürme ve eserin üzerine inşa etme dâhil adapte edilmesine izin verir.

#### Açık Erişim İlkesi

Istanbul Management Journal, tüm içeriği okura ya da okurun dahil olduğu kuruma ücretsiz olarak sunulur. Okurlar, ticari amaç haricinde, yayıncı ya da yazardan izin almadan dergi makalelerinin tam metnini okuyabilir, indirebilir, kopyalayabilir, arayabilir ve link sağlayabilir. Istanbul Management Journal makaleleri açık erişimlidir ve Creative Commons Atıf-GayrıTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.tr>) olarak lisanslıdır.

### İşleme Ücreti

Derginin tüm giderleri İstanbul Üniversitesi tarafından karşılanmaktadır. Dergide makale yayını ve makale süreçlerinin yürütülmesi ücrete tabi değildir. Dergiye gönderilen ya da yayın için kabul edilen makaleler için işleme ücreti ya da gönderim ücreti alınmaz.

### Hakem Süreci

Daha önce yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere başka bir dergide halen değerlendirmede olmayan ve her bir yazar tarafından onaylanan makaleler değerlendirilmek üzere kabul edilir. Gönderilen ve ön kontrolü geçen makaleler iThenticate yazılımı kullanılarak intihal için taranır. İntihal kontrolünden sonra, uygun olan makaleler baş editör tarafından orijinallik, metodoloji, işlenen konunun önemi ve dergi kapsamı ile uyumluluğu açısından değerlendirilir. Baş editör, makaleleri, yazarların etnik kökeninden, cinsiyetinden, cinsel yöneliminden, uyruğundan, dini inancından ve siyasi felsefesinden bağımsız olarak değerlendirir. Yayına gönderilen makalelerin adil bir şekilde çift taraflı kör hakem değerlendirmesinden geçmelerini sağlar.

Seçilen makaleler en az iki ulusal/uluslararası hakeme değerlendirmeye gönderilir; yayın kararı, hakemlerin talepleri doğrultusunda yazarların gerçekleştirdiği düzenlemelerin ve hakem sürecinin sonrasında baş editör tarafından verilir.

Hakemlerin değerlendirmeleri objektif olmalıdır. Hakem süreci sırasında hakemlerin aşağıdaki hususları dikkate alarak değerlendirmelerini yapmaları beklenir.

- Makale yeni ve önemli bir bilgi içeriyor mu?
- Öz, makalenin içeriğini net ve düzgün bir şekilde tanımlıyor mu?
- Yöntem bütünlüklü ve anlaşılır şekilde tanımlanmış mı?
- Yapılan yorum ve varılan sonuçlar bulgularla kanıtlanıyor mu?
- Alandaki diğer çalışmalara yeterli referans verilmiş mi?
- Dil kalitesi yeterli mi?

Hakemler, gönderilen makalelere ilişkin tüm bilginin, makale yayınlanana kadar gizli kalmasını sağlamalı ve yazar tarafında herhangi bir telif hakkı ihlali ve intihal fark ederlerse editöre raporlamalıdır. Hakem, makale konusu hakkında kendini vasıflı hissetmiyor ya da zamanında geri dönüş sağlaması mümkün görünmüyorsa, editöre bu durumu bildirmeli ve hakem sürecine kendisini dahil etmemesini istemelidir.

Değerlendirme sürecinde editör hakemlere gözden geçirme için gönderilen makalelerin, yazarların özel mülkü olduğunu ve bunun imtiyazlı bir iletişim olduğunu açıkça belirtir. Hakemler ve yayın kurulu üyeleri başka kişilerle makaleleri tartışamazlar. Hakemlerin kimliğinin gizli kalmasına özen gösterilmelidir.

### YAYIN ETİĞİ VE İLKELER

Istanbul Management Journal, yayın etiğinde en yüksek standartlara bağlıdır ve Committee on Publication Ethics (COPE), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA) ve World Association of Medical Editors (WAME) tarafından yayınlanan etik yayıncılık ilkelerini benimser; Principles of Transparency and Best Practice in Scholarly Publishing başlığı altında ifade edilen ilkeler için adres: <https://publicationethics.org/resources/guidelines-new/principles-transparency-andbest-practice-scholarly-publishing>. Gönderilen tüm makaleler orijinal, yayınlanmamış ve başka bir dergide değerlendirme sürecinde olmamalıdır. Her bir makale editörlerden biri ve en az iki hakem tarafından çift kör değerlendirmeden geçirilir. İntihal, duplikasyon, sahte yazarlık/inkar edilen yazarlık, araştırma/veri fabrikasyonu, makale dilimleme, dilimleyerek yayın, telif hakları ihlali ve çıkar çatışmasının

gizlenmesi, etik dışı davranışlar olarak kabul edilir. Kabul edilen etik standartlara uygun olmayan tüm makaleler yayından çıkarılır. Buna yayından sonra tespit edilen olası kuraldışı, uygunsuzluklar içeren makaleler de dahildir.

### **Araştırma Etiği**

Dergi araştırma etiğinde en yüksek standartları gözetir ve aşağıda tanımlanan uluslararası araştırma etiği ilkelerini benimser. Makalelerin etik kurallara uygunluğu yazarların sorumluluğundadır. - Araştırmanın tasarlanması, tasarımın gözden geçirilmesi ve araştırmanın yürütülmesinde, bütünlük, kalite ve şeffaflık ilkeleri sağlanmalıdır.

- Araştırma ekibi ve katılımcılar, araştırmanın amacı, yöntemleri ve öngörülen olası kullanımları; araştırmaya katılımın gerektirdikleri ve varsa riskleri hakkında tam olarak bilgilendirilmelidir.
- Araştırma katılımcılarının sağladığı bilgilerin gizliliği ve yanıt verenlerin gizliliği sağlanmalıdır. Araştırma katılımcıların özerkliğini ve saygınlığını koruyacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Araştırma katılımcıları gönüllü olarak araştırmada yer almalı, herhangi bir zorlama altında olmamalıdır. - Katılımcıların zarar görmesinden kaçınılmalıdır. Araştırma, katılımcıları riske sokmayacak şekilde planlanmalıdır.
- Araştırma bağımsızlığıyla ilgili açık ve net olunmalı; çıkar çatışması varsa belirtilmelidir.
- Deneysel çalışmalarda, araştırmaya katılmaya karar veren katılımcıların yazılı bilgilendirilmiş onayı alınmalıdır. Çocukların ve vesayet altındakilerin veya tasdiklenmiş akıl hastalığı bulunanların yasal vasisinin onayı alınmalıdır.
- Çalışma herhangi bir kurum ya da kuruluştaki gerçekleştirilecekse bu kurum ya da kuruluştan çalışma yapılacağına dair onay alınmalıdır.
- İnsan ögesi bulunan çalışmalarda, “yöntem” bölümünde katılımcılardan “bilgilendirilmiş onam” alındığının ve çalışmanın yapıldığı kurumdan etik kurul onayı alındığı belirtilmesi gerekir.

### **Yazarların Sorumluluğu**

Makalelerin bilimsel ve etik kurallara uygunluğu yazarların sorumluluğundadır. Yazar makalenin orijinal olduğu, daha önce başka bir yerde yayınlanmadığı ve başka bir yerde, başka bir dilde yayınlanmak üzere değerlendirilmediği konusunda teminat sağlamalıdır. Uygulamadaki telif kanunları ve anlaşmaları gözetilmelidir. Telifle bağlı materyaller (örneğin tablolar, şekiller veya büyük alıntılar) gerekli izin ve teşekkürle kullanılmalıdır. Başka yazarların, katkıda bulunanların çalışmaları ya da yararlanılan kaynaklar uygun biçimde kullanılmalı ve referanslarda belirtilmelidir. Gönderilen makalede tüm yazarların akademik ve bilimsel olarak doğrudan katkısı olmalıdır, bu bağlamda “yazar” yayınlanan bir araştırmanın kavramsallaştırılmasına ve dizaynına, verilerin elde edilmesine, analizine ya da yorumlanmasına belirgin katkı yapan, yazının yazılması ya da bunun içerik açısından eleştirel biçimde gözden geçirilmesinde görev yapan birisi olarak görülür. Yazar olabilmenin diğer koşulları ise, makaledeki çalışmayı planlamak veya icra etmek ve / veya revize etmektir. Fon sağlanması, veri toplanması ya da araştırma grubunun genel süpervizyonu tek başına yazarlık hakkı kazandırmaz. Yazar olarak gösterilen tüm bireyler sayılan tüm ölçütleri karşılamalıdır ve yukarıdaki ölçütleri karşılayan her birey yazar olarak gösterilebilir. Yazarların isim sıralaması ortak verilen bir karar olmalıdır. Tüm yazarlar yazar sıralamasını Telif Hakkı Anlaşması Formu’nda imzalı olarak belirtmek zorundadırlar. Yazarlık için yeterli ölçütleri karşılamayan ancak çalışmaya katkısı olan tüm bireyler “teşekkür / bilgiler” kısmında sıralanmalıdır. Bunlara örnek olarak ise sadece teknik destek sağlayan, yazıma yardımcı olan ya da sadece genel bir destek sağlayan, finansal ve materyal desteği sunan kişiler verilebilir. Bütün yazarlar, araştırmanın sonuçlarını ya

da bilimsel değerlendirmeyi etkileyebilme potansiyeli olan finansal ilişkiler, çıkar çatışması ve çıkar rekabetini beyan etmelidirler. Bir yazar kendi yayınlanmış yazısında belirgin bir hata ya da yanlışlık tespit ederse, bu yanlışlıklara ilişkin düzeltme ya da geri çekme için editör ile hemen temasa geçme ve işbirliği yapma sorumluluğunu taşır.

### **Editör ve Hakem Sorumlulukları**

Baş editör, makaleleri, yazarların etnik kökeninden, cinsiyetinden, cinsel yöneliminden, uyruğundan, dini inancından ve siyasi felsefesinden bağımsız olarak değerlendirir. Yayına gönderilen makalelerin adil bir şekilde çift taraflı kör hakem değerlendirmesinden geçmelerini sağlar. Gönderilen makalelere ilişkin tüm bilginin, makale yayınlanana kadar gizli kalacağını garanti eder. Baş editör içerik ve yayının toplam kalitesinden sorumludur. Gereğinde hata sayfası yayınlamalı ya da düzeltme yapmalıdır. Baş editör; yazarlar, editörler ve hakemler arasında çıkar çatışmasına izin vermez. Hakem atama konusunda tam yetkiye sahiptir ve Dergide yayınlanacak makalelerle ilgili nihai kararı vermekle yükümlüdür.

Hakemlerin araştırmayla ilgili, yazarlarla ve/veya araştırmının finansal destekçileriyle çıkar çatışmaları olmamalıdır. Değerlendirmelerinin sonucunda tarafsız bir yargıya varmalıdırlar. Gönderilmiş yazılara ilişkin tüm bilginin gizli tutulmasını sağlamalı ve yazar tarafında herhangi bir telif hakkı ihlali ve intihal fark ederlerse editöre raporlamalıdırlar. Hakem, makale konusu hakkında kendini vasıflı hissetmiyor ya da zamanında geri dönüş sağlaması mümkün görünmüyorsa, editöre bu durumu bildirmeli ve hakem sürecine kendisini dahil etmemesini istemelidir. Değerlendirme sürecinde editör hakemlere gözden geçirme için gönderilen makalelerin, yazarların özel mülkü olduğunu ve bunun imtiyazlı bir iletişim olduğunu açıkça belirtir. Hakemler ve yayın kurulu üyeleri başka kişilerle makaleleri tartışamazlar. Hakemlerin kimliğinin gizli kalmasına özen gösterilmelidir. Bazı durumlarda editörün kararıyla, ilgili hakemlerin makaleye ait yorumları aynı makaleyi yorumlayan diğer hakemlere gönderilerek hakemlerin bu süreçte aydınlatılması sağlanabilir.

### **YAZILARIN HAZIRLANMASI**

#### **Dil**

Dergide Türkçe ve İngilizce dilinde makaleler yayınlanır. Türkçe makalelerde İngilizce öz, anahtar kelimeler ve genişletilmiş özet olmalıdır. Ancak İngilizce yazılmış makalelerde geniş özet istenmez.

#### **Yazıların Hazırlanması ve Yazım Kuralları**

Aksi belirtilmedikçe gönderilen yazılarla ilgili tüm yazışmalar ilk yazarla yapılacaktır. Makale gönderimi online olarak ve <http://imj.istanbul.edu.tr> üzerinden yapılmalıdır. Gönderilen yazılar, yazının yayınlanmak üzere gönderildiğini ifade eden, makale türünü belirten ve makaleyle ilgili detayları içeren (bkz: Son Kontrol Listesi) bir mektup; yazının elektronik formunu içeren Microsoft Word 2003 ve üzerindeki versiyonları ile yazılmış elektronik dosya ve tüm yazarların imzaladığı Telif Hakkı Anlaşması Formu eklenerek gönderilmelidir.

1. Çalışmalar, A4 boyutundaki kağıdın bir yüzüne, üst, alt, sağ ve sol taraftan 2,5 cm. boşluk bırakılarak, 10 punto Times New Roman harf karakterleriyle ve 1,5 satır aralık ölçüsü ile ve iki yana yaslı olarak hazırlanmalıdır. Paragraf başlarında tab tuşu kullanılmalıdır. Metin içinde yer alan tablo ve şemalarda ise tek satır aralığı kullanılmalıdır.
2. Metnin başlığı küçük harf, koyu renk, Times New Roman yazı tipi, 12 punto olarak sayfanın ortasında yer almalıdır.

3. Metin yazarına ait bilgiler başlıktan sonra bir satır atlanarak, Times New Roman yazı tipi, 10 punto ve tek satır aralığı kullanılarak sayfanın soluna yazılacaktır. Yazarın adı küçük harfle, soyadı büyük harfle belirtildikten sonra bir alt satıra unvanı, çalıştığı kurum ve e-posta adresi yazılacaktır.
4. Giriş bölümünden önce 150-200 kelimelik çalışmanın kapsamını, amacını, ulaşılan sonuçları ve kullanılan yöntemi kaydeden makale dilinde ve İngilizce öz ile 600-800 kelimelik İngilizce genişletilmiş özet yer almalıdır. Çalışmanın İngilizce başlığı İngilizce özet üzerinde yer almalıdır. İngilizce ve makale dilinde özlerin altında çalışmanın içeriğini temsil eden, makale dilinde 5-8 adet, İngilizce adet anahtar kelime yer almalıdır. Makale İngilizce ise İngilizce genişletilmiş özet istenmez.
5. Çalışmaların başlıca şu unsurları içermesi gerekmektedir: Makale dilinde başlık, öz ve anahtar kelimeler; İngilizce başlık öz ve anahtar kelimeler; İngilizce genişletilmiş özet (makale İngilizce ise İngilizce genişletilmiş özet istenmez), ana metin bölümleri, son notlar ve kaynaklar.
6. Çalışmalarda tablo, grafik ve şekil gibi göstergeler ancak çalışmanın takip edilebilmesi açısından gereklilik arz ettiği durumlarda, numaralandırılarak, tanımlayıcı bir başlık ile birlikte verilmelidir. Demografik özellikler gibi metin içinde verilebilecek veriler, ayrıca tablolar ile ifade edilmemelidir.
7. Yayınlanmak üzere gönderilen makale ile birlikte yazar bilgilerini içeren kapak sayfası gönderilmelidir. Kapak sayfasında, makalenin başlığı, yazar veya yazarların bağlı oldukları kurum ve unvanları, kendilerine ulaşılacak adresler, cep, iş ve faks numaraları, ORCID ve e-posta adresleri yer almalıdır (bkz. Son Kontrol Listesi).
8. Kurallar dâhilinde dergimize yayınlanmak üzere gönderilen çalışmaların her türlü sorumluluğu yazar/yazarlarına aittir.
9. Yayın kurulu ve hakem raporları doğrultusunda yazarlardan, metin üzerinde bazı düzeltmeler yapmaları istenebilir.
10. Dergiye gönderilen çalışmalar yayınlansın veya yayınlanmasın geri gönderilmez.

## KAYNAKLAR

Derleme yazıları okuyucular için bir konudaki kaynaklara ulaşmayı kolaylaştıran bir araç olsa da, her zaman orijinal çalışmayı doğru olarak yansıtmaz. Bu yüzden mümkün olduğunca yazarlar orijinal çalışmalarını kaynak göstermelidir. Öte yandan, bir konuda çok fazla sayıda orijinal çalışmanın kaynak gösterilmesi yer israfına neden olabilir. Birkaç anahtar orijinal çalışmanın kaynak gösterilmesi genelde uzun listelerle aynı işi görür. Ayrıca günümüzde kaynaklar elektronik versiyonlara eklenebilmekte ve okuyucular elektronik literatür taramalarıyla yayınlara kolaylıkla ulaşabilmektedir.

Kabul edilmiş ancak henüz sayıya dahil edilmemiş makaleler Early View olarak yayınlanır ve bu makalelere atıflar “advance online publication” şeklinde verilmelidir. Genel bir kaynaktan elde edilemeyecek temel bir konu olmadıkça “kişisel iletişime” atıfta bulunulmamalıdır. Eğer atıfta bulunulursa parantez içinde iletişim kurulan kişinin adı ve iletişimin tarihi belirtilmelidir. Bilimsel makaleler için yazarlar bu kaynaktan yazılı izin ve iletişimin doğruluğunu gösterir belge almalıdır. Kaynakların doğruluğundan yazar(lar) sorumludur. Tüm kaynaklar metinde belirtilmelidir. Kaynaklar alfabetik olarak sıralanmalıdır.

### Referans Stili ve Formatı

Istanbul Management Journal, metin içi alıntılama ve kaynak gösterme için APA (American Psychological Association) kaynak sitilinin 6. edisyonunu benimser. APA 6. Edisyon hakkında bilgi için:

- American Psychological Association. (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: APA.
- <http://www.apastyle.org/>

Kaynakların doğruluğundan yazar(lar) sorumludur. Tüm kaynaklar metinde belirtilmelidir. Kaynaklar aşağıdaki örneklerdeki gibi gösterilmelidir.

### Metin İçinde Kaynak Gösterme

Kaynaklar metinde parantez içinde yazarların soyadı ve yayın tarihi yazılarak belirtilmelidir. Birden fazla kaynak gösterilecekse kaynaklar arasında (;) işareti kullanılmalıdır. Kaynaklar alfabetik olarak sıralanmalıdır.

### Örnekler:

#### ***Birden fazla kaynak;***

(Esin ve ark., 2002; Karasar 1995)

#### ***Tek yazarlı kaynak;***

(Akyolcu, 2007)

#### ***İki yazarlı kaynak;***

(Saymer ve Demirci, 2007, s. 72)

#### ***Üç, dört ve beş yazarlı kaynak;***

Metin içinde ilk kullanımda: (Ailen, Ciambur ve Welch 2000, s. 12–13) Metin içinde tekrarlayan kullanımlarda: (Ailen ve ark., 2000)

#### ***Altı ve daha çok yazarlı kaynak;***

(Çavdar ve ark., 2003)

### Kaynaklar Bölümünde Kaynak Gösterme

Kullanılan tüm kaynaklar metnin sonunda ayrı bir bölüm halinde yazar soyadlarına göre alfabetik olarak numaralandırılmadan verilmelidir.

### Kaynak yazımı ile ilgili örnekler aşağıda verilmiştir.

#### Kitap

##### ***a) Türkçe Kitap***

Karasar, N. (1995). *Araştırmalarda rapor hazırlama* (8.bs). Ankara: 3A Eğitim Danışmanlık Ltd.

##### ***b) Türkçeye Çevrilmiş Kitap***

Mucchielli, A. (1991). *Zihniyetler* (A. Kotil, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.

##### ***c) Editörlü Kitap***

Ören, T., Üney, T. ve Çölkesen, R. (Ed.). (2006). *Türkiye bilişim ansiklopedisi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

##### ***d) Çok Yazarlı Türkçe Kitap***

Tonta, Y., Bitirim, Y. ve Sever, H. (2002). *Türkçe arama motorlarında performans değerlendirme*. Ankara: Total Bilişim.

**e) İngilizce Kitap**

Kamien R., & Kamien A. (2014). *Music: An appreciation*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

**f) İngilizce Kitap İçerisinde Bölüm**

Bassett, C. (2006). Cultural studies and new media. In G. Hall & C. Birchall (Eds.), *New cultural studies: Adventures in theory* (pp. 220–237). Edinburgh, UK: Edinburgh University Press.

**g) Türkçe Kitap İçerisinde Bölüm**

Erkmen, T. (2012). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, öğeleri, işletme yönetimi ve liderlikteki önemi. M. Zencirkıran (Ed.), *Örgüt sosyolojisi kitabı* içinde (s. 233–263). Bursa: Dora Basım Yayın.

**h) Yayıncının ve Yazarın Kurum Olduğu Yayın**

Türk Standartları Enstitüsü. (1974). *Adlandırma ilkeleri*. Ankara: Yazar.

**Makale**

**a) Türkçe Makale**

Mutlu, B. ve Savaşer, S. (2007). Çocuğu ameliyat sonrası yoğun bakımda olan ebeveynlerde stres nedenleri ve azaltma girişimleri. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 15(60), 179–182.

**b) İngilizce Makale**

de Cillia, R., Reisigl, M., & Wodak, R. (1999). The discursive construction of national identity. *Discourse and Society*, 10(2), 149–173. <http://dx.doi.org/10.1177/0957926599010002002>

**c) Yediden Fazla Yazarlı Makale**

Lal, H., Cunningham, A. L., Godeaux, O., Chlibek, R., Diez-Domingo, J., Hwang, S.-J. ... Heineman, T. C. (2015). Efficacy of an adjuvanted herpes zoster subunit vaccine in older adults. *New England Journal of Medicine*, 372, 2087–2096. <http://dx.doi.org/10.1056/NEJMoa1501184>

**d) DOI'si Olmayan Online Edinilmiş Makale**

Al, U. ve Doğan, G. (2012). Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü tezlerinin atf analizi. *Türk Kütüphaneciliği*, 26, 349–369. Erişim adresi: <http://www.tk.org.tr/>

**e) DOI'si Olan Makale**

Turner, S. J. (2010). Website statistics 2.0: Using Google Analytics to measure library website effectiveness. *Technical Services Quarterly*, 27, 261–278. <http://dx.doi.org/10.1080/07317131003765910>

**f) Advance Online Olarak Yayımlanmış Makale**

Smith, J. A. (2010). Citing advance online publication: A review. *Journal of Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a45d7867>

**g) Popüler Dergi Makalesi**

Semerçioğlu, C. (2015, Haziran). Sıradanlığın rayihası. *Sabit Fikir*, 52, 38–39.

**Tez, Sunum, Bildiri**

**a) Türkçe Tezler**

Sarı, E. (2008). *Kültür kimlik ve politika: Mardin'de kültürlerarasılık*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**b) Ticari Veritabanında Yer Alan Yüksek Lisans Ya da Doktora Tezi**

Van Brunt, D. (1997). *Networked consumer health information systems* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 9943436)

**c) Kurumsal Veritabanında Yer Alan İngilizce Yüksek Lisans/Doktora Tezi**

Yaylalı-Yıldız, B. (2014). *University campuses as places of potential publicness: Exploring the political, social and cultural practices in Ege University* (Doctoral dissertation). Retrieved from: Retrieved from <http://library.iyte.edu.tr/tr/hizli-erisim/iyte-tez-portali>

**d) Web’de Yer Alan İngilizce Yüksek Lisans/Doktora Tezi**

Tonta, Y. A. (1992). *An analysis of search failures in online library catalogs* (Doctoral dissertation, University of California, Berkeley). Retrieved from <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/phd/ickapak.html>

**e) Dissertations Abstracts International’da Yer Alan Yüksek Lisans/Doktora Tezi**

Appelbaum, L. G. (2005). Three studies of human information processing: Texture amplification, motion representation, and figure-ground segregation. *Dissertation Abstracts International: Section B. Sciences and Engineering*, 65(10), 5428.

**f) Sempozyum Katkısı**

Krinsky-McHale, S. J., Zigman, W. B., & Silverman, W. (2012, August). Are neuropsychiatric symptoms markers of prodromal Alzheimer’s disease in adults with Down syndrome? In W. B. Zigman (Chair), *Predictors of mild cognitive impairment, dementia, and mortality in adults with Down syndrome*. Symposium conducted at American Psychological Association meeting, Orlando, FL.

**g) Online Olarak Erişilen Konferans Bildiri Özeti**

Çınar, M., Doğan, D. ve Seferoğlu, S. S. (2015, Şubat). *Eğitimde dijital araçlar: Google sınıf uygulaması üzerine bir değerlendirme* [Öz]. Akademik Bilişim Konferansında sunulan bildiri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. Erişim adresi: [http://ab2015.anadolu.edu.tr /index.php?menu=5&submenu=27](http://ab2015.anadolu.edu.tr/index.php?menu=5&submenu=27)

**h) Düzenli Olarak Online Yayınlanan Bildiriler**

Herculano-Houzel, S., Collins, C. E., Wong, P., Kaas, J. H., & Lent, R. (2008). The basic nonuniformity of the cerebral cortex. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105, 12593-12598. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.0805417105>

**i) Kitap Şeklinde Yayınlanan Bildiriler**

Schneider, R. (2013). Research data literacy. S. Kurbanoglu ve ark. (Ed.), *Communications in Computer and Information Science: Vol. 397. Worldwide Communalities and Challenges in Information Literacy Research and Practice* içinde (s. 134–140). Cham, İsviçre: Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-03919-0>

**j) Kongre Bildirisi**

Çepni, S., Bacanak A. ve Özsevgeç T. (2001, Haziran). *Fen bilgisi öğretmen adaylarının fen branşlarına karşı tutumları ile fen branşlarındaki başarılarının ilişkisi*. X. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi’nde sunulan bildiri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

**Diğer Kaynaklar**

**a) Gazete Yazısı**

Toker, Ç. (2015, 26 Haziran). ‘Unutma’ notları. *Cumhuriyet*, s. 13.

**b) Online Gazete Yazısı**

Tamer, M. (2015, 26 Haziran). E-ticaret hamle yapmak için tüketiciyi bekliyor. *Milliyet*. Erişim adresi: <http://www.milliyet.com.tr>

**c) Web Page/Blog Post**

Bordwell, D. (2013, June 18). David Koepp: Making the world movie-sized [Web log post]. Retrieved from <http://www.davidbordwell.net/blog/page/27/>



### **d) Online Ansiklopedi/Sözlük**

Bilgi mimarisi. (2014, 20 Aralık). Vikipedi içinde. Erişim adresi: [http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgi\\_mimarisi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgi_mimarisi)

Marcoux, A. (2008). Business ethics. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford encyclopedia of philosophy*. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

### **e) Podcast**

Radyo ODTÜ (Yapımcı). (2015, 13 Nisan). *Modern sabahlar* [Podcast]. Erişim adresi: <http://www.radyoodtu.com.tr/>

### **f) Bir Televizyon Dizisinden Tek Bir Bölüm**

Shore, D. (Senarist), Jackson, M. (Senarist) ve Bookstaver, S. (Yönetmen). (2012). Runaways [Televizyon dizisi bölümü]. D. Shore (Baş yapımcı), *House M.D.* içinde. New York, NY: Fox Broadcasting.

### **g) Müzik Kaydı**

Say, F. (2009). Galata Kulesi. *İstanbul senfonisi* [CD] içinde. İstanbul: Ak Müzik.

## SON KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki listede eksik olmadığından emin olun:

- Editöre mektup
  - ✓ Makalenin türü
  - ✓ Başka bir dergiye gönderilmemiş olduğu bilgisi
  - ✓ Sponsor veya ticari bir firma ile ilişkisi (varsa belirtiniz)
  - ✓ İstatistik kontrolünün yapıldığı (araştırma makaleleri için)
  - ✓ İngilizce yönünden kontrolünün yapıldığı
  - ✓ Yazarlara Bilgide detaylı olarak anlatılan dergi politikalarının gözden geçirildiği
  - ✓ Kaynakların APA6'ya göre belirtildiği
- Telif Hakkı Anlaşması Formu
- Daha önce basılmış ve telifle bağlı materyal (yazı-resim-tablo) kullanılmış ise izin belgesi
- Kapak sayfası
  - ✓ Makalenin türü
  - ✓ Makalenin Türkçe ve İngilizce başlığı
  - ✓ Yazarların ismi soyadı, unvanları ve bağlı oldukları kurumlar (üniversite ve fakülte bilgisinden sonra şehir ve ülke bilgisi de yer almalıdır), e-posta adresleri
  - ✓ Sorumlu yazarın e-posta adresi, açık yazışma adresi, iş telefonu, GSM, faks nosu
  - ✓ Tüm yazarların ORCID'leri
- Makale ana metni
  - ✓ Makalenin Türkçe ve İngilizce başlığı
  - ✓ Özetler: 150-200 kelime Türkçe ve 150-200 kelime İngilizce
  - ✓ Anahtar Kelimeler: 5-8 adet Türkçe ve 5-8 adet İngilizce
  - ✓ Makale Türkçe ise, 600-800 kelime İngilizce genişletilmiş özet (Extended Summary)
  - ✓ Makale ana metin bölümleri
  - ✓ Finansal destek (varsa belirtiniz)
  - ✓ Çıkar çatışması (varsa belirtiniz)
  - ✓ Teşekkür (varsa belirtiniz)
  - ✓ Kaynaklar
  - ✓ Tablolar-Resimler, Şekiller (başlık, tanım ve alt yazılarıyla)

### AIM AND SCOPE

The journal aims to promote interdisciplinary studies over the issues of theoretical and practical in dealing with problems in business, economics and related fields. The journal welcomes papers in the fields of management&strategy, organizational theory, human resources, organizational behavior, business&management history, production management, finance, accounting, marketing and economics.

### EDITORIAL POLICIES AND PEER REVIEW PROCESS

#### Publication Policy

The subjects covered in the manuscripts submitted to the Journal for publication must be in accordance with the aim and scope of the journal. The journal gives priority to original research papers submitted for publication.

#### General Principles

Only those manuscripts approved by its every individual author and that were not published before in or sent to another journal, are accepted for evaluation.

Submitted manuscripts that pass preliminary control are scanned for plagiarism using iThenticate software. After plagiarism check, the eligible ones are evaluated by editor-in-chief for their originality, methodology, the importance of the subject covered and compliance with the journal scope.

Short presentations that took place in scientific meetings can be referred if indicated in the article. The editor hands over the papers matching the formal rules to at least two national/international referees for evaluation and gives green light for publication upon modification by the authors in accordance with the referees' claims. Changing the name of an author (omission, addition or order) in papers submitted to the Journal requires written permission of all declared authors. Refused manuscripts and graphics are not returned to the author.

#### Copyright Notice

Authors publishing with Istanbul Management Journal retain the copyright to their work, licensing it under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) license that gives permission to copy and redistribute the material in any medium or format other than commercial purposes as well as remix, transform and build upon the material by providing appropriate credit to the original work.

#### Open Access Statement

Istanbul Management Journal is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution. Except for commercial purposes, users are allowed to read, download, copy, print, search, or link to the full texts of the articles in this journal without asking prior permission from the publisher or the author.

The articles in Istanbul Management Journal are open access articles licensed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en/>)

### **Article Processing Charge**

All expenses of the journal are covered by the Istanbul University. Processing and publication are free of charge with the journal. There is no article processing charges or submission fees for any submitted or accepted articles.

### **Peer Review Process**

Only those manuscripts approved by its every individual author and that were not published before in or sent to another journal, are accepted for evaluation.

Submitted manuscripts that pass preliminary control are scanned for plagiarism using iThenticate software. After plagiarism check, the eligible ones are evaluated by Editor-in-Chief for their originality, methodology, the importance of the subject covered and compliance with the journal scope. Editor-in-Chief evaluates manuscripts for their scientific content without regard to ethnic origin, gender, sexual orientation, citizenship, religious belief or political philosophy of the authors and ensures a fair double-blind peer review of the selected manuscripts.

The selected manuscripts are sent to at least two national/international referees for evaluation and publication decision is given by Editor-in-Chief upon modification by the authors in accordance with the referees' claims.

Editor-in-Chief does not allow any conflicts of interest between the authors, editors and reviewers and is responsible for final decision for publication of the manuscripts in the Journal.

Reviewers' judgments must be objective. Reviewers' comments on the following aspects are expected while conducting the review.

- Does the manuscript contain new and significant information?
- Does the abstract clearly and accurately describe the content of the manuscript?
- Is the problem significant and concisely stated?
- Are the methods described comprehensively?
- Are the interpretations and conclusions justified by the results?
- Is adequate references made to other Works in the field?
- Is the language acceptable?

Reviewers must ensure that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential and must report to the editor if they are aware of copyright infringement and plagiarism on the author's side.

A reviewer who feels unqualified to review the topic of a manuscript or knows that its prompt review will be impossible should notify the editor and excuse himself from the review process.

The editor informs the reviewers that the manuscripts are confidential information and that this is a privileged interaction. The reviewers and editorial board cannot discuss the manuscripts with other persons. The anonymity of the referees is important.

### **PUBLICATION ETHICS AND PUBLICATION MALPRACTICE STATEMENT**

Istanbul Management Journal is committed to upholding the highest standards of publication ethics and pays regard to Principles of Transparency and Best Practice in Scholarly Publishing published by the Committee on Publication Ethics (COPE), the Directory of Open Access Journals (DOAJ), the Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA), and the World Association of Medical Editors (WAME) on <https://publicationethics.org/resources/guidelines-new/principles-transparency-and-best-practice-scholarly-publishing>

All parties involved in the publishing process (Editors, Reviewers, Authors and Publishers) are expected to agree on the following ethical principles.

All submissions must be original, unpublished (including as full text in conference proceedings), and not under the review of any other publication synchronously. Each manuscript is reviewed by one of the editors and at least two referees under double-blind peer review process. Plagiarism, duplication, fraud authorship/denied authorship, research/data fabrication, salami slicing/salami publication, breaching of copyrights, prevailing conflict of interest are unethical behaviors.

All manuscripts not in accordance with the accepted ethical standards will be removed from the publication. This also contains any possible malpractice discovered after the publication. In accordance with the code of conduct we will report any cases of suspected plagiarism or duplicate publishing.

### **Research Ethics**

The journal adheres to the highest standards in research ethics and follows the principles of international research ethics as defined below. The authors are responsible for the compliance of the manuscripts with the ethical rules.

- Principles of integrity, quality and transparency should be sustained in designing the research, reviewing the design and conducting the research.
- The research team and participants should be fully informed about the aim, methods, possible uses and requirements of the research and risks of participation in research.
- The confidentiality of the information provided by the research participants and the confidentiality of the respondents should be ensured. The research should be designed to protect the autonomy and dignity of the participants.
- Research participants should participate in the research voluntarily, not under any coercion.
- Any possible harm to participants must be avoided. The research should be planned in such a way that the participants are not at risk.
- The independence of research must be clear; and any conflict of interest or must be disclosed.
- In experimental studies with human subjects, written informed consent of the participants who decide to participate in the research must be obtained. In the case of children and those under wardship or with confirmed insanity, legal custodian's assent must be obtained.
- If the study is to be carried out in any institution or organization, approval must be obtained from this institution or organization.
- In studies with human subject, it must be noted in the method's section of the manuscript that the informed consent of the participants and ethics committee approval from the institution where the study has been conducted have been obtained.

### **Author Responsibilities**

It is authors' responsibility to ensure that the article is in accordance with scientific and ethical standards and rules. And authors must ensure that submitted work is original. They must certify that the manuscript has not previously been published elsewhere or is not currently being considered for publication elsewhere, in any language. Applicable copyright laws and conventions must be followed. Copyright material (e.g. tables, figures or extensive quotations) must be reproduced only with appropriate permission and acknowledgement. Any work or words of other authors, contributors, or sources must be appropriately credited and referenced.

All the authors of a submitted manuscript must have direct scientific and academic contribution to the manuscript. The author(s) of the original research articles is defined as a person who is significantly involved in “conceptualization and design of the study”, “collecting the data”, “analyzing the data”, “writing the manuscript”, “reviewing the manuscript with a critical perspective” and “planning/conducting the study of the manuscript and/or revising it”. Fund raising, data collection or supervision of the research group are not sufficient roles to be accepted as an author. The author(s) must meet all these criteria described above. The order of names in the author list of an article must be a co-decision and it must be indicated in the [Copyright Agreement Form](#). The individuals who do not meet the authorship criteria but contributed to the study must take place in the acknowledgement section. Individuals providing technical support, assisting writing, providing a general support, providing material or financial support are examples to be indicated in acknowledgement section.

All authors must disclose all issues concerning financial relationship, conflict of interest, and competing interest that may potentially influence the results of the research or scientific judgment. When an author discovers a significant error or inaccuracy in his/her own published paper, it is the author’s obligation to promptly cooperate with the Editor to provide retractions or corrections of mistakes.

### **Responsibility for the Editor and Reviewers**

Editor-in-Chief evaluates manuscripts for their scientific content without regard to ethnic origin, gender, sexual orientation, citizenship, religious belief or political philosophy of the authors. He/She provides a fair double-blind peer review of the submitted articles for publication and ensures that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential before publishing.

Editor-in-Chief is responsible for the contents and overall quality of the publication. He/She must publish errata pages or make corrections when needed.

Editor-in-Chief does not allow any conflicts of interest between the authors, editors and reviewers. Only he has the full authority to assign a reviewer and is responsible for final decision for publication of the manuscripts in the Journal.

Reviewers must have no conflict of interest with respect to the research, the authors and/or the research funders. Their judgments must be objective.

Reviewers must ensure that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential and must report to the editor if they are aware of copyright infringement and plagiarism on the author’s side.

A reviewer who feels unqualified to review the topic of a manuscript or knows that its prompt review will be impossible should notify the editor and excuse himself from the review process.

The editor informs the reviewers that the manuscripts are confidential information and that this is a privileged interaction. The reviewers and editorial board cannot discuss the manuscripts with other persons. The anonymity of the referees must be ensured. In particular situations, the editor may share the review of one reviewer with other reviewers to clarify a particular point.

## **MANUSCRIPT ORGANIZATION**

### **Language**

Articles in Turkish and English are published. Submitted Turkish article must include an English abstract, keyword and an extended abstract. Extended abstract in English is not required for articles in English.

### Manuscript Organization and Format

All correspondence will be sent to the first-named author unless otherwise specified. Manuscript is to be submitted online via <http://imj.istanbul.edu.tr/en/> and it must be accompanied by a cover letter indicating that the manuscript is intended for publication, specifying the article category (i.e. research article, review etc.) and including information about the manuscript (see the Submission Checklist). Manuscripts should be prepared in Microsoft Word 2003 and upper versions. In addition, [Copyright Agreement Form](#) that has to be signed by all authors must be submitted.

1. The manuscripts should be in A4 paper standards: having 2.5 cm margins from right, left, bottom and top, Times New Roman font style in 12 font size, line spacing of 1.5 and “justify align” format. For indented paragraph, tab key should be used. One line spacing should be used for the tables and figures, which are included in the text.
2. The title of the text should be centered on the page, in lower-case letter, bold, Times New Roman font and 14 font size.
3. Information about the author is to be written on the left part of the page skipping one line space after the title, and it should be in Times New Roman font, 10 font size, with one line spacing. After indicating the name of the author in lower-case letter and surname in capital letter, the title, affiliation, and e-mail address should be included.
4. Before the introduction part, there should be an abstract of 150-200 words both in the language of the article and in English. An extended abstract in English between 600-800 words, summarizing the scope, the purpose, the results of the study and the methodology used is to be included following the abstracts. If the manuscript is in English, extended abstract is not required. Underneath the abstracts, 5-8 keywords that inform the reader about the content of the study should be specified in the language of the article and in English.
5. The manuscripts should contain mainly these components: title, abstract and keywords; extended abstract (If the manuscript is in English, extended abstract is not required), sections, footnotes and references.
6. Tables, graphs and figures can be given with a number and a defining title if and only if it is necessary to follow the idea of the article. Otherwise features like demographic characteristics can be given within the text.
7. A title page including author information must be submitted together with the manuscript. The title page is to include fully descriptive title of the manuscript and, affiliation, title, e-mail address, ORCID, postal address, phone and fax number of the author(s) (see The Submission Checklist).
8. Authors are responsible for all statements made in their work submitted to the Journal for publication.
9. The author(s) can be asked to make some changes in their articles due to peer reviews.
10. The studies that were sent to the journal will not be returned whether they are published or not.

### REFERENCES

Although references to review articles can be an efficient way to guide readers to a body of literature, review articles do not always reflect original work accurately. Readers should therefore be provided with direct references to original research sources whenever possible. On the other hand, extensive lists of references to original work on a topic can use excessive space on the printed page. Small numbers of references to key original papers often serve as well as more exhaustive

lists, particularly since references can now be added to the electronic version of published papers, and since electronic literature searching allows readers to retrieve published literature efficiently. Papers accepted but not yet included in the issue are published online in the Early View section and they should be cited as “advance online publication”. Citing a “personal communication” should be avoided unless it provides essential information not available from a public source, in which case the name of the person and date of communication should be cited in parentheses in the text. For scientific articles, written permission and confirmation of accuracy from the source of a personal communication must be obtained.

### Reference Style and Format

Istanbul Management Journal complies with APA (American Psychological Association) style 6<sup>th</sup> Edition for referencing and quoting. For more information:

- American Psychological Association. (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: APA.
- <http://www.apastyle.org>

### Citations in the Text

Citations must be indicated with the author surname and publication year within the parenthesis.

If more than one citation is made within the same parenthesis, separate them with (;).

### Samples:

#### ***More than one citation;***

(Esin, et al., 2002; Karasar, 1995)

#### ***Citation with one author;***

(Akyolcu, 2007)

#### ***Citation with two authors;***

(Sayiner & Demirci, 2007)

#### ***Citation with three, four, five authors;***

First citation in the text: (Ailen, Ciambrene, & Welch, 2000) Subsequent citations in the text:

(Ailen, et al., 2000)

#### ***Citations with more than six authors;***

(Çavdar, et al., 2003)

### Citations in the Reference

All the citations done in the text should be listed in the References section in alphabetical order of author surname without numbering. Below given examples should be considered in citing the references.

### Basic Reference Types

#### Book

##### a) Turkish Book

Karasar, N. (1995). *Araştırmalarda rapor hazırlama* (8<sup>th</sup> ed.) [Preparing research reports]. Ankara, Turkey: 3A Eğitim Danışmanlık Ltd.

**b) Book Translated into Turkish**

Mucchielli, A. (1991). *Zihniyetler* [Mindsets] (A. Kotil, Trans.). İstanbul, Turkey: İletişim Yayınları.

**c) Edited Book**

Ören, T., Üney, T., & Çölkesen, R. (Eds.). (2006). *Türkiye bilişim ansiklopedisi* [Turkish Encyclopedia of Informatics]. İstanbul, Turkey: Papatya Yayıncılık.

**d) Turkish Book with Multiple Authors**

Tonta, Y., Bitirim, Y., & Sever, H. (2002). *Türkçe arama motorlarında performans değerlendirme* [Performance evaluation in Turkish search engines]. Ankara, Turkey: Total Bilişim.

**e) Book in English**

Kamien R., & Kamien A. (2014). *Music: An appreciation*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

**f) Chapter in an Edited Book**

Bassett, C. (2006). Cultural studies and new media. In G. Hall & C. Birchall (Eds.), *New cultural studies: Adventures in theory* (pp. 220–237). Edinburgh, UK: Edinburgh University Press.

**g) Chapter in an Edited Book in Turkish**

Erkmen, T. (2012). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, öğeleri, işletme yönetimi ve liderlikteki önemi [Organization culture: Its functions, elements and importance in leadership and business management]. In M. Zencirkıran (Ed.), *Örgüt sosyolojisi* [Organization sociology] (pp. 233–263). Bursa, Turkey: Dora Basım Yayın.

**h) Book with the same organization as author and publisher**

American Psychological Association. (2009). *Publication manual of the American psychological association* (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: Author.

**Article**

**a) Turkish Article**

Mutlu, B., & Savaşer, S. (2007). Çocuğu ameliyat sonrası yoğun bakımda olan ebeveynlerde stres nedenleri ve azaltma girişimleri [Source and intervention reduction of stress for parents whose children are in intensive care unit after surgery]. *Istanbul University Florence Nightingale Journal of Nursing*, 15(60), 179–182.

**b) English Article**

de Cillia, R., Reisigl, M., & Wodak, R. (1999). The discursive construction of national identity. *Discourse and Society*, 10(2), 149–173. <http://dx.doi.org/10.1177/0957926599010002002>

**c) Journal Article with DOI and More Than Seven Authors**

Lal, H., Cunningham, A. L., Godeaux, O., Chlibek, R., Diez-Domingo, J., Hwang, S.-J. ... Heineman, T. C. (2015). Efficacy of an adjuvanted herpes zoster subunit vaccine in older adults. *New England Journal of Medicine*, 372, 2087–2096. <http://dx.doi.org/10.1056/NEJMoa1501184>

**d) Journal Article from Web, without DOI**

Sidani, S. (2003). Enhancing the evaluation of nursing care effectiveness. *Canadian Journal of Nursing Research*, 35(3), 26–38. Retrieved from <http://cjr.mcgill.ca>

**e) Journal Article with DOI**

Turner, S. J. (2010). Website statistics 2.0: Using Google Analytics to measure library website effectiveness. *Technical Services Quarterly*, 27, 261–278. <http://dx.doi.org/10.1080/07317131003765910>



**f) Advance Online Publication**

Smith, J. A. (2010). Citing advance online publication: A review. *Journal of Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a45d7867>

**g) Article in a Magazine**

Henry, W. A., III. (1990, April 9). Making the grade in today's schools. *Time*, 135, 28–31.

**Doctoral Dissertation, Master's Thesis, Presentation, Proceeding**

**a) Dissertation/Thesis from a Commercial Database**

Van Brunt, D. (1997). *Networked consumer health information systems* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9943436)

**b) Dissertation/Thesis from an Institutional Database**

Yaylalı-Yıldız, B. (2014). *University campuses as places of potential publicness: Exploring the political, social and cultural practices in Ege University* (Doctoral dissertation). Retrieved from Retrieved from: <http://library.iyte.edu.tr/tr/hizli-erisim/iyte-tez-portali>

**c) Dissertation/Thesis from Web**

Tonta, Y. A. (1992). *An analysis of search failures in online library catalogs* (Doctoral dissertation, University of California, Berkeley). Retrieved from <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/phd/ickapak.html>

**d) Dissertation/Thesis abstracted in Dissertations Abstracts International**

Appelbaum, L. G. (2005). Three studies of human information processing: Texture amplification, motion representation, and figure-ground segregation. *Dissertation Abstracts International: Section B. Sciences and Engineering*, 65(10), 5428.

**e) Symposium Contribution**

Krinsky-McHale, S. J., Zigman, W. B., & Silverman, W. (2012, August). Are neuropsychiatric symptoms markers of prodromal Alzheimer's disease in adults with Down syndrome? In W. B. Zigman (Chair), *Predictors of mild cognitive impairment, dementia, and mortality in adults with Down syndrome*. Symposium conducted at the meeting of the American Psychological Association, Orlando, FL.

**f) Conference Paper Abstract Retrieved Online**

Liu, S. (2005, May). *Defending against business crises with the help of intelligent agent based early warning solutions*. Paper presented at the Seventh International Conference on Enterprise Information Systems, Miami, FL. Abstract retrieved from [http://www.iceis.org/iceis2005/abstracts\\_2005.htm](http://www.iceis.org/iceis2005/abstracts_2005.htm)

**g) Conference Paper - In Regularly Published Proceedings and Retrieved Online**

Herculano-Houzel, S., Collins, C. E., Wong, P., Kaas, J. H., & Lent, R. (2008). The basic nonuniformity of the cerebral cortex. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105, 12593–12598. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.0805417105>

**h) Proceeding in Book Form**

Parsons, O. A., Pryzwansky, W. B., Weinstein, D. J., & Wiens, A. N. (1995). Taxonomy for psychology. In J. N. Reich, H. Sands, & A. N. Wiens (Eds.), *Education and training beyond the doctoral degree: Proceedings of the American Psychological Association National Conference on Postdoctoral Education and Training in Psychology* (pp. 45–50). Washington, DC: American Psychological Association.

***i) Paper Presentation***

Nguyen, C. A. (2012, August). *Humor and deception in advertising: When laughter may not be the best medicine*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Orlando, FL.

**Other Sources**

***a) Newspaper Article***

Browne, R. (2010, March 21). This brainless patient is no dummy. *Sydney Morning Herald*, 45.

***b) Newspaper Article with no Author***

New drug appears to sharply cut risk of death from heart failure. (1993, July 15). *The Washington Post*, p. A12.

***c) Web Page/Blog Post***

Bordwell, D. (2013, June 18). David Koepp: Making the world movie-sized [Web log post]. Retrieved from <http://www.davidbordwell.net/blog/page/27/>

***d) Online Encyclopedia/Dictionary***

Ignition. (1989). In *Oxford English online dictionary* (2<sup>nd</sup> ed.). Retrieved from <http://dictionary.oed.com>

Marcoux, A. (2008). Business ethics. In E. N. Zalta (Ed.). *The Stanford encyclopedia of philosophy*. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

***e) Podcast***

Dunning, B. (Producer). (2011, January 12). *in Fact: Conspiracy theories* [Video podcast]. Retrieved from <http://itunes.apple.com/>

***f) Single Episode in a Television Series***

Egan, D. (Writer), & Alexander, J. (Director). (2005). Failure to communicate. [Television series episode]. In D. Shore (Executive producer), *House*; New York, NY: Fox Broadcasting.

***g) Music***

Fuchs, G. (2004). Light the menorah. On *Eight nights of Hanukkah* [CD]. Brick, NJ: Kid Kosher.

## SUBMISSION CHECKLIST

Ensure that the following items are present:

- Cover letter to the editor
  - ✓ The category of the manuscript
  - ✓ Confirming that “the paper is not under consideration for publication in another journal”.
  - ✓ Including disclosure of any commercial or financial involvement.
  - ✓ Confirming that the statistical design of the research article is reviewed.
  - ✓ Confirming that last control for fluent English was done.
  - ✓ Confirming that journal policies detailed in Information for Authors have been reviewed.
  - ✓ Confirming that the references cited in the text and listed in the references section are in line with APA 6.
- Copyright Agreement Form
- Permission of previously published copyrighted material if used in the present manuscript
- Title page
  - ✓ The category of the manuscript
  - ✓ The title of the manuscript
  - ✓ All authors’ names and affiliations (institution, faculty/department, city, country), e-mail addresses
  - ✓ Corresponding author’s email address, full postal address, telephone and fax number
  - ✓ ORCIDs of all authors.
- Main Manuscript Document
  - ✓ The title of the manuscript
  - ✓ Abstract (150-200 words)
  - ✓ Key words: 5 to 8 words
  - ✓ Main article sections
  - ✓ Grant support (if exists)
  - ✓ Conflict of interest (if exists)
  - ✓ Acknowledgement (if exists)
  - ✓ References
  - ✓ All tables, illustrations (figures) (including title, description, footnotes)



Istanbul University  
İstanbul Üniversitesi

Journal name: Istanbul Management Journal

Copyright Agreement Form  
Telif Hakkı Anlaşması Formu

<b>Responsible/Corresponding Author</b> <i>Sorumlu Yazar</i>	
<b>Title of Manuscript</b> <i>Makalenin Başlığı</i>	
<b>Acceptance date</b> <i>Kabul Tarihi</i>	
<b>List of authors</b> <i>Yazarların Listesi</i>	

Sıra No	Name - Surname <i>Adı-Soyadı</i>	E-mail <i>E-Posta</i>	Signature <i>İmza</i>	Date <i>Tarih</i>
1				
2				
3				
4				
5				

<b>Manuscript Type (Research Article, Review, Short communication, etc.)</b> <i>Makalenin türü (Araştırma makalesi, Derleme, Kısa bildiri, v.b.)</i>	
---	--

<b>Responsible/Corresponding Author:</b> <i>Sorumlu Yazar:</i>	
---	--

<b>University/company/institution</b>	<i>Çalıştığı kurum</i>	
<b>Address</b>	<i>Posta adresi</i>	
<b>E-mail</b>	<i>E-posta</i>	
<b>Phone; mobile phone</b>	<i>Telefon no; GSM no</i>	

**The author(s) agrees that:**  
The manuscript submitted is his/her/their own original work, and has not been plagiarized from any prior work, all authors participated in the work in a substantive way, and are prepared to take public responsibility for the work, all authors have seen and approved the manuscript as submitted, the manuscript has not been published and is not being submitted or considered for publication elsewhere, the text, illustrations, and any other materials included in the manuscript do not infringe upon any existing copyright or other rights of anyone. İSTANBUL UNIVERSITY will publish the content under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) license that gives permission to copy and redistribute the material in any medium or format other than commercial purposes as well as remix, transform and build upon the material by providing appropriate credit to the original work.  
The Contributor(s) or, if applicable the Contributor's Employer, retain(s) all proprietary rights in addition to copyright, patent rights; to use, free of charge, all parts of this article for the author's future works in books, lectures, classroom teaching or oral presentations, the right to reproduce the article for their own purposes provided the copies are not offered for sale.  
All materials related to manuscripts, accepted or rejected, including photographs, original figures etc., will be kept by İSTANBUL UNIVERSITY for one year following the editor's decision. These materials will then be destroyed.  
I/We indemnify İSTANBUL UNIVERSITY and the Editors of the Journals, and hold them harmless from any loss, expense or damage occasioned by a claim or suit by a third party for copyright infringement, or any suit arising out of any breach of the foregoing warranties as a result of publication of my/our article. I/We also warrant that the article contains no libelous or unlawful statements, and does not contain material or instructions that might cause harm or injury.  
This Copyright Agreement Form must be signed/ratified by all authors. Separate copies of the form (completed in full) may be submitted by authors located at different institutions; however, all signatures must be original and authenticated.

**Yazar(lar) aşağıdaki hususları kabul eder**  
Sunulan makalenin yazar(lar)ın orijinal çalışması olduğunu ve intihal yapmadıklarını, Tüm yazarların bu çalışmaya aslı olarak katılmış olduklarını ve bu çalışma için her türlü sorumluluğu aldıklarını, Tüm yazarların sunulan makalenin son halini gördüklerini ve onayladıklarını, Makalenin başka bir yerde basılmadığını veya basılmak üzere sunulmadığını, Makalede bulunan metnin, şekillerin ve dokümanların diğer şahıslara ait olan Telif Haklarını ihlal etmediğini kabul ve taahhüt ederler. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'nin bu fikri eseri, Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı ile yayınlamasına izin verirler. Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı, eserin ticari kullanım dışında her boyut ve formatta paylaşılmasına, kopyalanmasına, çoğaltılmasına ve orijinal esere uygun şekilde atıfta bulunmak kaydıyla yeniden düzenleme, dönüştürme ve eserin üzerine inşa etme dâhil adapte edilmesine izin verir.  
Yazar(lar)ın veya varsa yazar(lar)ın işverenin telif dâhil patent hakları, yazar(lar)ın gelecekte kitaplarında veya diğer çalışmalarında makalenin tümünü ücret ödemesiz kullanma hakkı makaleyi satmamak koşuluyla kendi amaçları için çoğaltma hakkı gibi fikri mülkiyet hakları saklıdır. Yayımlanan veya yayıma kabul edilmeyen makalelerle ilgili dokümanlar (fotoğraf, orijinal şekil vb.) karar tarihinden başlamak üzere bir yıl süreyle İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'ne saklanır ve bu sürenin sonunda imha edilir.  
Ben/Biz, telif hakkı ihlali nedeniyle üçüncü şahıslara vuku bulacak hak talebi veya açılacak davalarda İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'ni ve Dergi Editörlerinin hiçbir sorumluluğundan olmadığımı, tüm sorumluluğum yazarlara ait olduğunu taahhüt ederim/ederiz.  
Ayrıca Ben/Biz makalede hiçbir suç unsuru veya kanuna aykırı ifade bulunmadığını, araştırma yapılırken kanuna aykırı herhangi bir malzeme ve yöntem kullanılmadığını taahhüt ederim/ederiz.  
Bu Telif Hakkı Anlaşması Formu tüm yazarlar tarafından imzalanmalıdır/onaylanmalıdır. Form farklı kurumlarda bulunan yazarlar tarafından ayrı kopyalar halinde doldurularak sunulabilir. Ancak, tüm imzaların orijinal veya kanıtlanabilir şekilde onaylı olması gerekir..

<b>Responsible/Corresponding Author:</b> <i>Sorumlu Yazar:</i>	<b>Signature / İmza</b>	<b>Date / Tarih</b>
		...../...../.....