

# İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ

## ARTICLES / MAKALELER

Influence of Organizational Culture on Service Provider Selection  
*Mehmet Yılmaz, Dilek Yılmaz Börekçi, Ali Örnek*

İmaj-İtibar ile Finansal ve Kalite Performansı Arasındaki İlişkiler:  
Hastaneler Üzerine Bir Uygulama  
*Songül Çınaroğlu*

İlk Yönetici Baltalaması ile Desteği Arasındaki Etkileşim: Önleme  
Odağının Biçimlendirici Rolü  
*Engin Bağış Öztürk, Gökhan Karagonlar*

Verimlilik Karşısı İş Davranışlarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri  
ve Bilişsel Yetenek ile İlişkisi  
*İrfan Gültaş, V.Lale Tüzüner*

Web Günlük Dosyalarının Analizi için Web Kullanım  
Madenciliğinin Uygulanması  
*Serra Çelik*

İmalat Firmalarının Kalite Performansını Etkileyen Faktörler  
*Gülin İdil Sönmeztürk Bolatan, Ahmet Beşkese, Sıtkı Gözlü*

Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Etkileyen Faktörler: Örgüt  
Yapısı ve İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rollerini  
*Pelin Kanten, Cavide Uyargil, Selahattin Kanten*

Kurumsal Yönetişim Bileşenlerinin Tahakkuk Esaslı Kâr Yönetimi  
Üzerine Etkileri: Bağımsız Üyelerin ve Kadın Üyelerin Önemi  
*Murat Ocağ, Dursun Arıkboğa*

Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz  
Yakalılar Üzerine Bir Araştırma  
*Lale Oral Ataç, Sevinç Köse*

## CASE / VAKA

Short- and Long-term Debt Restructuring through Equivalent  
Equations: The Case of a Company in the Services Sector  
*Arturo Garcia-Santillan, J. Andrew Howe, Francisco  
Venegas-Martinez*

## NEWS / HABER

Kurumsal Sorumluluk Araştırmaları Konferansı İstanbul  
(CRR '16)



# İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ



*Istanbul University Journal of the School of Business* is the international official peer-reviewed journal of Istanbul University School of Business.

The journal publishes two regular issues (May and November) and at least one special issue per year.



*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nin uluslararası resmi hakemli bilimsel dergisidir. Dergi, her yıl iki düzenli sayı (Mayıs ve Kasım) ve en az bir özel sayı şeklinde yayımlanır.

**ISSN 1303 – 1732**

---

Volume 46 ■ Issue 1  
Cilt 46 ■ Sayı 1

---

[dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme](http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme)

ISTANBUL UNIVERSITY  
JOURNAL OF THE SCHOOL OF BUSINESS

### **Cover Design / Kapak Tasarım**

Erdem Özkan

Semra Taşpunar Altuntaş

**Cover:** Adam Smith—the father of modern economics and the author of *The Wealth of Nations*, 1776 (Edinburgh, Scotland, UK) / **Kapak:** Adam Smith—modern ekonominin babası ve *Ulusların Zenginliği* (1776) adlı eserin yazarı (Edinburgh, İskoçya).

Photo by / Fotoğraf: Aykut Berber, 2014.

### **BASKI VE CİLT**

Talat Matbaacılık

Tel: 0 212 6948484

Faks: 0 212 5904538

E-posta: info@talat.com.tr

**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ**

ISTANBUL UNIVERSITY JOURNAL OF THE SCHOOL OF BUSINESS

**LICENSEE / İMTİYAZ SAHİBİ:** Recep Pekdemir  
**RESPONSIBLE DESK EDITOR / SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ:** Ahmet Köse

## EDITOR-IN-CHIEF / EDİTÖR

### **Aykut Berber**

Istanbul University, School of Business,  
Department of Business Management &  
Organization, Avcılar, 34320 Istanbul, Turkey

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı,  
Avcılar, 34320 İstanbul, Türkiye

E-mail: berber@istanbul.edu.tr

Phone: +90 212 4737070 / Ext. 18295

## OUTREACH COORDINATOR / DIŞ İLİŞKİLER KOORDİNATÖRÜ

### **Diren Bulut**

Istanbul University, School of Business,  
Department of Marketing

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
Pazarlama Anabilim Dalı

E-mail: dbulut@istanbul.edu.tr

## WEB EDITORS / WEB EDİTÖRLERİ

### **Onur Hasan Özgün**

Istanbul University, School of Business,  
Dept. of Human Resource Management  
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

### **Halit Alper Tayalı**

Istanbul University, School of Business,  
Dept. of Production & Operations Management  
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
Üretim Yönetimi Anabilim Dalı

[dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme](http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme)

## EXECUTIVE EDITORS / YÖNETİCİ EDİTÖRLER

### **Serra Eren Sarıoğlu**

Istanbul University, School of Business,  
Department of Finance

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
Finans Anabilim Dalı  
E-mail: serraeren@istanbul.edu.tr

### **Seda Tolun**

Istanbul University, School of Business,  
Department of Quantitative Methods

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı  
E-mail: stolun@istanbul.edu.tr

## MANUSCRIPT EDITORS / İÇERİK EDİTÖRLERİ

### **Birgül Küçük Çırpın**

Istanbul University, School of Business,  
Dept. of Production & Operations Management  
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
Üretim Yönetimi Anabilim Dalı

### **Cem Güney Özveren**

Istanbul University, School of Business,  
Dept. of Organizational Behavior  
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
Örgütsel Davranış Anabilim Dalı

### **Yasemin Şen**

Istanbul University, School of Business,  
Dept. of Business Management & Organization  
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

### **Semra Taşpunar Altuntaş**

Istanbul University, School of Business, Dept. of Finance  
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Finans Anabilim Dalı

### **Ahmet Türel**

Istanbul University, School of Business, Dept. of Accounting  
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı

### **Bahar Yaşın**

Istanbul University, School of Business, Dept. of Marketing  
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
Pazarlama Anabilim Dalı

## ADVISORY BOARD / DANIŐMA KURULU

**Bülent Aybar**

Southern New Hampshire University, USA

**Arnold B. Bakker**

Erasmus University Rotterdam, The Netherlands

**Hamparsum Bozdogan**

University of Tennessee, USA

**John L. Casti**

International Institute for Applied Systems Analysis, USA

**Pablo Fernandez**

University of Navarra, Spain

**Arjun K. Gupta**

Bowling Green State University, USA

**Stefan Koch**

Boğaziçi University, Turkey

**Ali M. Kutan**

Southern Illinois University Edwardsville, USA

**Carolina F. Machado**

E.E.G. – Universidade do Minho, Portugal

**Michael Morley**

University of Limerick Kemmy Business School, Ireland

**C. Warren Neel**

University of Tennessee, USA

**Chris Rowley**

Griffith University, Australia

**Thomas L. Saaty**

University of Pittsburgh, USA

**Wayne L. Winston**

Indiana University, USA

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİŐİ

ISTANBUL UNIVERSITY JOURNAL OF THE SCHOOL OF BUSINESS

## CONTENTS / İÇİNDEKİLER

Volume 46 • Issue 1

Cilt 46 • Sayı 1

1	Editörden Mektup <i>Letter from the Editor</i>
<b>ARTICLES / MAKALELER</b>	
2-18	Influence of Organizational Culture on Service Provider Selection <i>Mehmet Yılmaz, Dilek Yılmaz Börekçi, Ali Örnek</i>
19-33	İmaj-İtibar ile Finansal ve Kalite Performansı Arasındaki İlişkiler: Hastaneler Üzerine Bir Uygulama <i>The Relationship between Image-Reputation, Financial and Quality Performance: An Application on Hospitals</i> <i>Songül Çınaroğlu</i>
34-46	İlk Yönetici Baltalaması ile Desteği Arasındaki Etkileşim: Önleme Odağının Biçimlendirici Rolü <i>The Interaction between Supervisor Undermining and Supervisor Support: The Moderating Role of Prevention Focus</i> <i>Engin Bağış Öztürk, Gökhan Karagonlar</i>
47-61	Verimlilik Karşısı İş Davranışlarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Bilişsel Yetenek ile İlişkisi <i>The Effect of Five Factor Personality Traits and Cognitive Ability on Counterproductive Work Behavior</i> <i>İrfan Gültaş, V.Lale Tüzüner</i>
62-75	Web Günlük Dosyalarının Analizi için Web Kullanım Madenciliğinin Uygulanması <i>Applying Web Usage Mining for the Analysis of Web Log Files</i> <i>Serra Çelik</i>
76-83	İmalat Firmalarının Kalite Performansını Etkileyen Faktörler <i>Factors Affecting the Quality Performance of Companies</i> <i>Gülin İdil Sönmeztürk Bolatan, Ahmet Beşkese, Sıtkı Gözlü</i>
84-97	Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Etkileyen Faktörler: Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rollerini <i>Factors Affecting Line Managers' Management Styles: Organizational Structure and Strategic Role of the Human Resource Department</i> <i>Pelin Kanten, Cavide Uyargil, Selahattin Kanten</i>
98-116	Kurumsal Yönetişim Bileşenlerinin Tahakkuk Esaslı Kâr Yönetimi Üzerine Etkileri: Bağımsız Üyelerin ve Kadın Üyelerin Önemi <i>The Effects of Corporate Governance Components on Accruals Based Earnings Management: The Importance of Independent and Female Members</i> <i>Murat Ocak, Dursun Arıkboğa</i>
117-132	Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma <i>The Relationship between Organizational Democracy and Organizational Dissent: A Research on White Collar Workers</i> <i>Lale Oral Ataç, Sevinç Köse</i>
<b>CASE / VAKA</b>	
133-142	Short- and Long-term Debt Restructuring through Equivalent Equations: The Case of a Company in the Services Sector <i>Arturo Garcia-Santillan, J. Andrew Howe, Francisco Venegas-Martinez</i>
<b>News / Haber</b>	
143-144	Kurumsal Sorumluluk Araştırmaları Konferansı İstanbul 2016 <i>Corporate Responsibility Research Conference İstanbul 2016</i>



## Editörden mektup

Geçtiğimiz sonbaharda İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi'nin 45. Cildinin son sayısını yayınladık. 1972 yılında yayın hayatına başlayan dergimizin yayın kalitesinden ödün vermeyen bir anlayışla aralıksız olarak tam 45 yıl boyunca üniversite kütüphanelerinde, elektronik platformlarda ve işletme alanına emek veren araştırmacıların kitaplıklarında veya masalarının üstünde varlık göstermesi hiç kuşkusuz övgüyü ve saygıyı hak etmektedir. Yarım yüzyıla yakın bir zaman diliminde işletme biliminin her alanından çok sayıda araştırma, derleme, kitap incelemesi ve diğer çeşitli belge ve çalışma araştırmacılara yol gösterdi, kaynak oldu ve Türkiye'de işletme biliminin gelişmesine ışık tuttu.

Olgunluk çağını yakalamış bir dergi olarak hepimizi daha özverili çaba göstermeye yöneltecek çok daha ileri düzeyde hedefler koymamız gerektiğinin bilincindeyiz. Bununla birlikte bu hedeflere ulaşmak için şimdiden gerekli adımları atmaya başlamış bulunuyoruz. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi'nin bir okul dergisi olmanın çok ötesinde bir misyon taşıdığını düşünüyoruz. Bu bağlamda Türkiye'de kurulan ilk işletme okulu olmanın getirdiği avantaj ve sorumlulukla birlikte dergimizin de uluslararası platformlarda ciddi anlamda bir konum elde etmesi için girişimlerde bulunmaya başladık. Üniversitemizde akademik dergilerin desteklenmesi ve gelişmesi adına başlatılan çalışmaların da katkısıyla bu hedeflere olabildiğince hızlı bir şekilde ulaşacağımıza inanıyoruz. Bu yolda attığımız önemli adımlardan biri, 1972 yılından itibaren tüm eski sayılarımızın dijital ortama aktarılması ve geçmiş yıllarda yayınlanmış makalelerdeki anahtar sözcüklerin etiketlenerek söz konusu çalışmaların elektronik platforma entegre edilmesidir. Böylelikle geçmişten bugüne bir köprü kurmuş ve işletme bilimine sağladığımız katkıları bir bütün olarak görme fırsatını yakalamış olacağız. Diğer yandan dergimiz

Üniversitemizin sağladığı önemli bir destek sayesinde artık daha etkin ve verimli bir şekilde yayın hayatına devam ediyor. Sayfa düzeninden makalelerin gönderimi, değerlendirme takip işlemleri ve dizin üyeliklerine kadar tüm teknik detaylar için profesyonel destek sağlamaya başladık. Böylece dergimizin yayın işleriyle ilgilenen ekibimiz artık bütünüyle akademik bağlamdaki işlere odaklanma ve dergimizin Türkiye'de işletme biliminin önde gelen temsilcisi olması için daha yoğun çaba gösterme fırsatını elde etmiş bulunmaktadır.

Bundan sonraki adımlarımız dergimizin uluslararası kimliğini gerçek anlamda kazanmasını sağlamaya yönelik olacaktır. Geçtiğimiz yıl uluslararası düzeyde bir bilimsel toplantıya ev sahipliği yaparak bu yolda küçük ama dinamik bir adım attık. Bundan sonra ise bizi çok daha ileri düzeyde hedefler bekliyor. Bunun anlamı yalnızca uluslararası standartları yakalamış bir yayın organı olmanın da ötesinde uluslararası akademik çevrelerde söz sahibi olan araştırma platformlarında katkı sağlayıcı bir varlık göstermektir.

45 yılı geride bırakmış bir akademik yayın organı olmanın getirdiği bilinçle ellinci yılımıza doğru emin adımlarla ilerliyoruz. Dergimizin bugünlere ulaşmasında emeği olan yüzlerce araştırmacı ve yazar var. Bu nedenle geçmişten bugüne katkı sağlayan tüm yazarlara ve elbette sadık okurlarımıza özel teşekkürlerimizi sunmak istiyoruz.

Güzel bir yaz dönemi geçirmeniz ve yeni eğitim-öğretim yılına güzel bir başlangıç yapmanız dileğiyle.

Aykut Berber  
Editör

## Influence of Organizational Culture on Service Provider Selection

Mehmet Yılmaz<sup>a</sup>, Dilek Yılmaz Börekçi<sup>a,†</sup>, Ali Örnek<sup>a</sup>

### ARTICLE INFO

*Yayın Bilgisi*

*Received/Başvuru*

11/02/2016

*Accepted/Kabul*

11/07/2017

*Keywords:*

Service Provider Selection  
Organizational Culture  
3PL

### ABSTRACT

Although Third Party Logistics Service Provider (3PL) selection literature mentions organizational culture's role in the development as well as in the maintenance of 3PL arrangements, there is a paucity of attempts to underline the significance of organizational culture's influence on the formation and management of 3PL relationships. In this study, the influence of different organizational cultural orientations in uncertainty avoidance, future orientation, performance orientation and paternalism dimensions on the value and the priority that the outsourcing firms give to relation-oriented and success-oriented 3PL selection criteria is investigated. High and low cultural orientation (for each dimension) groups are compared in terms of the value that they give to relation-oriented and success-oriented criteria via t-tests whereas they are compared in terms of the priority that they give to relation-oriented and success-oriented criteria via Wilcoxon rank sum tests. The study reveals that decision makers are influenced by their organizational cultures while valuing and prioritizing relation-oriented versus success-oriented 3PL selection criteria.

### 1. Introduction

Increasing requirements for infrastructural/ fixed asset investments, specialized information technology talent and competent logistics knowledge lead to progressive utilization of third-party logistics service providers (3PL) for handling non-core business processes (Jharkharia & Shankar, 2007; Bottani & Rizzi, 2006). Although service buying firms focus on their core business processes via 3PL utilization; they face problems such as inefficiencies in IT systems integration, miscommunication and incomplete contracts not detailing reciprocal responsibilities of the parties (Lieb & Randall, 1999; Lieb, Bentz & Brooks, 2005) as a consequence. To be able to preclude these kinds of problems and to achieve their goals, outsourcing firms should give importance to 3PL selection process. Since decision makers in organizations make their decisions considering multiple criteria, an analysis of the process of evaluating those criteria becomes meaningful.

A pre-case study conducted on a 3PL service provider and its thirty customers in Turkish cultural context revealed that there exist three categories of 3PL selection criteria: basic, success-oriented and relation-oriented (Yılmaz, 2012). Basic criteria are the ones that are of primary importance in general for service buying firms such as price and quality (Jharkharia & Shankar, 2007; Bottani & Rizzi, 2006, Işıklar, Alptekin & Buyukozkan, 2007). While relation-oriented criteria bring front the interactional aspects of 3PL utilization, success-oriented criteria focus on task accomplishments (Wasti, 1998). Success-oriented criteria are the ones that emphasize the task-related aspects of 3PL utilization such as flexibility, risk management, and performance management (Yılmaz, 2012). On the other hand, relation-oriented criteria are the ones that emphasize the relation related aspects of 3PL utilization such as long-term relation, trust, relatedness and compatibility.

According to Marasco (2008), organizational culture plays a significant role in the development as well as in

† Corresponding author. Tel: +90 212 473 7070/ 17795, e-mail: [dborekci@istanbul.edu.tr](mailto:dborekci@istanbul.edu.tr)

e-mail addresses: [m.yilmaz@hho.edu.tr](mailto:m.yilmaz@hho.edu.tr) (M. Yılmaz), [dborekci@istanbul.edu.tr](mailto:dborekci@istanbul.edu.tr) (D. Borekci), [ali.ornek@psd.com.tr](mailto:ali.ornek@psd.com.tr) (A. Örnek)

<sup>a</sup> Industrial Engineering Department, Faculty of Engineering, Istanbul University, Istanbul, Turkey



the maintenance of 3PL arrangements, yet there is a paucity of attempts to capture the implications of various culture dimensions on the formation and management of 3PL relationships. According to McKeon (1991) the most important factor for successful logistics outsourcing is to understand the culture, organizational structure and logistics strategies of each other. Bowersox and Daughtery (1990) note that one of the key factors for a successful relationship is cultural compatibility and emphasize the importance of in-depth examination of the cultural values. Carter and his colleagues (2010) showed that national cultural orientation impacts industrial procurement managers' geographical perceptions which in turn influence criteria ratings of locations.

Although several studies point to the general importance of culture on 3PL issues, there is no study to our knowledge specifically analyzing the effects of organizational culture on 3PL selection process. To bridge for this gap, the influence of organizational culture on the valuation and prioritization of 3PL selection criteria is investigated in this study. Particularly, the role of organizational culture on success-oriented versus relation-oriented selection criteria valuation and prioritization is analyzed. Since research on culture in relation to operations management issues underlines cultural dimensions performance orientation, future orientation and uncertainty avoidance as having significant influence on perceptions and behaviors (Naor, Linderman & Schroeder, 2010; Borekci, Rofcanin & Sahin, 2014) and as being most work-salient (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla et al., 1999; Waldman et al., 2006), this study concentrates on these dimensions' influence on 3PL selection. In addition, taking into consideration the paternalistic national cultural context of the study (Aycan, 1999; Kabasakal & Bodur, 2002), organizational paternalism is also analyzed as an organizational culture dimension with possible effects on 3PL selection decisions.

The rest of the paper is organized as follows. First, a conceptual background on 3PL selection criteria and organizational culture is provided. Next, development of the research hypotheses is presented. Then, methodology and results sections are provided. In the last part, conclusion and discussion are presented with limitations and future research opportunities.

## 2. Conceptual Background

### 2.1. Third Party Logistics Service Provider (3PL) Selection Criteria

In order to evaluate third-party logistics service providers (3PL), there is an indispensable need for selection criteria determination and utilization. Although a vast majority of the criteria used in 3PL

selection is common, some of them are developed according to the specific requirements that the decision makers have in their minds (Bagchi & Virum, 1998). Bearing in mind the fact that decision makers are in some ways influenced by their organizational culture, the present paper will primarily focus on the utilization of the criteria used for the selection of service providers.

There are a number of criteria used for the selection of 3PL as presented in the literature. Although, many of them are commonly used; they are sometimes classified under different headings. Jharkharia and Shankar (2007) classify 3PL selection criteria in two levels. The first level includes compatibility, cost, quality and reputation while the second level includes long-term relationship, operational performance, financial performance, and risk management.

Işıklar et al. (2007) classify 3PL selection criteria into three groups. The first group focuses on the strategic criteria including criteria such as financial stability, comparable culture, and similar values/ goals. The second group is about the case features such as service category, price, and technical capacity. The third group focuses on logistics business including criteria such as performance and information technologies.

Rajesh and Ravi (2015) categorize supplier selection criteria in resilient supply chains as primary performance factors (quality, cost and flexibility), responsiveness (velocity and visibility), risk reduction (vulnerability, collaboration, risk awareness and continuity management), technical support (technological capability and R&D) and sustainability (safety and environmental concern).

The selection criteria used in this study, presented in Table 1, are adapted from Bottani and Rizzi (2006), Jharkharia and Shankar (2007) and the above mentioned literature. In addition, relatedness criterion, representing some kind of affinity between service buying and providing firms, is also included among the selection criteria since it was understood to be influential in the present study's cultural context in Yilmaz (2012)'s pre-case study. Criteria such as price, quality, financial power, reputation of the company are considered as the basic criteria since those criteria gets primary values and priorities regardless of the outsourcing firms' organizational cultures (Yilmaz, 2012). The criteria that are considered to be influenced by organizational culture are classified as relation-oriented and success-oriented as shown in Table 1.

**Table 1. Grouping of 3PL Selection Criteria**

<b>Basic Criteria</b>
Price
Quality
Financial power
Reputation
Market share
<b>Relation-Oriented Criteria</b>
Long-term relations
Trust
Relatedness
Compatibility
<b>Success-Oriented Criteria</b>
Breadth of service
Service experience
Risk management
Flexibility of service
Performance management

### 2.1.1. Basic Criteria

The criteria shown in this category are thought to be the basic criteria that are used in evaluation of the 3PLs by most of the service buying companies (Jharkharia & Shankar, 2007; Bottani & Rizzi, 2006; Işıklar et al., 2007; Rajesh & Ravi, 2015). The pre-case study conducted by Yılmaz (2012) confirmed that decision makers evaluate these criteria regardless of their organizational culture's influence and give these criteria the highest value and priority. Thus, in this study the authors focus on the relation-oriented and success-oriented criteria that are assumed to be varying according to the organizational culture of outsourcing companies.

### 2.1.2. Relation-Oriented Criteria

Relation orientation means importance and concern given to interactions and relations with employees, suppliers, customers and third parties (Hofstede, 2001; Wasti, 1998; Bass, 1990). Relation orientation emphasizes the relational aspects of the business encounters rather than the success related issues. Relation orientation leads to valuing positive interactions. Thus, relational criteria can be listed as compatibility, trust, long-term relations, and relatedness.

#### 2.1.2.1. Compatibility

Many scholars emphasize the importance of compatibility in identifying the probable candidates (Omar et al., 2012). The companies that have compatible values and work perceptions are thought to be better performing in relations. Compatibility of culture and values is considered as one of the key factors for successful partnership (Bowersox & Daughtery, 1990; Işıklar et al., 2007). Parallel to this line of thinking, Bottani and Rizzi (2006) indicate that

the company to be cooperated should be analyzed in-depth in terms of philosophy, loyalty, and cultural values.

#### 2.1.2.2. Trust

Trust means one party's reliance on and confidence in the other party (Moorman, Deshpande & Zaltman, 1993). While trust is one of the most essential ingredients that make long-term partnerships possible (Tate, 1996), Bowersox and Daughtery (1990) point out that lack of it is a principal factor leading to alliance failure. Information sharing between organizations is based on mutual trust (Bottani & Rizzi, 2006). Adler (2001) states that a sense of shared destiny both depends on and cultivates mutual trust.

#### 2.1.2.3. Long-term relations

It means sharing the risks and rewards between the service user and provider and not focusing on short-term goals (Mothial et al., 2012). It also helps in controlling the opportunistic behavior of providers (Jharkharia & Shankar, 2007).

#### 2.1.2.4. Relatedness

This criteria indicates the role of relations (affinity) such as citizenship, kinship, friendship; having worked in joint projects before and belonging to same club, party or society generally valued in eastern cultures (Kabasakal & Bodur, 2002) in service provider selection. Exchanges between related parties based on those kinds of similarities reflect those parties' expectations of harmony.

### 2.1.3. Success-Oriented Criteria

Success orientation means importance and concern given to task accomplishments (Hofstede, 2001; Wasti, 1998; Bass, 1990). To achieve task accomplishments via their employees, suppliers, customers and third parties; success oriented companies develop procedures and performance evaluation criteria in business conductions. Success orientation emphasizes task-related aspects of the business encounters rather than the relational aspects. If an organization values success orientation, they value successful performance. Thus, organizations that value success oriented criteria, value criteria related to tasks such as variety of services, service experience, flexibility, risk management, performance management and IT services.

#### 2.1.3.1. Breadth of service

Breadth of service expresses the capability of the provider to give logistics services ranging from transportation to warehousing, inventory management to packaging, etc. (Sink, Langley and Gibson, 1996). "The tendency to focus on core activities leads buyers to

prefer the suppliers that can offer the widest range of services and to whom the buyer can contract out all logistics processes” (Bottani & Rizzi, 2006, pp.297).

#### 2.1.3.2. Service experience

Jharkharia and Shankar (2007) state that prior experience of the provider in the user’s product line is advantageous for the user. The service “experience of the ideal provider should be well grounded in the services being provided and preferably with experience in the industry” (Bottani & Rizzi, 2006, pp.297).

#### 2.1.3.3. Flexibility of Service

It expresses provider’s capability to respond to buyer’s increasing, changing and flexible needs. According to Bottani and Rizzi (2006, pp. 298), flexible service takes into account the “possibility to renegotiate the contract agreed between partners and the likelihood of partnership failure increases when one of the partners is tied by a money losing contract”.

#### 2.1.3.4. Risk Management

Boyson et al. (1999) indicate that it is the capability of the provider to address any unforeseen problem, and it is needed to ensure the continuity of the services. Yet, Li and Shen (2012) state risk management capability as one of the indicators of contractor competitiveness. Rajesh and Ravi (2015) underlines importance of risk reduction capabilities of suppliers.

#### 2.1.3.5. Performance Management

Providers’ provision of periodic evaluation of performance enables both provider and outsourcing parties to identify the gaps in service. In logistics outsourcing the most important performance measures are on-time shipments, inventory accuracy, shipping errors, reduction in cash-to-cash cycle, logistics cost reduction, and reduction in customers’ complaints (Jharkharia & Shankar, 2007).

#### 2.1.3.6. Information Systems

It expresses the providers usage of software and hardware and the compatibility of it with the partners. Bottani and Rizzi (2006) identify information systems as both software (ERP environments, EDI networking, simulation software, vehicle routing packages, carrier loading optimization tools, consolidation packages, etc.) and hardware (servers, networking and internet/intranet connections, radio frequency devices, bar code printers and scanners, RFID, GPS satellite tracking devices, etc.). Rajesh and Ravi (2015) indicates supplier’s technological capability among the important supplier selection criteria.

## 2.2. Organizational Culture

Organizational culture is the pattern of shared mindsets, beliefs and values that shapes the organizational practices and behaviors (Schien, 1985). Drawing from this definition, it can be derived that organizational culture can distinguish organizations from one another. Research on culture in relation to operations management issues underlines cultural dimensions performance orientation, future orientation and uncertainty avoidance as having significant influence on perceptions and behaviors (Naor, Linderman & Schroeder, 2010; Borekci, Rofcanin & Sahin, 2014). Paternalism is another organizational cultural dimension that may develop between service buying and providing firms in this study’s national context. Thus, it is also analyzed in this study for its role in 3PL selection.

### 2.2.1. Uncertainty Avoidance

Uncertainty avoidance indicates the degree to which an organization avoids uncertainties by relying on norms and procedures (House et al., 2002). Uncertainty avoidant cultures have feelings of danger towards unpredictable situations (Hofstede, 1984). Predictability is the way to avoid this feeling and societies use religion, rules and technology to subside this fear (Bradac, 2001). Uncertainty avoidant cultures make decisions based on facts rather than intuition (Naor et al., 2010). Documents, reports, controls, checklists, planning systems and computer-based programs are all used to reduce uncertainties. To record all tasks carried out and to write even the meetings done orally down is also a way to do so (De Luquei & Javidan, 2004). Uncertainty avoidant organizations believe that the existence of experienced employees and experts enables their organizations to deal with uncertain events (Hofstede & Hofstede, 2005; Kull & Wacker, 2010).

### 2.2.2. Future Orientation

Future orientation is the degree to which organizations plan for and invest in the future delaying immediate gratifications (House et al., 2002; Kull & Wacker, 2010). High future orientation cultures have long term plans (Das, 1987) and focus on strategic planning (Kitchell, 1995). Cultures with high future orientation value flexibility (Kull & Wacker, 2010). Future oriented organizations “believe that their current actions will influence their future” and thus “look far into the future for assessing the effects of their current actions” (Ashkanasy et al., 2004, pp. 285).

### 2.2.3. Performance Orientation

Performance orientation dimension of the Globe Study indicates the degree that an organization encourages and rewards high and improved performance (House et al.,

2004). This dimension involves responsibility for processes and importance given to work (Javidan et al., 2004). Performance orientation has a positive relation with manufacturing performance (Naor et al., 2010). High-performance orientation ones work towards performing tasks that they know they can conduct without taking risks (Dweck & Legget, 1988; Ames & Archer, 1988). Borekci, Rofcanin and Sahin (2014) identify performance orientation of subcontractors as one potential source of variance across risky and non-risky groups.

#### 2.2.4. Paternalism

Paternalism involves two parties, acting in reciprocity terms: one is a patron who protects, helps, cares and guides the other party who is a subordinate loyal and deferent to the patron (Yılmaz Borekci, 2009). Paternalism may develop within and also among organizations. This kind of relationships enables the involved parties to exchange certain monetary, social and other types of resources (Mead, 1994). Because compliance and conformity with authority cannot be perceived as something to be done voluntarily, paternalism has always been equated with authoritarianism in the Western literature (Aycan, 2001). This study's data is from a paternalistic national cultural context (Paşa, 2000; Aycan, 2011).

### 3. Hypotheses Development and Research Model

As noted in the previous sections, organizational culture, which defines a firm's management style and shared values, is influential in all organizational levels and in decision-making processes. According to McKeon (1991) the most important factor for successful logistics outsourcing is to understand the culture, organizational structure and logistics strategies of each other. Bowersox and Daughtery (1990) has also stated that one of the critical factors for a successful relationship is cultural compatibility and emphasized the importance of in-depth examination of the cultural values.

According to Marasco (2008), organizational culture plays a significant role in the development as well as in the maintenance of 3PL arrangements. Although the influence of organizational culture on 3PL relationships is not debatable, Marasco (2008) states that there have not yet been many attempts to capture the implications of various culture dimensions on the formation and management of 3PL relationships. Marasco (2008) suggests the role of organizational culture in the formation and development of 3PL arrangements as a potential area for further researches. Sarkis and Sundarraj (2000) stated that culture has an important role when evaluating a strategic system. Since the 3PL selection process is one of the important decision-

making processes of an organization, it is expected that organizational culture is influential in this process.

Since the literature on culture in relation to operations management issues (Naor, Linderman & Schroeder, 2010; Borekci, Rofcanin & Sahin, 2014) brings forward cultural dimensions performance orientation, future orientation and uncertainty avoidance as having significant influence on perceptions and behaviors, this study concentrates on developing hypotheses accordingly. In addition, due to the cultural context of the studied country, paternalism is thought to be influential (Paşa, 2000; Aycan, 2011) and is included among the hypothesized cultural dimensions.

#### 3.1. Linking Uncertainty Avoidance to 3PL Selection

Uncertainty avoidant cultures have feelings of danger towards unpredictable situations (Hofstede, 1984). Predictability is the way to avoid this feeling (Bradac, 2001). New suppliers and short-term relations increase unpredictability. Cultures that have low uncertainty avoidance are inclined to terminate existing relationships and enter into relationships with new partners (Kale & Barnes, 1992). On the other hand, cultures that have high uncertainty avoidance give importance to predictability in their 3PL selection. They like to select related (kinship, citizenship, same society etc.) suppliers and give importance to trust to increase predictability. In addition, during long-term relations, they expect to know the other party and establish some structure and order to their interactions. Thus, it is expected that high uncertainty avoidance cultures give higher value and priority to relation-oriented criteria than low uncertainty avoidance cultures do when selecting 3PLs.

***Hypothesis 1a:*** High uncertainty avoidance cultures give higher value to relation-oriented 3PL selection criteria than low uncertainty avoidance cultures do.

***Hypothesis 1b:*** High uncertainty avoidance cultures give higher priority to relation-oriented 3PL selection criteria than low uncertainty avoidance cultures do.

Uncertainty avoidance indicates the degree to which an organization avoids uncertainties by relying on norms and procedures (House et al., 2002). Naor et al. (2010) stated that a higher degree of uncertainty avoidance can be achieved by implementing a fact-based managerial decision-making rather than relying on intuition. According to Hofstede (1984) high uncertainty avoidance cultures fear the future and do not tolerate risk easily. Predictability is the way to avoid this feeling and societies use technology to subside this fear (Bradac, 2001). Documents, reports, controls, checklists, planning systems and computer-based programs are all used to reduce uncertainties. To document all tasks carried out and to write even the

meetings done orally down is also a way to do so (De Luquei & Javidan, 2004). Hence, the level of value and priority given to success-oriented criteria by the firms that avoid from uncertainty is expected to be higher when selecting 3PLs.

**Hypothesis 2a:** *High uncertainty avoidance cultures give higher value to success-oriented 3PL selection criteria than low uncertainty avoidance cultures do.*

**Hypothesis 2b:** *High uncertainty avoidance cultures give higher priority to success-oriented 3PL selection criteria than low uncertainty avoidance cultures do.*

### 3.2. Linking Future Orientation to 3PL Selection

Future orientation is the degree to which organizations plan for and invest in the future, delaying immediate gratifications (House et al., 2002, Kull & Wacker, 2010). Long-term relationships help in controlling the opportunistic behavior of providers (Boyson et al., 1999). Therefore, it is expected that high future orientation cultures give higher value, and priority to relation-oriented criteria than low future orientation cultures do when selecting 3PLs.

**Hypothesis 3a:** *High future orientation cultures give higher value to relation-oriented 3PL selection criteria than low future orientation cultures do.*

**Hypothesis 3b:** *High future orientation cultures give higher priority to relation-oriented 3PL selection criteria than low future orientation cultures do.*

Flexibility of service provision represents a service provider's capability and flexibility to respond to buyer's increasing and changing requirements. In a turbulent environment involving continuous change, all firms must be responsive to sustain their existence. Thus, 3PLs should be able to adapt and change their service provisions according to buyers' needs. As it is noted by Kull and Wacker (2010) future-oriented firms value flexibility. In addition, 3PLs that own information systems with on-time data enable buyer firms to have access to current and true data and more accurate forecasts for the future. High future orientation cultures have long term plans (Das, 1987) and focus on strategic planning (Kitchell, 1995). Therefore, it is expected that high future orientation cultures give higher value, and priority to success-oriented criteria than low future orientation cultures do when selecting 3PLs.

**Hypothesis 4a:** *High future orientation cultures give higher value to success-oriented 3PL selection criteria than low uncertainty avoidance cultures do.*

**Hypothesis 4b:** *High future orientation cultures give higher priority to success-oriented 3PL selection criteria than low uncertainty avoidance cultures do.*

### 3.3. Linking Performance Orientation to 3PL Selection

High-performance orientation ones work towards performing tasks that they know they can conduct without taking risks (Dweck & Legget, 1988; Ames & Archer, 1988). Hence, performance oriented firms give importance to the achievement of targeted objectives by service providers, and they will treat their relations with them as long term engagements to achieve the desired performance results. Thus, it is expected that high-performance orientation cultures give higher value and priority to relation-oriented criteria than low-performance orientation cultures do when selecting 3PLs.

**Hypothesis 5a:** *High-performance orientation cultures give higher value to relation-oriented 3PL selection criteria than low-performance orientation cultures do.*

**Hypothesis 5b:** *High-performance orientation cultures give higher priority to relation-oriented 3PL selection criteria than low-performance orientation cultures do.*

High-performance orientation organizations encourage and reward group members for performance improvement and excellence (House et al., 2004) and they work towards performing tasks that they know they can conduct without taking risks (Dweck & Legget, 1988; Ames & Archer, 1988). 3PL's managing performance, utilizing information systems and having prior service experience are important to reduce risks and to ensure successful accomplishment of tasks. Thus, it is expected that high-performance orientation cultures give higher value and priority to success-oriented criteria than low-performance orientation cultures do when selecting 3PLs.

**Hypothesis 6a:** *High-performance orientation cultures give higher value to success-oriented 3PL selection criteria than low-performance orientation cultures do.*

**Hypothesis 6b:** *High-performance orientation cultures give higher priority to success-oriented 3PL selection criteria than low-performance orientation cultures do.*

### 3.4. Linking Paternalism to 3PL Selection

According to Aycan (2000), in paternalistic cultures, the role of the superior party is to provide guidance, protection, nurturance and care to the subordinate, and the role of the subordinate party, in return, is to be loyal and deferent to the superior. If the buyer firm is paternalist, then they will give importance to finding some affinity with the selected suppliers to assure loyalty, commitment, and trust. Thus, it is expected that paternalistic cultures give higher value and priority to relation-oriented criteria than non-paternalistic cultures do when selecting 3PLs.

**Hypothesis 7a:** *Paternalistic cultures give higher value to relation-oriented 3PL selection criteria than non-paternalistic cultures do.*

**Hypothesis 7b:** *Paternalistic cultures give higher priority to relation-oriented 3PL selection criteria than non-paternalistic cultures do.*

**4. Methodology**

**4.1. Research Setting and Data Collection**

Data of the study was collected by means of a survey questionnaire composed of items measuring organizational culture and importance/ priority given to 3PL selection criteria. We conducted a pilot test via a logistics consultant with 3PL experience to ensure face validity. With few wording changes, we implemented the survey to medium sized companies in İstanbul. The survey data was collected between February 2013 and April 2014. The survey was sent to 400 firms utilizing 3PLs and 95 of them fully completed it, with a response rate of 24 %. The length of the survey and reluctance to disclose organizational information may lead to this low response rate. However, since the participant firms belong to a widespread range of sectors as presented in Table 2, our survey results are assumed to be unbiased.

**Table 2. Participant companies’ sectors**

Sector	No. of Companies
Paper and packaging	3
Apparel footwear & accessories	5
Publishing	2
Housewares & Accessories	9
Foreign commerce	4
Computer and Electronics	17
Food	8
Service	2
Construction	4
Chemicals	10
Metal fabrication	3
Automotive	5
Merchant	3
Pharmaceutical	6
Logistics	4
Textile	10
Total	95

**4.2. Measurement**

We operationalized organizational culture dimensions performance orientation, future orientation and uncertainty avoidance by using 5-point Likert scales adapted from GLOBE Study (House et al., 2004) and Naor et al. (2010). Likewise, organizational paternalism was measured by using 5-point Likert scale adapted from Aycan (2001). Adaptation of culture scales was made by considering interactions between outsourcing firms with partner firms. 3PL selection criteria

importance levels were measured by using 5-point Likert scales adapted from Bottani and Rizzi (2006), and Jharkharia and Shankar (2007). 3PL selection criteria priorities were measured by a ranking question that requests ordering the criteria according to the priorities.

*Performance orientation* is measured by three items adapted from the GLOBE study (House et al., 2004) and Naor et al. (2010). Cronbach’s alpha of this scale is 0,781. *Future orientation* is measured by five items adapted from the GLOBE study (House et al., 2004) and Naor et al. (2010). Cronbach’s alpha of this scale is 0,840. *Uncertainty avoidance* is measured by six items adapted from the GLOBE study (House et al., 2004) and Naor et al. (2010). Cronbach’s alpha of this scale is 0,850. *Paternalism* is measured by six items adapted from Aycan (2001). Cronbach’s alpha of this scale is 0,870.

*3PL selection criteria* are measured using 5-point Likert scales adapted from Bottani and Rizzi (2006) and Jharkharia and Shankar (2007). The 3PL selection criteria and their respective Cronbach’s alpha values are presented in Table 3.

**Table 3. 3PL Selection Criteria Measures with Cronbach’s alphas**

	Criteria	Cronbach’s alpha
Success-Oriented	Breadth of service	0,689
	Service experience	0,702
	Flexibility of service	0,610
	Risk management	0,692
	Information systems	0,612
	Performance management	0,691
Relation-Oriented	Compatibility	0,608
	Trust	0,614
	Relatedness	0,714
	Long-term relations	0,620

**4.3. Data Analysis**

In this research, data analysis was conducted in three parts. In the first part, factor analysis for scale refinement was implemented. In the second part, descriptive analysis of the study constructs was run. In the third part, independent two-sample t-tests were conducted to test for the difference in the importance (value in the range 1-5) given to relation and success oriented criteria between high and low culture groups while non-parametric Wilcoxon rank sum tests were conducted to test for the difference in the priority (rank in the range 1-10) given to relation and success oriented criteria between high and low culture groups.

Factor analysis was used in refining the scales by identifying the dimensionality of the variables and then relating to the conceptual definitions. Before conducting component factor analysis, the appropriateness of factor analysis was assessed through the Bartlett test of sphericity and Kaiser–Meyer–Olkin measure of sampling adequacy. To select the number of components to be retained for further analysis according to the results of the component factor analysis, the latent root criterion was applied to the results for the extraction of component factors. To optimize the number of factors, the scree test criterion was used. Varimax rotation was applied to the factors to identify the loadings. The reliabilities of the subscales were represented by Cronbach’s alpha.

The result of the factor analysis for relation-oriented criteria variables showed that there were four components with significant loadings ( $> .40$ ). These components were trust, relatedness, compatibility and long-term relations. As shown in Table 4, total variance

explained ( $62.6\% > 50\%$ ) and it was satisfactory. Cronbach’s alpha values of components were also satisfactory.

The result of the factor analysis for success-oriented criteria variables showed that there were six components with significant loadings ( $> .40$ ). These components were breadth of service, service experience, and risk management, flexibility of service, performance management, and information systems. As shown in Table 5, total variance explained ( $64.88\% > 60\%$ ) and it was satisfactory. Cronbach’s alpha values of components were also satisfactory.

The result of the factor analysis for cultural dimension variables showed that there were four components with significant loadings ( $> .40$ ). These components were uncertainty avoidance, future orientation, performance orientation and paternalism. As shown in Table 6, total variance explained ( $54.96\% > 50\%$ ) and it was satisfactory. Cronbach’s alpha values of components were also satisfactory.

**Table 4. Relation-oriented 3PL Selection Criteria Factor Analysis**

	Component				Cronbach’s alpha
	1	2	3	4	
<b>Relatedness</b>					0,714
Academic background (same school, etc.)	,759				
Family relationship	,737				
To be in the same religion, club or society	,726				
To be established in the same geographic region	,690				
<b>Long-term relations</b>					0,620
Service providers not behave opportunistically		,816			
Service providers’ willingness to share risks and rewards		,735			
Service provider not focus on short term goals		,700			
<b>Trust</b>					0,614
Trustiness			,834		
Effective and on time information sharing			,831		
<b>Compatibility</b>					0,608
Compatibility of work practices and strategies (innovative, aggressive, reactive or proactive)				,854	
Compatibility of firms in general				,825	

Total variance explained = 62.6%

**Table 5. Success-oriented 3PL Selection Criteria Factor Analysis**

	Component						Cronbach's alpha
	1	2	3	4	5	6	
<b>Breadth of service</b>							,689
Breadth of service (logistic processes and activities range from shipment to distribution, packaging to inverse logistics)	,751						
Getting a wide variety range of services from one logistic service provider (meet the firms external logistic service need from minimum number of logistic service provider)	,849						
<b>Service experience</b>							,702
Similar service experience before		,678					
Service experience in the same sector		,642					
Duration of the service experience		,644					
Experienced personnel and managers in the similar service field		,704					
Experienced personnel and managers in the similar sector		,714					
<b>Risk management</b>							,692
Utilize risk management system			,805				
To be able to deal with unforeseen and unexpected problems			,865				
<b>Flexibility of service</b>							,610
Flexibility in providing logistic services				,656			
Flexibility of adaptation of the changes in the process of work to the contract				,717			
Capability of creating customized service solutions to its customers				,821			
<b>Performance management</b>							,691
Utilize performance management system					,774		
Performance outputs are used to overcome the shortages of provided services					,823		
<b>Information systems</b>							,612
Availability of the information technology (ERP, simulation, vehicle routing packages, etc.)						,531	
Availability of the physical equipment (server, network, bar code printers, GPS, etc.)						,730	
Information systems integration with the logistic service provider						,807	

Total variance explained = 64.88%



**Table 6. Cultural Dimensions Factor Analysis**

	Component				Cronbach's alpha
	1	2	3	4	
<b>Uncertainty avoidance</b>					,779
This firm insists on consistency and orderliness even though there is hindrance of change and innovation.		,761			
In this firm it is believed that scientific methods should contribute more to decision making than intuition and beliefs.		,758			
In this firm management prefers utilizing objective data rather than intuition or tradition.		,618			
This firm utilizes plans, software and such tools and methods to avoid uncertainty in its supply chain.		,603			
This firm always treats uncertain conditions in its supply chain as threats.		,654			
This firm tries to avoid risks by making detailed programs of the works to do with business partners.		,564			
<b>Future orientation</b>					,792
In this firm it is believed that success depends on planning ahead rather than solving issues as they occur.			,635		
In this firm meetings are conducted according to the plans made ahead (at least two weeks before) rather than instantaneously.			,717		
In this firm long-term targets are aimed rather than short-term ones to achieve better performance levels.			,801		
In this firm an effort is made to anticipate the potential of new production and service practices and technologies.			,655		
In this firm regarding the relations with partner firms long-term is considered and opportunistic behaviors in the short-term are disregarded.			,748		
<b>Performance orientation</b>					,685
In this firm partner firms are encouraged to improve their performance continuously.				,662	
In this firm innovations aiming to improve performance levels are significantly rewarded.				,707	
In this firm it is expected that partner firms achieve their targeted performance levels.				,736	
<b>Paternalism</b>					,824
In this firm, partner firms are expected to demonstrate self-sacrificing when our firm requires.	,813				
In this firm, partner firms are expected to be open to our firm's guidance.	,575				
In this firm, partner firms' grief and happiness are shared.	,763				
In this firm, it is expected to be able to guide partner firms.	,691				
In this firm, partner firms' off-the-job problems are paid attention to.	,739				
In this firm, partner firms are protected against outer criticisms and threats.	,748				

Total variance explained = 54.96%

According to descriptive analysis minimum, maximum, mean, and standard deviation values as given in Table 7 were obtained. Average importance levels given by the participant outsourcing firms to the relation-oriented and success-oriented criteria are above moderate. There are outsourcing firms with very low importance levels in both relation-oriented and success-oriented criteria. In addition, there are outsourcing firms with very high importance levels in both relation-oriented and success-oriented criteria. When organizational culture averages of the participant organizations are examined, it is observed that in all

cultural dimensions averages are moderate or below moderate levels. There are outsourcing firms with very high and very low levels in organizational culture dimensions.

High and low groups were obtained for each cultural dimension by assigning the firms that gave more than 3 to high while 3 or less to low groups. In this manner, independence of the high and low groups for each cultural dimension is assured. Kolmogorov-Smirnov tests were conducted to check for normality at 0,05 level. All cultural variables were normal. All relation-oriented criteria were normal except for the relatedness

criteria. While service experience, risk management and performance management criteria were normal, the rest of the success-oriented criteria didn't satisfy the normality assumptions. Since deviation from the required significance level is not so extreme and the sample size is also small, we assumed normality based on the plots for these variables. In addition, tests for the homogeneity of variance were conducted and in almost all of the cultural dimensions homogeneity of variance was assured in all criteria.

To test the hypotheses about the differences between high and low groups in terms of the mean importance given to relation-oriented and success-oriented criteria, independent two-sample t-tests were utilized. In addition, to test the hypotheses about the differences between high and low groups in terms of the priority given to relation-oriented and success-oriented criteria, non-parametric Wilcoxon rank sum tests were conducted. The tables of test results are given in the appendix.

**Table 7. Descriptive Statistics on the Study Variables**

		Min	Max	Mean	Std. Deviation
Relation-Oriented Criteria	Trust	2,00	5,00	3,88	0,82
	Relatedness	1,00	5,00	3,30	0,85
	Long-term relations	1,00	5,00	3,85	0,74
	Compatibility	3,00	5,00	3,99	0,67
	Breadth of service	1,50	5,00	3,43	0,92
	Service experience	2,00	5,00	3,86	0,62
Success-Oriented Criteria	Flexibility of service	2,33	5,00	3,86	0,69
	Risk management	2,00	5,00	3,66	0,87
	Performance management	1,50	5,00	3,57	0,95
Organizational Culture	Information systems	1,33	5,00	3,37	0,79
	Uncertainty avoidance	1,50	4,42	3,03	0,69
	Future orientation	1,50	4,40	3,11	0,79
	Performance orientation	1,17	4,67	2,86	0,78
	Paternalism	1,33	4,08	2,21	0,67

## 5. Results

### 5.1. Uncertainty Avoidance

As presented in Table 8, high uncertainty avoidance firms differ significantly from low uncertainty avoidance firms in terms of the value given to trust, relatedness, long-term relations, service experience, performance management and information systems criteria. Thus, these results support Hypotheses 1a and 2a in some of the sub-dimensions.

As presented in Table 9, high uncertainty avoidance firms differ significantly from low uncertainty avoidance firms in terms of the priority given to relatedness and information systems usage criteria. Thus, according to these results Hypothesis 1b and 2b are supported in some of the sub-dimensions.

### 5.2. Future Orientation

As presented in Table 10, high future orientation firms differ significantly from low future orientation firms in terms of the value given to the criteria long-term relations, breadth of service, service experience, risk management, performance management and flexibility of service. Thus, these results support Hypothesis 4a

fully while Hypothesis 3a in some of the sub-dimensions.

As presented in Table 11, high future orientation firms do not differ significantly from low future orientation firms in terms of the priority given to the criteria. Thus, according to these results Hypotheses 3b and 4b are not supported.

### 5.3. Performance Orientation

As presented in Table 12, high-performance orientation firms differ significantly from low-performance orientation firms in terms of the value given to the criteria long-term relations, service experience, performance management, and information systems usage. Thus, these results support Hypotheses 5a and 6a in some of the sub-dimensions.

As presented in Table 13, high-performance orientation firms differ significantly from low-performance orientation firms in terms of the priority given to the criteria breadth of services. Thus, according to these results Hypothesis 6b is supported in some of the sub-dimensions while Hypothesis 5b is not supported.

#### 5.4. Paternalism

As presented in Table 14, paternalistic firms differ significantly from non-paternalistic firms in terms of the value given to the criteria relatedness. Thus, these results support Hypothesis 7a in some of the sub-dimensions.

As presented in Table 15, paternalistic firms differ significantly from non-paternalistic firms in terms of the priority given to the criteria trust and relatedness. Thus, according to these results Hypothesis 7b is supported in some of the sub-dimensions.

### 6. Conclusion and Discussion

Logistics outsourcing requires careful evaluation of alternative 3PL service providers and decision making based on a specified set of selection criteria. This study shows that decision makers are influenced by their organizational cultures when they value and prioritize the relation-oriented versus success-oriented 3PL selection criteria, and thus confirms the cultural studies that show the influence of culture on operations management (Naor et al., 2010; Kull & Wacker, 2010).

The results of this study indicate that the firms with high uncertainty avoidance give higher value and priority to information systems usage criterion (success-oriented) and relatedness (relation-oriented) than the firms with low uncertainty avoidance. High uncertainty avoidance firms' bringing information systems usage criterion to the foreground in their 3PL evaluation reflects this organizational culture's emphasis on traceability, monitoring and systematic working (Hofstede, 2001) whereas their bringing relatedness criterion to the foreground in their 3PL evaluation reflects this organizational culture's emphasis on relations to be able to eliminate risks. In addition, the present study's findings show that paternalist firms give higher importance and priority to relatedness criterion (relation-oriented) than non-paternalist firms. Paternalist firms' bringing relatedness criterion to the foreground in their 3PL evaluation indicates this organizational culture's emphasis on linkages such as citizenship and kinship (Kabasakal & Bodur, 2002).

This study demonstrates that high uncertainty avoidance firms give higher value to relation-oriented criteria long-term relations and trust than low uncertainty avoidance firms. Li and Zahara (2012, pp. 95) state that "uncertainty avoidance indicates low tolerance for risk-taking activities and raises the opportunity costs of risk-taking." Thus, we could interpret uncertainty avoidant culture's valuing long-term relations and trust criteria as resulting from their need to eliminate the risks by utilizing relations and by preferring the related and trusted service providers as close partners. According to our research findings, high uncertainty avoidance firms

give higher value to success-oriented criteria service experience and performance management than low uncertainty avoidance firms do. By utilizing experienced service providers in that specific logistics activity and ensuring performance management conducted on behalf of the service provider, high uncertainty avoidance firms try to reduce the risks associated with 3PL firm utilization (Li & Zahara, 2012).

This research shows that high future orientation firms give higher value to relation-oriented criteria long-term relation than low future orientation firms do. According to Das and Teng (2001), high future orientation partners will not behave opportunistically and not risk their relation. High future orientation cultures plan for and invest in the future delaying immediate gratifications (House et al., 2002). Thus, long-term relation preference of high future orientation firms is in line with the literature. In addition, the findings indicate that high future orientation firms give higher value to success-oriented criteria breadth of service, service experience, risk management, performance management and flexibility of service than low future orientation firms do. High future orientation cultures have long term plans (Das, 1987), focus on strategic planning (Kitchell, 1995) and value flexibility (Kull & Wacker, 2010), thus their valuing those criteria can be interpreted as ensuring their future success.

The study results attest that high-performance orientation firms give higher value to relation-oriented criteria long-term relation than low-performance orientation firms do. High-performance orientation ones work towards performing tasks that they know they can conduct without taking risks (Dweck & Legget, 1988; Ames & Archer, 1988). Thus, by working with long-term relation 3PLs those firms want to ensure performance without taking risks. Moreover, the findings indicate that high-performance orientation firms give higher value to success-oriented criteria service experience, performance management, and information systems usage than low-performance orientation firms do. This cultural dimension involves responsibility for processes and importance given to work (Javidan et al., 2004). High-performance orientation firms bring these success-oriented criteria in the foreground in their 3PL evaluation since they believe that achievement of the delivery of services with integrity is more likely in this manner.

### 7. Managerial Implications

According to the results of this study, organizational culture influences valuation and prioritization of 3PL selection criteria. Firms those are high in some cultural dimensions give more value and priority to relation-oriented criteria while firms that are high in some other cultural dimensions value and prioritize success-

oriented criteria. These findings could be utilized by the managers of the service buying firms in being aware of their values and priorities in their 3PL selection processes and informing their service providers accordingly. Moreover, the findings of this study could be used by 3PL and 4PL (firms that match outsourcing and 3PL companies) service providers in order to improve effectiveness of their logistics management efforts and tailor their service provision according to the cultures of potential or current service buying firms. For example, knowing that a paternalist firm values and prioritize a 3PL's being from the same geographical region, a 4PL would propose that outsourcing firm to serve with 3PLs based on its geographical region to satisfy the customer from the start. To satisfy an uncertainty avoidant firm proactively, a 4PL should propose them to serve with 3PLs that utilize information systems.

Being aware of the increasing outsourcing potential and the existence of many competitors, 3PLs' knowledge of which cultures give more value and priority to which relation-oriented/ success-oriented criteria is valuable in development and tailoring of their service provisions and establishment of successful long-term relations with their customers. The results of this study will be beneficial for 3PL companies in guiding them what to develop and build up and emphasize in their service provisions and proposals for successful partnership with targeted outsourcing firms that have varying organizational cultures.

Moreover, 4PL firms, which select and organize 3PLs according to their customers' requirements and manage supply networks, will benefit from this research findings. It will be very valuable in determining which 3PL will be a best fit for a customer and establishing successful partnerships. According to an end customer's organizational culture, a 4PL firm could determine which 3PL selection criteria have more value and priority. Thus, that 4PL will single out the 3PL with matching service provision qualifications.

## 8. Limitations and Future Research Directions

One limitation of this study is having a small sample size. In further studies with better sample sizes further support for the study hypotheses could be obtained. In addition, in further studies more criteria under relation-oriented or success-oriented headings could be analyzed. Besides, in cross-cultural studies national culture's influence on the valuation and prioritization of 3PL selection criteria could be investigated.

Moreover, in further studies, 3PLs' culture and whether they value and prioritize relation or success oriented criteria in their service provision could be analyzed. A correspondence analysis could give important results in

terms of 4PL's matching strategies and provide a holistic picture of organizational culture's influence on the supply network.

In further studies, the consequences of culture influenced selections could also be studied with possible relational and work performance outcomes.

## References

- Ames, C. and Archer, J. (1988) "Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes", *Journal of Educational Psychology*, 80, pp. 260-267.
- Ashkanazy, N., Gupta, V., Mayfield, M. and Trevor-Roberts, E. (2004) "Future Orientation" In R. House, P. Hanges, and M. Javidan (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (pp. 282-342), SAGE, Thousand Oaks, CA, 0-7619-2401-9
- Aycan, Z. (2000) *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara. .
- Aycan, Z. (2001) "Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, pp.11-31.
- Bagchi, P. K. and Virum, H. (1998) "Logistical alliances: Trends and prospects in integrating Europe", *Journal of Business Logistics*, 19, pp. 191-213.
- Bass, B.M. (1990) "Task Versus Relations-Oriented Leadership" In B.M. Bass (Ed.), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (pp. 473-510). New York: Free Press.
- Borekci, D., Rofcanin, Y. and Sahin, M. (2014) "Effects of Organizational Culture and Organizational Resilience over Subcontractor Riskiness: A Multi-Method Study in Longitudinal Time Setting", *European Business Review*, 26 (1), pp. 2-22.
- Bottani, E. and Rizzi, A. (2006) "A Fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services", *Supply Chain Management: An International Journal*, 11, pp. 294-308.
- Bowersox, D. J. and Daugherty, P. (1990) *Logistical Excellence: It's Not Business as Usual*, Digital Press, Burlington, MA, 1-55558-087-4.
- Boyson, S., Corsi, T.M., Dresner, M.E. and Harrington, L.H. (1999) *Logistics and the Extended Enterprise: Benchmarks and Best Practices for the Manufacturing Professional*, Wiley, New York.
- Carter, J. R., Maltz, A., Maltz, E., Goh, M. and Tingting, Y. (2010) "Impact of culture on supplier selection decision making", *The International Journal of Logistics Management*, 21(3), pp. 353-374.

- Das, T. K. (1987) "Strategic planning and individual temporal orientation", *Strategic Management Journal*, 8(2), pp. 203-209.
- Das, T. K. and Teng B. (2001) "A risk perception model of alliance structuring", *Journal of International Management*, 7, pp. 1-29.
- De Luquei, M. S. and Javidan, M. (2004) "Uncertainty Avoidance" R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, pp. 602-653. California: SAGE.
- Dweck, C. and Leggett, E. L. (1988) "A social-cognitive approach to motivation and personality", *Psychological Review*, 95, pp. 256-273.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE, Newbury Park, CA.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors Institutions and Organizations Across Nations*, SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. and Hofstede, G. J. (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind (2<sup>nd</sup> Eds)*, McGraw-Hill, New York, NY.
- House, R., Hanges, P. and Javidan, M. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE, Thousand Oaks, CA, 0-7619-2401-9.
- Işıklar, G., Alptekin, E. and Büyüközkan, G. (2007) "Application of a hybrid intelligent decision support model in logistics outsourcing", *Computers & Operations Research*, 34, pp. 3701-3714.
- Javidan, M. and House, R. J. (2001) "Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE", *Organizational Dynamics*, 29, pp. 289-305.
- Jharkharia, S. and Shankar, R. (2007) "Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach", *Omega*, 35, pp. 274-289.
- Kabasakal, H. and Bodur, M. (2002) "Arabic cluster: A bridge between East and West", *Journal of World Business*, 37, pp. 40-54.
- Kale, S. H. and Barnes, J. W. (1992) "Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions", *Journal of International Business Studies*, 23, pp. 101-132.
- Kitchell, S. (1995) "Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adaptation: A qualitative/quantitative approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), pp. 195-205.
- Kull, T. J. and Wacker, J. G. (2010) "Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture", *Journal of Operations Management*, 28(3), pp. 223-239.
- Li, Y., and Zahara, S. A. (2012) "Formal institutions, culture, and venture capital activity: A cross-country analysis", *Journal of Business Venturing*, 27, pp. 95-111.
- Lieb, R. and Randall, H. (1996) "A comparison of the use of third-party logistics services by large American manufacturers", *Journal of Business Logistics*, 17, pp. 305-320.
- Lieb, R. C., Bentz, R. and Brooks, A. (2005) "The use of third-party logistics services by large American manufacturers: The 2004 survey", *Transportation Journal*, 44, pp. 24-33.
- Marasco, A. (2008) "Third-party logistics: A literature review", *International Journal Of Production Economics*, 113, pp. 127-147.
- McKeon, J. E. (1991) "Outsourcing begins in-house", *Transportation & Distribution*, 25(8), pp. 24-28.
- Mead, R. (1994) *Patronage Relationships*, *International Management*, Blackwell.
- Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G. (2010) "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, 57, pp. 81-101.
- Mothilal, S., Gunasekaran, A., Nachiappan, S. P. and Jayaram, J. (2012) "Key success factors and their performance implications in the Indian third-party logistics (3PL) industry", *International Journal of Production Research*, 50 (9), pp. 2407-2422.
- Naor, M., Linderman, K. and Schroeder, R. (2010) "The Globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, 28, pp. 194-205.
- Omar, A., Davis-Sramek, B., Myers, M. B. and Mentzer, J. T. (2012) "A global analysis of orientation, coordination, and flexibility in supply chains", *Journal of Business Logistics*, 33(2), pp. 128-144.
- Paşa, S., (2000) "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri" In: AYCAN, Z., ed. *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, pp. 225-241.
- Rajesh, R. and Ravi, V. (2015) "Supplier selection in resilient supply chains: a grey relational analysis approach", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30, pp. 343-359.
- Sarkis, J. and Sundarraj, R. P. (2000) "Factors for strategic evaluation of enterprise information technologies", *Journal of Cleaner Production*, 86, pp. 196-220.
- Singh, L. (1990) "Managerial culture and work-related values in India", *Organization Studies*, 11, pp. 75-101.
- Sink, H., Langley, J. and Gibson, B. (1996) "Buyer observations in the US third-party logistics market",

*International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(3), pp. 38-46.

Tate, K. (1996) "The elements of a successful logistics partnership", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26, pp. 7-13.

Wasti, S.A. (1998) "Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case", *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), pp. 608-631.

Ye, K., Le, B. and Shen, L. (2012) "Key factors considered in compiling tender prices for China's public project

works", *Journal of Management in Engineering*, posted ahead of print 10 Dec 2012.

Yılmaz, M. (2012) "Influence of Organizational Culture on Development and Prioritization of Logistics Service Provider Selection Criteria", *Unpublished Master Thesis*.

Yılmaz Borekci, D. (2009) "Paternalistic leadership style's evolution in e-culture", *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 38(2), pp. 103-109.

**APPENDIX**

**Table 8. Uncertainty Avoidance t-Test Results**

	Criteria	t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Relation-Oriented	Trust	1,980	93	0,051*
	Relatedness	-2,353	93	0,021*
	Long-term relations	-2,302	93	0,024*
	Compatibility	-1,143	93	0,256
	Breadth of service	-1,769	93	0,080
	Service experience	-2,098	93	0,039*
Success-Oriented	Flexibility of service	-0,983	93	0,328
	Risk management	-0,903	93	0,369
	Performance management	-2,997	93	0,003**
	Information systems	-5,181	93	0,000**

\* p<0,05; \*\*p<0,005

**Table 9. Uncertainty Avoidance Wilcoxon Test Results**

	Relation-Oriented Criteria				Success-Oriented Criteria					
	Trust	Relatedness	Long-term relations	Compatibility	Breadth of service	Service experience	Flexibility of service	Risk management	Performance management	Information systems
Wilcoxon W	2.551,0	2.310,5	1.921,0	2.499,0	1.866,0	1.929,5	2.496,0	1.768,5	1.834,0	1.623,5
Z	-0,309	-2,125	-0,355	-0,700	-0,769	-0,290	-0,724	-1,503	-1,009	-2,670
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,757	0,034*	0,723	0,484	0,442	0,772	0,469	0,133	0,313	0,008**

\* p<0,05; \*\*p<0,005

**Table 10. Future Orientation t-Test Results**

	Criteria	t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
Relation-Oriented	Trust	1,325	93	0,188
	Relatedness	-0,557	93	0,579
	Long-term relations	-5,275	93	0,000**
	Compatibility	-0,546	93	0,586
	Breadth of service	-3,350	93	0,001**
	Service experience	-3,617	93	0,000**
Success-Oriented	Flexibility of service	-1,946	93	0,055*
	Risk management	-2,877	93	0,005**
	Performance management	-3,668	93	0,000**
	Information systems	-1,592	93	0,115

\* p<0,05; \*\*p<0,005

**Table 11. Future Orientation Wilcoxon Test Results**

	Relation-Oriented Criteria				Success-Oriented Criteria					
	Trust	Relatedness	Long-term relations	Compatibility	Breadth of service	Service experience	Flexibility of service	Risk management	Performance management	Information systems
<b>Wilcoxon W</b>	1.895,5	1.835,0	2.383,0	1.965,5	2.371,0	2.552,0	2.410,5	1.967,0	1.836,0	2.385,5
<b>Z</b>	-0,546	-1,004	-1,577	-0,019	-1,666	-0,301	-1,368	-0,008	-0,994	-1,600
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	0,585	0,315	0,115	0,985	0,096	0,763	0,171	0,994	0,320	0,110

\* p<0,05; \*\*p<0,005

**Table 12. Performance Orientation t-Test Results**

Criteria	t-test for Equality of Means		
	t	df	Sig. (2-tailed)
Trust	1,909	93	0,059
Relatedness	0,074	93	0,941
Long-term relations	-2,750	93	0,007**
Compatibility	-0,059	93	0,953
Breadth of service	-1,607	93	0,112
Service experience	-2,548	93	0,012*
Flexibility of service	-0,486	93	0,628
Risk management	-0,151	93	0,880
Performance management	-2,046	93	0,044*
Information systems	-2,998	93	0,003**

\* p<0,05; \*\*p<0,005

**Table 13. Performance Orientation Wilcoxon Test Results**

	Relation-Oriented Criteria				Success-Oriented Criteria					
	Trust	Relatedness	Long-term relationships	Compatibility	Breadth of service	Service experience	Flexibility of service	Risk management	Performance management	Information systems
<b>Wilcoxon W</b>	2.710,0	1.693,5	2.782,0	2.804,5	1.422,0	1.495,0	2.670,5	2.812,5	1.501,5	1.546,0
<b>Z</b>	-0,938	-0,266	-0,385	-0,211	-2,355	-1,792	-1,243	-0,150	-1,742	-1,440
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	0,348	0,790	0,700	0,833	0,019*	0,073	0,214	0,881	0,082	0,150

\* p<0,05; \*\*p<0,005



## İmaj-İtibar ile Finansal ve Kalite Performansı Arasındaki İlişkiler: Hastaneler Üzerine Bir Uygulama

### The Relationship between Image-Reputation, Financial and Quality Performance: An Application on Hospitals

Songül Çınaroğlu<sup>a,†</sup>

#### YAYIN BİLGİSİ Article Info

*Başvuru/Received*  
21/03/2016

*Düzeltilme/Revised*  
13/07/2017

*Kabul/Accepted*  
13/07/2017

#### Anahtar Sözcükler:

Performans Yönetimi  
İmaj  
İtibar  
Maliyet Performansı  
Finansal Performans  
Hastane  
Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### Keywords:

Performance Management  
Image  
Reputation  
Cost Performance  
Financial Performance  
Hospital  
Confirmatory Factor Analysis

#### ÖZ

Performans değerlendirme değerlendiricinin gözünde şekillenen bir konudur. Örgütlerin performans değerlendirmelerinde geleneksel olarak finansal performans ölçümünün ön plana çıktığı görülmekte olup modern performans ölçüm yaklaşımları algısal değerlendirmelere de aynı derecede önem vermektedir. Literatürde finansal performans ölçütleri ile algılara dayanan kalite, imaj ve itibar performans ölçütleri arasındaki ilişkiler sorgulanmaya devam edilmektedir. Hastaneleri esas alan bu çalışmada, yönetici değerlendirmelerine göre kalite, imaj-itibar, maliyet ve finansal performans arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular kalite ( $\beta=0.88$ ,  $p<0.05$ ) ile finansal ( $\beta=0.88$ ,  $p<0.05$ ) performansın hastanelerde performansı açıklamada ön plana çıkan değişkenler olduklarını göstermiş olup imaj-itibar kavramlarının ve maliyet performansının genel performansı belirleyici bir özelliğinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar etkili bir kalite yönetim politikası ve finansal açıdan sağlamlığın hastaneler için performansı belirleyen temel unsurlar olduklarını vurgulamaktadır.

#### ABSTRACT

Performance evaluation is an issue that shaped in the eyes of the beholder. Traditionally financial performance measurement is forefront in performance measurement but modern performance measurement approaches give equal importance to perceptual assessments. The relationship between quality, image and reputation perceptions continue to questioning in the literature which. In this study which is based on hospitals, confirmatory factor analysis was performed for understanding the relationship between the quality, image-reputation, cost and financial performance indicators according to managers assessments. Findings show that quality ( $\beta=0.88$ ,  $p<0.05$ ) and financial ( $\beta=0.88$ ,  $p<0.05$ ) performance are prominent indicators of hospital performance. Moreover, it is seen that image and reputation and cost performance are not determinant factors of general performance. These results highlight that effective quality management policy and financial stability are the main drivers of hospital performance.

<sup>†</sup> İlgili yazar. Tel: +90 (312) 297 63 56/57/58 – 278, e-posta: [cinaroglus@hacettepe.edu.tr](mailto:cinaroglus@hacettepe.edu.tr) (S. Çınaroğlu)

<sup>a</sup> Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye

## Giriş

Gelişen rekabet koşullarında yöneticiler performans yönetim araçlarını kullanarak örgütlerinin belirlenen strateji ve vizyon hedeflerine erişimini mümkün kılmaktadırlar. Başka bir deyişle performans ölçüm ve yönetim araçları yöneticiler için o örgütün nasıl yönetilmesi gerektiğini anlamayı sağlayacak bir yol haritası niteliği taşıyarak örgütleri geleceğe taşımaktadır. Üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerin bu rekabet mücadelesinde kendilerini farklı şekillerde konumlandırmaları gerekmektedir. Bu gerekliliğin bir sonucu olarak hizmet sektöründe ciddi bir ağırlığı olan sağlık kuruluşlarının rekabet ortamında daha fazla ayakta kalabilmesi için etkili performans ölçüm ve yönetim araçlarına ihtiyaçları vardır.

Sağlık kuruluşlarında performansın karmaşık niteliği performans ölçümü ve yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu zorlukların başlıca nedenleri arasında sağlık hizmetine yönelik talebin öngörülemez olması, tıbbi uygulama ve süreçlerde teknolojik yenilik ve inovasyon düzeyinin son derece yüksek olması, otonomi düzeyi son derece yüksek bir çalışan grubunun hizmet üretimi ve yönetim sürecinin pek çok aşamasında fazla derecede etkili olması ve hasta memnuniyetinin yönetilmesi zor bir temel performans göstergesi olması sayılabilmektedir. Bu zor ve karmaşık çerçevede sağlık kuruluşlarında performans ölçümü ve yönetiminde ön plana çıkan temel başlıklar arasında; kalite, finansal ve maliyet performansı bulunmaktadır (Li, 1997). Bunlar içerisinde kalite yönetimi tıbbi bakım ve hizmet süreçlerinde mükemmelliğe erişmeyi temel bir ilke edinmiş olan sağlık kurumları için temel bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Maliyet ve finansal performans göstergeleri ise üretim sektörü temelli performans göstergeleri olarak herhangi bir işletmenin ve dolayısıyla herhangi bir sağlık kuruluşunun sürdürülebilirliği için vazgeçilmez önem taşıyan göstergelerdendir. Kalite, maliyet ve finansal performans göstergelerinin yanı sıra bir sağlık kuruluşunun hastaların zihninde nasıl konumlandığını ortaya koyan imaj-itibar kavramları ise güven esasına dayanan, hastaların bir sağlık kuruluşuna yönelik tercihlerine yön veren temel kavramlardandır (Li vd., 2002). Bir sağlık kuruluşunun sağlık hizmetleri tüketicilerinin gözündeki yeri ve konumu soyut niteliği ile ön plana çıkan bir konu olmakla birlikte, imaj ve itibar kavramlarından yararlanılarak sağlık kuruluşunun tüketicilerin zihnindeki yeri tahmin edilebilmektedir. Bu kavramlar içerisine imaj daha kısa sürede edinilen ve genel izlenimlere dayanan değerlendirmeleri içerirken; itibar uzun vadede oluşan ve tüketicinin zihninden silinmesi uzun zaman alan, çok boyutlu bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır.

Son yıllarda gelişen çok boyutlu performans ölçüm ve yönetimi yaklaşımları ile birlikte performans ölçümü ve yönetiminin yalnızca finansal bir çerçeveden ele

alınmaması gerekliliği, finansal performansın yanı sıra müşteri perspektifi, öğrenme gelişme ile içsel süreçlerin, vizyon ve stratejiler ekseninde şekillenmesi gerektiği düşüncesi yaygınlıkla kabul edilen bir görüştür. Performansı çok boyutlu olarak değerlendirmeyi esas alan bu yaklaşımlar sağlık alanına uygulandığında ve performans; kalite, maliyet ve finansal performans ile imaj-itibar boyutları ile birlikte değerlendirildiğinde dengeli bir bakış açısının varlığından söz edilebilecektir (Gurd & Gao, 2008). Bu dengeli ve çok boyutlu bakış açısına sahip olabilmek için farklı performans göstergeleri arasındaki ilişkileri anlamak gerekmektedir. Günümüze kadar farklı sağlık kuruluşlarında farklı performans göstergeleri arasındaki ilişkileri anlamak amacıyla yapılan çalışmalarda itibar, imaj, kalite, maliyet ve finansal performansı belirleyen ve etkileyen faktörler ile bu faktörler arasındaki ilişkiler daha çok ayrı ayrı ele alınmıştır. Sağlık kuruluşlarında performansın temel bileşenlerini oluşturan bu kavramlar arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların birçoğunda performans değerlendirmeye hasta perspektifinden bakılmakta olup, hasta değerlendirmelerine göre hasta memnuniyet olmak üzere kalite değerlendirmelerinin yapıldığı görülmektedir. Sınırlı sayıda olan ve hastane yöneticilerinin değerlendirmelerinin ön planda tutulduğu bazı çalışmalarda ise; yöneticilerin değerlendirmelerine göre maliyet ve finansal performansın ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalarda sağlık kuruluşlarının varlığını devam ettirebilmesi için büyük önem taşıyan imaj ve itibar kavramları ile performans göstergeleri arasındaki ilişkileri inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sonuç olarak imaj ve itibar kavramlarının herhangi bir sağlık kuruluşunun tercih edilebilirliği üzerinde belirleyici rol oynayarak kalite, maliyet ve finansal performans ile yakından ilişkili kavramlar oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle hastanelerde imaj, itibar, kalite, maliyet ve finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkilerin incelenmesinin bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Bunların yanı sıra performans yöneticilerin gözünde şekillenen bir kavram olmasına rağmen, literatürde hastanelerde performansı inceleyen birçok çalışmada hasta değerlendirmelerine odaklanıldığı görülmektedir (Li, 1997; Li vd., 2002; Ling & Collier, 2000; Hibbard vd., 2005; Çetin vd., 2012; Roberts & Dowling, 2002; Şatır, 2006; Easton & Jarrell, 1998). Literatürde tespit edilen bu eksikliklerden yola çıkılarak bu çalışmada imaj, itibar, kalite, maliyet ve finansal performans arasındaki ilişkilerin yönetici perspektifinden değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda bu çalışmada kamu ve özel hastanelerinde görev yapmakta olan hastane üst yöneticilerinin değerlendirmeleri esas alınarak sağlık kuruluşlarında performans ölçümünde performans göstergeleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Aşağıda konu ile ilgili literatür bilgisi sunulmuştur.

## 1. Literatür

### 1.1. Sağlık Sektöründe Performansın Anlamı ve Önemi

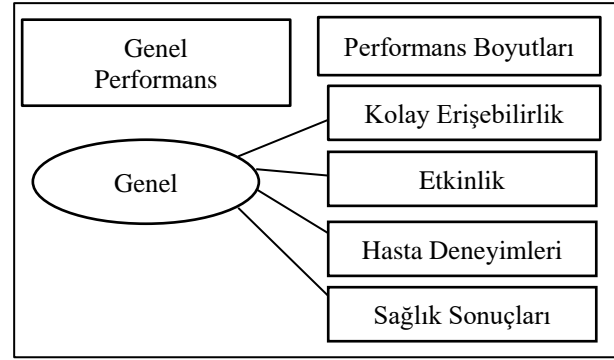
Sağlık sektöründe performans kavramı çok boyutlu bir kavramdır (Adair vd., 2003). 1990'lı yıllara kadar sağlık kuruluşlarında performans ölçümünde klinik kalite odaklı yaklaşımların kullanımı tercih edilmiştir. Bu nedenle her hizmet sunucu, tüketici ve ödeyici sağlık hizmetleri performansını kendi ilgisi ve yorumuna dayanarak tanımlamış, bu durum bir kavram karmaşasına neden olmuştur (Li & Benton, 1996).

Sağlık kuruluşlarında performans ölçüm sistemi; sosyal olarak erişilmek istenilen; sağlık, eğitim ve bireysel değerlerin ön plana alındığı bir sistemin tasarımı gerektirmektedir. Bu tanımda etkinlik, etkililik ve esneklik başlıklarının her birisi performans ölçümünde yer verilmesi gereken jenerik performans ölçütleridir. Bunlar içerisinde ilk bileşeni oluşturan etkinlik, girdilerin en iyi şekilde kullanımına imkan veren bir ölçüdür. Etkinlik ile ilgili temel ölçütlerden birisi; kaynak kullanımının azaltılması ile maliyetlerin düşürülmesidir. Kaynak kullanımının azaltılması denildiğinde özellikle yatan hasta birimlerinde yatak kullanım oranlarının azaltılması bunun bir örneği olarak düşünülebilmektedir. Maliyetlerin düşürülmesi denildiğinde ise bunun hizmet sunumunun azaltılması yolu ile sağlanabileceği belirtilmektedir. Performans ile ilgili ölçütlerden diğeri olan etkililik kavramı, sağlık hizmetlerinin genel sonuçları ve etkileri ile ilgili bir kavramdır. Bu kavram herhangi bir müdahalenin hastalıkların önlenmesi, kazanılan yaşam yılları gibi çeşitli ölçütler kullanıldığında sağlıkta ne düzeyde bir iyileşme sağladığının belirlenmesine imkan sağlayan bir performans ölçütüdür. Etkililik kavramı ayrıca hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, büyüme ve güvenlik gibi çeşitli boyutları ölçmekte de kullanılmaktadır (Purbey vd., 2007).

Sağlık sektöründe performansın karmaşık özelliği bu konuda kapsamlı bir kavramsal çerçeve oluşturma ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bu ihtiyaçtan yola çıkarak Santos vd. (2002) tarafından yapılan bir sınıflandırmaya göre sağlıkta genel performansı oluşturan boyutlar; kolay erişilebilirlik, etkinlik, hasta deneyimleri ile sağlık sonuçları olarak gruplandırılmaktadır (Şekil 1). Bu gruplandırmaya göre kolay erişilebilirlik boyutu içerisinde; hasta kabul oranları, bekleme listesindeki hastaların sayısı bulunurken, etkinlik başlığı altında; günlük vaka sayısı ile tedavi süresi başlıkları yer almaktadır. Performans boyutları içerisinde ön plana çıkan bir diğer başlık olan hasta deneyimleri için; bekleme süreleri ile tıbbi nedenler dışında tedavisi iptal edilen hastaların bulunduğu görülmektedir. Son olarak sağlık sonuçları başlığı altında ise; yeniden yatışlar ile önlenemez ölümlerin ele alındığı belirtilmektedir.

Performans ile ilgili kavramlardan bir diğeri olan esneklik kavramı, sağlık hizmeti üretim ve hizmet süreçlerinde kararların değişen ihtiyaç ve beklentilere göre hızla gözden geçirilip uygun hale getirilmesi anlamına gelmektedir (Purbey vd., 2007). Sağlığın bilgi ve teknolojinin büyük bir hızla yenilediği bir sektör olduğu göz önünde bulundurulduğunda esnekliklerin daha nitelikli sağlık hizmeti sunumu konusunda avantaj sağlayacağı söylenebilmektedir.

### Şekil 1. Performans Ölçütleri Ağacı



**Kaynak:** Santos S. P. Belton V. Howick S. (2002) 'Adding Value to Performance Measurement by Using System Dynamics and Multicriteria Analysis', *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1246-1272, s.1260.

Sağlıkta sektörde kalite performansının ölçümü en eski ilgi alanlarından birisi olarak, tüm hizmet üretim ve sunum süreçlerinde mükemmelliğe erişim ve kusursuz hizmet sunumunun bir teminatı olarak kabul edilmektedir. Kalite kavramı hizmet kalitesi ve klinik kalite olmak üzere iki temel boyutu içeren bir kavramdır. Hastanelerde hizmet kalitesi hizmet sunumunun en iyi kalitede sağlanmasına imkan vermektedir. Bekleme sürelerinin azaltılması, hastalar için rahatlık ve konfor sağlayıcı uygulamalarla hasta memnuniyetinin yükseltilmesi bunlar arasında yer almaktadır. Üretim sektörü temelli olan ve kar amaçlı örgütler için daha fazla bir önem taşıyan maliyet ve finansal performans kavramları ise sağlık kuruluşlarının yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinde temel rol oynamaktadır (Purbey vd., 2007). Kalite, maliyet-finansal performansın ölçümünde sağlanan başarı, tüketicilerin zihninde bir sağlık kuruluşunun nasıl şekillendiğini belirlemekte, bu da imaj ve itibar algılarını şekillendirmektedir. Sonuç olarak imaj ve itibar algısı bir sağlık kuruluşunun kurumsal pazarlama performansını belirleyen ve etkileyen temel ölçütlerdendir.

Bir sağlık kuruluşu ya da hastaneler için performans ölçümü denildiğinde ön plana çıkan bu kavramlar arasında karşılıklı ilişkiler bulunmakla birlikte (Santos vd., 2002) performansın bu farklı boyutlar itibarıyla değerlendirilmesi Kaplan ve Norton (1992) tarafından dengeli performans ölçüm yaklaşımı olarak

isimlendirilen ve sağlık kuruluşlarında performans ölçümünün çok boyutluluk ve karmaşıklık özelliğine uyum sağlayabilen bir yaklaşımın benimsenmesine imkan vermektedir. Aşağıda sağlık kuruluşlarında performans ölçümünde ön plana çıkan kalite, maliyet, finansal performans ile imaj ve itibar performansı kavramları hakkındaki detaylı açıklamalara yer verilmiştir.

### 1.2. Sağlık Sektöründe Kalite Performansı

Kalite jenerik bir kavram olarak kullanılmakla birlikte çok boyutlu bir özelliğe sahiptir. Bu çok boyutluluk çoğu zaman bu kavramın yönetim literatüründe sıklıkla tartışılmasını ve pek çok kavram ile aynı anlamda kullanılmasını da beraberinde getirmektedir (Bitner & Hubbert, 1994). Kalite yönetimi denildiğinde ilk akla gelen faaliyetler arasında toplam kalite yönetimi uygulamaları yer almaktadır (Douglas & Judge, 2001). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki yansımalarını konu edinen araştırmalarda bu uygulamaların örgüt içerisinde inovasyon performansını artırmak yönünde bir etkide bulunduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni toplam kalite yönetiminin örgüt içerisinde sürekli öğrenme ve gelişmeyi esas alan bir kültür geliştirmesidir. Bu görüşün tam tersini savunanlar ise toplam kalite yönetimi uygulamalarında sağlanan başarının yaşanan zaman kayıpları ve sürekli tekrarlanan süreçler ile birlikte inovasyon performansında bir düşüşe neden olduğunu belirtmektedir (Prajogo & Sohal, 2006).

Sağlık sektöründe kalite yönetimi denildiğinde ise toplam kalite yönetimi uygulamalarının sağlık kuruluşlarında genel kalitenin yükseltilmesi konusunda katkı sağladığı söylenebilmektedir. Toplam kalite yönetimi yaklaşımının temeli sürekli kalite iyileştirme kavramı ile atılmaktadır. Sürekli kalite iyileştirme bir bilimdir. Hastanelerde sunulan sağlık hizmetleri hakkında gerçek bilgilerin elde edilmesinde sürekli kalite iyileştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda yapılacak bilgi ve süreç analizleri sayesinde hastanelerde kalite yönetim sisteminin ne derecede etkin olduğu hakkında bilgi sahibi olunması mümkündür. Bunların yanı sıra bugün sağlık harcamalarının oldukça yüksek olduğu ABD gibi ülkelerde nitelikli kalite değerlendirmelerine olan ihtiyacın giderek daha çok arttığı da bilinmektedir (Li, 1997).

Sağlık kuruluşlarında kalite performansı mortalite ve morbidite ile ilgili kayıtlar incelenerek belirlenmektedir. Son yıllarda ise kamu otoritelerinin kalite performansı konusuna gösterdikleri ilginin arttığı görülmektedir. Günümüzde sağlık hizmetlerinde kalite kamu otoriteleri, sağlık kurumları yöneticileri ve politika yapıcılar tarafından değerlendirilmektedir. Sağlıkta hizmet kalitesi ise klinik kalite, müşteri memnuniyeti ve hastaların talepleri dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Sağlık hizmetlerinde kalitenin temel bileşenlerinin daha iyi

anlaşılabilmesi sayesinde kamu sağlık hizmetlerinde beklenen kalite hedeflerine erişmek mümkün olabilecektir (Li, 1997).

Sağlık sektöründe kalite performansının belirlenmesinde ön plana çıkan klinik kalite, hasta memnuniyeti, hasta taleplerinin karşılanması ve hasta şikayetlerinin yanıtlanması başlıkları içerisindedir; klinik kalite ve hizmet kalitesi öncelikli alanlardır. Sağlıkta klinik kalite göstergesi olarak kullanılan ölçütler arasında hastanede ortalama kalış süresi ile ayarlanmış mortalite oranı bulunmaktadır (Greene, 1996). Klinik kalite denildiğinde; kanıta dayalı tıp uygulamaları ile doğru teşhis ve tedavinin sağlanması, hataların önlenmesi, bakım sürecinin iyileştirilmesi, hasta ve çalışanların memnuniyetinin artırılması ve bu sayede en iyi sağlık sonuçlarına ulaşılması kastedilmektedir (SB, 2015). Kalite performansı ile ilgili diğer bir başlık olan hizmet kalitesine odaklanıldığında ise; hizmetin tüketici ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yerine getirilen her türlü maddi niteliği olmayan ürün anlamına geldiği göz önünde bulundurulmalıdır. Sağlık sektöründe hizmet kalitesi ise sağlık hizmetlerine yönelik ihtiyaçların karşılanması amacıyla yerine getirilen, her türlü hizmette kalitenin sağlanmasıdır. Performans kavramı da kalite ile çoğu zaman benzer anlamda kullanılmakla birlikte temel amacı sonuçların iyileştirilmesidir. Bu iki kavram arasındaki karşılıklı ilişkide, kalitede sağlanan iyileşmenin performans sonuçlarına olumlu yansıyacağı yönünde bir beklenti olmakla birlikte, performans yönetiminde sağlanan iyileşmenin de kalite artışını beraberinde getireceği düşünülebilmektedir (Bitner & Hubbert, 1994). Parvadavardini vd. (2015) tarafından yapılan ve kalite yönetiminin işletme performansı üzerinde nasıl bir etkide bulunduğu incelenen bir araştırma sonucunda, kalite performansının finansal performans üzerinde doğrudan olumlu bir etkide bulunduğu belirtilmiştir. Görüldüğü üzere sağlıkta performans ölçümü ve yönetiminde kaliteye odaklanılmış olması önemli avantajlar sağlayacaktır. Bununla birlikte performans değerlendirmesi maliyet ve finansal performans dikkate alınmadan yapıldığında eksik kalacaktır.

### 1.3. Sağlık Kuruluşları için Maliyet ve Finansal Performans

Sağlık kuruluşlarında gereksiz kaynak kullanımının önlenmesi sayesinde etkili bir maliyet yönetimi sağlanabilecek ve maliyet yönetim performansı artacaktır. Sonuç olarak kalite ve maliyet yönetimindeki başarı finansal yönetimde başarıyı beraberinde getirecektir (Li vd., 2002). Geleneksel olarak karlılığın değerlendirilmesi esasına dayanan maliyet ve finansal performans değerlendirmesi, geleneksel muhasebe sistemlerine dayanmaktadır ve maliyet/etkililik esaslıdır. Bu ölçüm yöntemlerinin diğer özellikleri arasında kısa vadeli olmaları ve bu sistemlerde bireysel ölçütler ile

fonksiyonel ölçütlerin hakim olması bulunmaktadır (Pun & White, 2005).

Bir sağlık kuruluşunun finansal ve maliyet performansının belirlenmesinde genellikle finansal ve muhasebe yöntemlerine özgü tekniklerden yararlanılmaktadır. Sağlık kuruluşlarında finansal performans analizleri genellikle üçüncü kişiler tarafından yapılmakta, değerlendirmeler hastanelerin finansal durumu, harcamalar, likidite ve hasılatlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Dışsal mali/finansal ölçütlerden bir diğeri olan pazar payı; ölçek ekonomilerinde bir hastanenin çıktılarının büyük, ortalama maliyetlerinin ise düşük olması durumunu ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında pazar payı, hastanelerin finansal performanslarının karşılaştırılmasında kullanılan önemli bir ölçüttür (Li & Benton, 1996). Sağlıkta maliyet performansı yatan hasta maliyetleri, çalışan verimliliği, kapasite kullanımı şeklinde ölçülebilirken, finansal performans ölçümünde en fazla kullanılan gösterge dönem net karı olup bunun dışında pazar payı büyüklüğü, varlıkların geri dönüşü ile yatırımlar da bir performans ölçüsü olarak kullanılabilir (Li vd., 2002).

Sağlık kuruluşları bir taraftan tıbbi bakım ve araştırma hizmetlerini sunarken bir taraftan da sürdürülebilir bir yönetime sahip olmalıdırlar. Bu noktada sürdürülebilirliğin sağlanmasında öncelikli önem taşıyan finansal performans, sağlık kuruluşunun uzun yıllar varlığını devam ettirmesi için temel bir gerekliliktir. Bu nedenle finansal performansın temel bir göstergesi olan karlılığın dikkatle incelenmesinde yarar bulunmaktadır (Li, 1996). Sağlık kuruluşları ve hastaneler, öncelikli amacı toplumun sağlık ihtiyaçlarını karşılamak ve sosyal fayda yaratmak olan kuruluşlardır. Bu kuruluşların varlığını devam ettirebilmesi için maliyet ve finansal performanslarını yüksek tutmaya ihtiyaçları vardır. Ancak son yıllarda örgütsel performans değerlendirmelerinde yalnızca finansal performans odaklı yaklaşımların etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında yetersiz kaldığı kabul edilmiştir. Bu bakış açısına uygun olarak performansı yalnızca finansal perspektiften değerlendirmenin ötesinde imaj-itibar gibi kurumsal pazarlama unsurları ile kalite ve maliyetler gibi çok boyutlu bir yaklaşım ile değerlendirmek gerekliliği giderek daha fazla değer kazanmıştır. Bunların yanı sıra yapılan çalışmalarda performansı yönetici, hasta, tedarikçi, hastane çalışanı gibi farklı paydaş gruplarının değerlendirmelerine dayanarak karşılaştırmalı olarak incelemek gerektiği vurgulanmaktadır (Gurd & Gao, 2008). Bu bakış açısının bir sonucu olarak finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan performans göstergelerini ön plana çıkaran çok boyutlu başka bir deyişle dengeli performans ölçüm yaklaşımlarından yararlanılmaktadır. Bu dengeli yaklaşımlara göre finansal olmayan performans ölçümünde bir sağlık kuruluşunun tüketicilerin zihninde

nasil şekillendiğini gösteren, kurumsal imaj ve itibar kavramları temel oluşturmaktadır.

#### 1.4. Sağlık Kuruluşları İçin İmaj ve İtibar

Genellikle performans denildiğinde bunun yalnızca karlılık ve finansal gelirler ile sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak son yirmi yıllık süre içerisinde performans ölçümü ve yönetimine olan ilgi artmış, performansa finansal açıdan odaklanmak yerine finansal olmayan perspektiften bakmaya doğru bir yönelim olmuştur. Bu yönelişte bir sağlık kuruluşunun tüketicilerin zihninde nasıl görüldüğünün belirlenmesine olanak sağlayan imaj ve itibar kavramları önem kazanmaktadır. İmaj kavramı bir kişi, bir nesne hakkında inançlar, fikirler ve izlenimlerin toplamıdır. Bu tanım imaj kavramını, inançlar, tutumlar gibi imaj ile benzer kavramlardan ayırt etmeyi sağlamaktadır. İmaj yalnızca inanç değil ondan daha fazlasını ifade etmektedir (Kotler & Clarke, 1987). İtibar ise kelime anlamı olarak saygı görme, değerli ve güvenilir olma anlamlarına gelen bir kavramdır. Buna göre itibar kavramı bir kişi ya da herhangi bir şeyin davranış, kalite gibi özellikleri hakkında genel olarak söylenen ya da inanılan şeyler olarak tanımlanmaktadır. İmaj denildiğinde algılama, amaca yönelik davranışlar ve nesnelerin kavramsal açıdan değerlendirilmesi anlaşılırken, itibar denildiğinde yalnızca çağrışım yapan değil, gerçekte gösterilen davranışlar olarak kavramsallaştırabilir (Schwaiger, 2004). Buna göre işletmelerin attığı adımlar imajı yaratmaktadır. İşletmenin itibarı ise uzun bir zaman süreci içerisinde oluşan, milyonlarca faaliyet sonucunda ortaya çıkmaktadır. Eğer olumlu bir itibarımız varsa, tüketicilerin zihninde ürün ve hizmetlerin tanıtımı çok daha kolay olacaktır (Mason, 1993). Sağlık kuruluşları ve hastanelerde kurumsal itibar ve imaj konusu incelendiğinde sağlık kuruluşlarının esas itibarıyla müşteri odaklı olma özelliği daha fazla ön plana çıkmaktadır (Javalgi vd., 1991). Boscarino ve Stelber (1982)'e göre her hasta bir tüketicidir ve bu rol hastanın "hastane ve doktor seçimi" yapmasını gerektirmektedir. Hastane endüstrisi karmaşık ve büyük ölçüde rekabetçidir. Teoride bu endüstri tüketici tercihlerine dayanmaktadır. Ancak pratikte yalnızca tüketici talep ve tercihlerine değil aynı zamanda sağlık politikası belirleyicilerin karar ve uygulamalarına, ülke genelinde genel zenginlik ve refah durumuna da bağlıdır.

Tüketicilerin gözünde tercih edilirliliğini artırmak isteyen bir sağlık kuruluşu güvenilir ve profesyonel görünmek zorundadır. Bu imaj hizmetlerin tamamına, binaların fiziksel görünümüne, tüm çalışanların davranış ve dış görünümüne yansıtacaktır (Wheaton, 1990). Sağlık hizmetleri sunucuları "kendi pazarlarını yaratırken" teknoloji, doktorların uzmanlık alanları, hizmet ve faaliyetlerde en iyisini sunarak rakiplerinden üstün duruma gelmeye çalışırlar. Hastaneler arası karşılaştırmalar daha çok doluluk oranları, finansal performans gibi hastane performans göstergeleri ile

sınırlı olarak yapılmasına rağmen tüketiciler arasında, hastanelerin kurumsal itibarları ve hastaneler arası karşılaştırma sonuçları, kulaktan kulağa iletişim yolu ile yayılmaktadır ve algılamalar; kişisel deneyimler, kulaktan kulağa yayılan haberler ve diğer iletişimlerden etkilenmektedir (Parvadavardini vd., 2015). Hastane tercihleri ve imaj konusundaki araştırmalar sağlık hizmetleri pazarlama literatürünün önemli bir parçasıdır. Hastaneler hizmet sunumlarını genişleterek, teknoloji temellerini yükselterek ve hizmetlerini yeniden şekillendirerek imaj ve itibarlarını yükseltebilmektedirler. Literatürde sağlık hizmetleri faaliyetlerinin imajını belirlemek için çok sayıda farklı unsura vurgu yapılmaktadır. Bu farklı unsurlar arasında; doktorlar, teknoloji, bakımın kalitesi, katlanılan maliyetlerin uygunluğu yer almaktadır. İtibar ve performans arasındaki en belirgin ilişki itibarın aniden zarar görmesi durumunda bunun performansı olumsuz şekilde etkileyebileceğidir (Davies vd., 2009).

Sağlıkta farklı performans boyutları genel olarak değerlendirildiğinde performansın çok boyutlu bir özellik taşıdığı ön plana çıkmakla birlikte; kalite, finansal ve maliyet performansı ile imaj ve itibar performansının öncelikli performans yönetim alanları oldukları söylenebilmektedir. Bu temel performans göstergeleri arasında örgütün genel performansını yükseltmek ve sürekliliğini sağlamak bakımından karşılıklı ilişkiler olduğunu söylemek mümkün olmakla birlikte, bu ilişkilerin derecesi ve yönü konusu henüz yeterince açıklık kazanmamıştır. Bu nedenle bu araştırmada kamu ve özel hastanelerde görev yapmakta olan hastane üst yöneticilerinin değerlendirmeleri esas alınarak hastanelerin kalite, maliyet-finansal, imaj-itibar performans göstergeleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 2. Gereç ve Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı kamu ve özel hastanelerde görev yapmakta olan hastane üst yöneticilerinin değerlendirmeleri esas alınarak hastanelerde kalite, maliyet-finansal performans ile imaj-itibar performansı arasındaki ilişkileri incelemektir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Ankara'da bulunan tüm özel hastaneler, Sağlık Bakanlığı'na bağlı eğitim ve araştırma ile ikinci basamak hastaneler ile üniversite hastanelerinde görev yapmakta olan hastane üst yöneticileri oluşturmaktadır. Bu amaçla Ankara il sınırları içerisinde bulunan tüm hastanelere izin başvurusunda bulunulmuş ancak toplam 20 hastaneden izin alınabilmiştir. Bu hastaneler içerisinde 3'ü devlet hastanesi olmak üzere, 8'i özel hastane, 1'i özel 3 üniversite hastanesi, 6'sı ise eğitim ve araştırma hastanesidir. Ulaşılan toplam 20 hastanede görev yapmakta olan hastane üst

yöneticilerinin tamamına erişmek amaçlanmıştır. Çalışmada örneklem büyüklüğü hesaplanmayarak kolayda örneklem yöntemi uygulanarak her hastaneden minimum 3 olmak üzere 90 hastane üst yöneticisine (başhekim, başhekim yard., başhemşire, başhemşire yard., hastane müdürü, hastane müdür yard.) ulaşılarak yüz yüze anket uygulanmıştır.

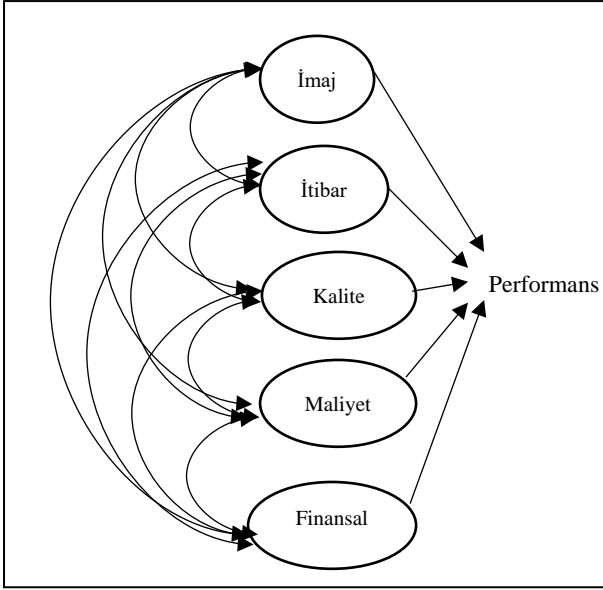
### 2.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada hastane üst yöneticilerinden görev yaptıkları hastaneyi imaj-itibar performansı ile maliyet, kalite ve finansal performans bakımından değerlendirmeleri istenmiştir. Hastane yöneticilerinin imaj ile ilgili algılarını değerlendirmek için çalışılan hastane hakkındaki genel izlenimleri anlamaya yönelik olarak Karaosmanoğlu (2006) çalışmasında yer verilen üç soru kullanılmıştır. Hastane yöneticilerinin kurumsal itibar ile ilgili algılarının değerlendirilmesi için ise Abraham (2007) çalışmasında yer verilen 25 soru kullanılmıştır. İtibar değerlendirmesi için yöneticilerden görev yaptıkları hastaneyi dış görünümünden, doktor ve hemşirelerin davranışlarına, yemek kalitesinden, ulaşım kolaylığına kadar çeşitli konularda değerlendirmeleri istenmiştir. Yöneticilerin görev yapmakta oldukları hastaneyi maliyet, kalite ve finansal performans bakımından karşılaştırmaları amacıyla ise Li vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada kullanılan, maliyet boyutunda 3, kalite boyutunda 4 ve finansal boyutta 2 olmak üzere toplam 9 soruya yer verilmiştir. Maliyet ile ilgili sorular hasta maliyetleri, verimlilik ve kapasite kullanımı konularına yer verilirken, kalite ile ilgili sorularda klinik kalite ve hizmet kalitesi hakkındaki değerlendirmelere yer verilmiştir. Son olarak finansal performans başlığı altında ise dönem net karı ile pazar payı başlıklarına yer verilmiştir. Anketin ikinci ve son bölümünde ise yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, mesleği, meslekteki çalışma süresi ve aylık gelirlerine ilişkin bilgilere sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçek Türkçe'den İngilizce'ye ve İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi yapılmış ve bu şekilde çeviri geçerliliği sağlanmıştır.

### 2.4. Kavramsal Model ve Hipotezler

Bu çalışmada imaj-itibar, kalite, maliyet ve finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir model kurulmuştur. Oluşturulan bu modelde imaj-itibar, kalite, maliyet ve finansal performans göstergeleri arasında karşılıklı ilişkiler olduğu kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra tüm performans göstergelerinin hastane genel performansı üzerinde olumlu etkide bulunduğunu gösteren bir kavramsal model oluşturulmuştur. Kurulan bu model Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2. Kavramsal Model



Bu modelde yer verilen değişkenler arasındaki ilişkilere ait 15 farklı hipotez belirlenmiştir. Belirlenen hipotezler şunlardır;

**H1:** İmaj ile itibar göstergeleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**H2:** İmaj ile kalite göstergeleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**H3:** İmaj ile maliyet göstergeleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**H4:** İmaj ile finansal göstergeler arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**H5:** İtibar ile kalite göstergeleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**H6:** İtibar ile maliyet göstergeleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**H7:** İtibar ile finansal performans göstergeleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**H8:** Kalite ile maliyet performans göstergeleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**H9:** Kalite ile finansal performans göstergeleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**H10:** Maliyet ile finansal performans göstergeleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

**H11:** İmaj hastane genel performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

**H12:** İtibar hastane genel performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

**H13:** Kalite hastane genel performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

**H14:** Maliyet hastane genel performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

**H15:** Finansal performans hastane genel performansını pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

## 2.5. Verilerin Analizi

### 2.5.1. Verilerin Analiz Yöntemi

Verilerin analizine kullanılan ölçeğin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin incelenmesi ile başlanmış olup öncelikle veri matrisinde yer alan temel yapıyı tanımlamak ve bu yapıyı oluşturan her bir boyutu belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılacak bir açıklayıcı faktör analizine öncelikle kullanılan ölçeğin faktör analizi için uygunluğunun araştırılması ile başlanmıştır. Bilindiği üzere açıklayıcı faktör analizi faktör analizi yöntemleri içerisinde en fazla kullanılan yöntemdir. Bu yöntem kullanılarak “p” sayıda değişkenli bir yapıdan, değişkenliği büyük ölçüde açıklayan az sayıda faktör belirlenebilmektedir. Bu faktörlerin faktör yükleri, faktör katsayıları ve faktör skorları hesaplanarak orijinal değişkenliği en yüksek oranda açıklayan, kendi aralarında ilişkisiz skorlar üretilebilmektedir (Özdamar, 2010). Açıklayıcı faktör analizinde ölçekte kullanılan maddelere açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilmesi için temel varsayım, ölçeği oluşturan değişkenler arasındaki korelasyonların faktörleşmeyi sağlayacak bir yapıya işaret edip etmediğinin belirlenmesidir (Alpar, 2011). Bu çalışmada kullanılan ölçeğin yapısal olarak faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizinde imaj, itibar, maliyet, kalite ve finansal performans ile ilgili soruların kendi aralarında yüksek, diğer grup değişkenleri ile düşük korelasyonlar gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bu durum veri yapısının faktörlenebilirliğine işaret eden bir durum olarak kabul edilmektedir. Bir diğer varsayım olan değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonların varlığını istatistiksel açıdan tümel olarak ortaya koymak amacıyla Bartlett’s testi uygulanabilmektedir. Faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan başka bir varsayım ise Keiser-Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçüsü’dür. Buna göre KMO değeri 0 ile 1 arasında değerler alan ve 0.80’in üzerindeki değerlerin örneklem büyüklüğünün oldukça iyi olduğu durumlara işaret ettiği bir ölçüdür (Alpar, 2011). Bu çalışmada elde edilen KMO değeri 0.82 olup, örneklem büyüklüğünün “oldukça iyi” olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan temel varsayımların sağlandığı görüldükten sonra açıklayıcı faktör analizinin uygulanması aşamasına geçilmiştir. Varimax faktör döndürme yöntemi kullanılarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri düşük olduğu görülen maddeler veri setinden çıkarılmıştır. İkinci kez yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrasında faktör yüklerinin ve açıklanan varyansın veri yapısındaki faktörleşmeyi ortaya koymada yeterli olduğu görülmüş ve elde edilen faktörler isimlendirilmiştir. Bu noktadan sonra açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen yapının doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizinin uygulanması aşamasına geçilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sosyal bilimlerde alanında nedensel modelleri incelemekte

yararlanılan, açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen veri yapısını doğrulamak amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir (Schumacker & Lomax, 1996). Bu analiz yöntemi kullanılarak daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizinin daha çok yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanıldığı söylenebilir. Stapleton (1997)'a göre doğrulayıcı faktör analizi yapı geçerliliğine ilişkin çok güçlü kanıtların ortaya konulmasını sağlayan bir yöntemdir.

Doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrulanması hedeflenmektedir. Dolayısıyla bu analizde araştırmacının öncelikle modelde tanımladığı değişkenlerin yapısı ile ilgili bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bu şekilde kurulan model güçlü bir kurumsal temele sahip olabilecektir (Stevens, 1996). Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizinde geliştirilen modelin doğrulanıp doğrulanmadığı ve beklenen model ile gözlenen modelin ne ölçüde bir uyum gösterdiği belirlenmeye çalışılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinin açıklayıcı faktör analizinden ayrıldığı başka bir nokta ise doğrulayıcı faktör analizinin önceden seçilen faktör modelinin veriye uyumunun sağlanıp sağlanmadığının değerlendirilmesinde kullanılan en etkili analiz yöntemi olmasıdır (Floyd & Widaman, 1995). Doğrulayıcı faktör analizinde geleneksel testlerin aksine, bir tek anlamlılık değeri elde edilmemekte, elde edilen bulgular verinin uygunluğuna göre ve ölçülen parametrelere ilişkin çok sayıda istatistiksel ölçüt kullanılarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizinin uygulanmasında SPSS 20.0, doğrulayıcı faktör analizinin uygulanmasında ise LISREL istatistik programlarından yararlanılmıştır.

### 3. Bulgular

#### 3.1. Tanımlayıcı Bulgular

Çalışma kapsamındaki hastane üst yöneticilerinin kişisel ve mesleki özellikleri hakkındaki tanımlayıcı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde yöneticilerin %58.9 gibi büyük bir kısmının erkek, %72.2'sinin evli, %44.4'ünün lisans eğitimine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin %24.4'ünün mesleklerinin doktor olduğunu belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin %34.4'ünü ise halen çalıştıkları hastanede müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları, yöneticilerin genel yaş ortalamasının 42 ( $\pm 7.4$ ) olduğu, meslekte çalışma süresi ortalamasının ise 19.7 ( $\pm 6.7$ ) yıl olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. Çalışma Kapsamındaki Yöneticilerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri**

Değişkenler					
Cinsiyet	n	%	Meslek	n	%
Kadın	37	41.1	Doktor	22	24.4
Erkek	53	58.9	Hemşire	19	21.1
<b>Medeni Durum</b>			Yönetici	25	27.8
Evli	65	72.2	Belirtilmemiş	24	26.7
Bekar	18	20	<b>Hastanedeki Görev</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Belirtilmemiş	7	7.8	Başhekim	4	4.4
<b>Eğitim Durumu</b>			Başhekim yardımcısı	15	16.7
Ön lisans	13	14.4	Başhemşire	3	3.3
Lisans	40	44.4	Başhemşire yardımcısı	16	17.8
Master	6	6.7	Müdür	5	5.6
Tıp fakültesi	5	5.6	Müdür yardımcısı	31	34.4
Tıpta uzmanlık	17	18.9	Belirtilmemiş	16	17.8
Belirtilmemiş	9	10	<b>Toplam</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>90</b>	<b>100</b>		<b>Ort.</b>	<b>Ss.</b>
			Yaş	41.9	7.4
			Meslekteki Çalışma Süresi	19.7	6.7

#### 3.2. Kullanılan Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

##### 3.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin incelenmesinde sırasıyla açıklayıcı faktör analizi ve Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçek maddelerinin faktör analizinin uygulanabilmesi için yeterliliğinin değerlendirilmesinde maddeler arası korelasyonlar incelendiğinde ölçek maddeleri arasındaki korelasyonların faktörleşmeyi sağlayacak derecede büyük ( $r > 0.50$ ) olduğu kendi aralarında ilişkili ancak birbirleri arasında ilişkisiz bir durumun varlığına işaret ettikleri görülmüştür. Bir diğer varsayım olan değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonların varlığının istatistiksel açıdan tümel olarak ortaya konulması amacıyla yapılan Bartlett's testi sonucunun ( $X^2=1994$ ,  $p < 0.01$ ) araştırma değişkenleri arasında anlamlı korelasyonları tümel olarak ortaya koyduğu görülmüştür. Başka bir varsayım olan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçüsünün ise 0.82 ile kabul edilebilirlik sınırı olan 0.50'nin (Alpar, 2011) oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar kullanılan ölçeğin faktörlenebilirlik için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 2'de temel bileşenler yöntemine göre çıkarılmış ve Varimax faktör döndürme yöntemi uygulanarak elde edilmiş olan faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Buna göre imaj, itibar, maliyet, kalite ve finansal performans olmak üzere ortaya çıkan beş farklı faktör grubu içerisinden; itibar olarak isimlendirilen



grupta yer alan ve faktör skorları düşük bulunan (<0.50) toplumsal projeler, finansal performans, tedavi maliyetleri, reklam ve yönetim olmak üzere toplam dört madde veri setinden çıkarıldıktan sonra açıklayıcı faktör analizi yeniden uygulanmıştır. İkinci kez yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, her bir faktöre ait faktör yükleri ve özdeğerler Tablo 2’de sunulmuştur. Buna göre elde edilen beş faktörün varyansı açıklama yüzdesinin %72 ile yeterli olduğu ve tüm faktörlere ait faktör yüklerinin yeterli olarak kabul edilen 0.50’nin üzerinde oldukları görülmektedir.

**Tablo 2. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
M.1				0.79	
M.2				0.84	
M.3				0.77	
M.4		0.58			
M.5		0.87			
M.6		0.77			
M.7		0.50			
M.8		0.75			
M.9		0.75			
M.10		0.56			
M.11		0.51			
M.12		0.63			
M.13		0.51			
M.17				0.52	
M.18				0.74	
M.19				0.65	
M.20	0.85				
M.21	0.85				
M.22	0.88				
M.23	0.83				
M.24			0.72		
M.25			0.78		
Özdeğerler	9.65	2.18	1.55	1.36	1.55
(%)	43.86	9.95	7.05	6.21	5.24
Birikimli (%)	43.86	53.81	60.86	67.08	72.33

Tablo 3’de açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen alt faktörler ve bu alt faktörlerde bulunan maddelere verilen isimler sunulmuştur. Buna göre birinci faktör toplam dört maddeden oluşmaktadır ve “kalite performansı” ismini almıştır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Cronbach alfa skoru 0.95 ile oldukça yüksektir. İkinci faktör toplam 10 maddeden oluşmakta olup “itibar performansı” ismini almaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Cronbach alfa katsayıları 0.83 ile oldukça yüksektir. Üçüncü faktör toplam iki maddeden oluşmakta olup “finansal performans” ismini almıştır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Cronbach alfa katsayısı ise 0.90 olarak bulunmuştur. Son olarak dördüncü faktör ise toplam üç maddeden oluşmuş olup, “imaj performansı” ismini almıştır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Cronbach alfa katsayıları ise 0.84 ile oldukça yüksek olarak bulunmuştur. Son olarak beşinci faktör ise toplam üç maddeden oluşmakta olup “maliyet performansı” ismini almıştır. Bu faktörü oluşturan maddelerin Cronbach alfa katsayıları ise 0.70 olarak bulunmuştur. Tüm faktör grupları için genel Cronbach alfa değeri 0.92

ile oldukça yüksek olarak bulunmuş olup kullanılan ölçeğin genel güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Elde Edilen Faktörler, Bu Faktörlerde Yer Alan Maddeler ve Cronbach Alfa Değerleri**

Faktör	Faktöre Verilen İsim	Faktörü Oluşturan Sorular	Cronbach Alfa Değerleri
1. Faktör	Kalite Performansı	20,21,22,23	0.95
2. Faktör	İtibar Performansı	4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	0.83
3. Faktör	Finansal Performans	24,25	0.90
4. Faktör	İmaj Performansı	1,2,3	0.84
5. Faktör	Maliyet Performansı	17,18,19	0.70

### 3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

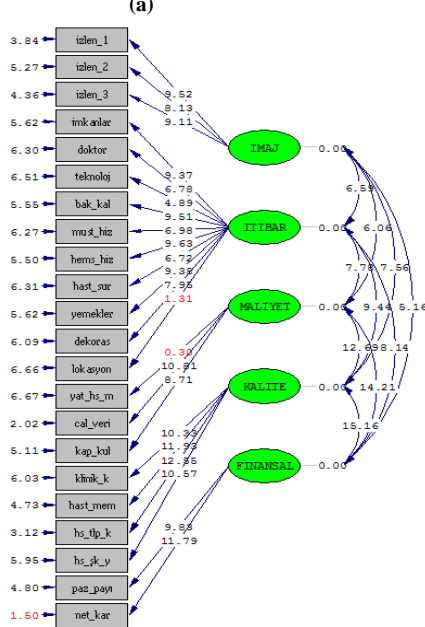
#### 3.2.2.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (İndirgenmemiş Model)

Çalışmada hastane performansının değerlendirilmesi amacıyla kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliğinin incelenmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak açıklayıcı faktör analizinin sonuçları doğrulanmıştır. Şekil 1 (a)’da gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri açıklama durumuna ilişkin t değerleri (oklar üzerinde) gösterilmiştir. Parametre değerlerinin 1.96’yı aşması durumunda 0.05 düzeyinde, 2.56’yı aşması durumunda ise 0.01 düzeyinde anlamlılığa işaret ettiği bilinmektedir. Elde edilen model incelendiğinde; kırmızı renk ile gösterilmiş olan, itibar gizil değişkeni için lokasyon boyutu ( $t=1.31$ ,  $p>0.05$ ) ile maliyet değişkeni için yatan hasta maliyetleri ( $t=0.30$ ,  $p>0.05$ ) boyutlarının modele katkılarının anlamsız olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar gizil değişkeni açıklamakta t değerleri anlamlı olmayan gözlenen değişkenlerin analizden çıkartılmasını gerektirmektedir. Ancak bu değişkenler modelden çıkartılmadan önce hata varyanslarının incelenmesinde yarar vardır. Bu amaçla Şekil 1’de indirgenmemiş modele ait hata varyansları incelendiğinde, itibar gizil değişkeni için lokasyon (0.98) ve maliyet değişkeni için yatan hasta maliyetleri (1.00)’ne ait hata varyanslarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

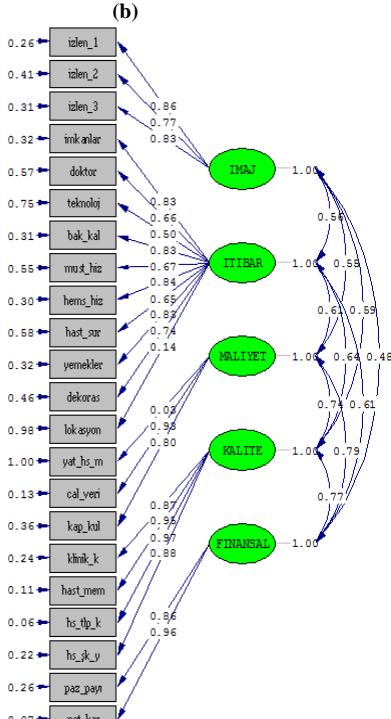
Bir sonraki aşamada birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinin genel performansını değerlendirmek amacıyla uyum indeksi değerleri incelendiğinde, modelin genel olarak anlamlı olduğu ( $X^2 = 317.10$   $p<0.01$ ) görülmektedir. Kline (2005)’e göre pek çok doğrulayıcı faktör analizinde örneklemin büyük olması nedeniyle “p” değerlerinin anlamlı olması normaldir. Bu nedenle iki matris arasındaki uyuma ilişkin alternatif uyum endekslerinin de değerlendirilmesinde yarar vardır. Bu amaçla model performansının belirlenmesi için değerlendirmeye alınan bir diğer kriter  $X^2/sd$  oranıdır.

### Şekil 3. Birinci Düzey İndirgenmemiş Model İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Durumları ve Hata Varyansları

Birinci Düzey İndirgenmemiş Model İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Durumlarının Anlamlılık Düzeyi (t değerleri)



Birinci Düzey İndirgenmemiş Model İçin Hata Varyanslarının İncelenmesi (Standardize Edilmiş Değerler)



Şekil 3'te görülen Kikare değerinin ( $X^2$ ) standart sapmaya (sd) oranı incelendiğinde, bunun  $317.10/199=1.59$  olduğu görülmektedir. Bu oranın 3'ün altında olması mükemmel uyumun (Kline, 2005) bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede ilk yapılan analiz için  $X^2/sd$  oranının mükemmel uyuma karşılık geldiği söylenebilmektedir. Model yeterliliği ile ilgili bir diğer değerlendirme ölçütü olan RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) incelendiğinde ise bu değer 0.082 olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell (2001) tarafından belirtildiği üzere bu değer 0.08'den küçük olması iyi uyuma işaret etmektedir. Buna göre ilk yapılan analiz için uyum indeksi değerlerinin iyi olduğu söylenebilmektedir.

Oluşturulan model genel olarak değerlendirildiğinde, bu modelde lokasyon ve yatan hasta maliyetleri boyutları için hata varyanslarının yüksek olması, t değerlerinin anlamsız olması ve açıklayıcı faktör analizi bölümündeki uygulamada itibar gizil değişkeni için lokasyon (0.511), maliyet gizil değişkeni için yatan hasta maliyetleri (0.52)'ne ait faktör yüklerinin modelde yer alan diğer gözlenen değişkenlere ait faktör yüklerine göre daha düşük olmasından dolayı bu iki değişkenin modelden çıkartılmasına ve bu işlem sonrasında indirgenmiş model performansının incelenmesine karar verilmiştir.

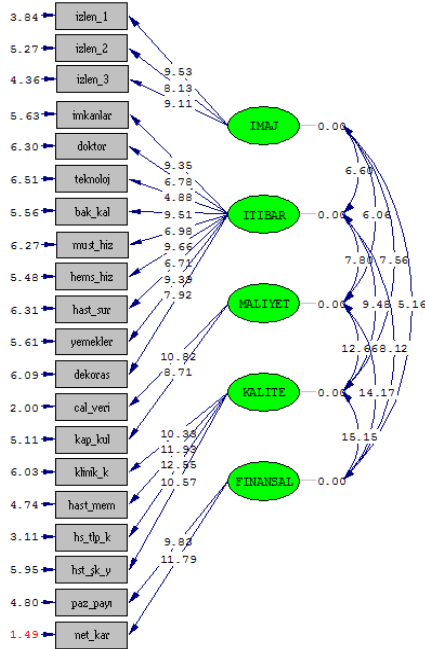
#### 3.2.2.2. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (İndirgenmiş Model)

İtibar gizil değişkeni altında yer alan lokasyon ile maliyet değişkeni altında yer alan yatan hasta maliyetleri değişkenleri modelden çıkartıldıktan sonra ulaşılan birinci düzey indirgenmiş modele ait sonuçlar Şekil 4'te görülmektedir. Buna göre Şekil 4(a)'da görülen, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri açıklama durumuna ilişkin t değerlerinin genel olarak anlamlı olduğu ve hata varyanslarının Şekil 4(b)'de görüldüğü üzere oldukça düşük olduğu görülmektedir. İndirgenmiş modelin genel performansı değerlendirildiğinde ise  $X^2/sd$  oranının  $275.16/160=1.72$  ile 3'ün altında ve mükemmel uyuma (Kline, 2005) işaret ettiği görülmektedir. Model yeterliliği ile ilgili bir diğer değerlendirme ölçütü olan RMSEA incelendiğinde ise bu değer 0.090 olduğu görülmektedir. Bu değer 0.08'den küçük olmasının iyi uyuma işaret ettiği (Tabachnick & Fidell, 2001) bilinmekle birlikte bu model için uyumun orta seviyede olduğu söylenebilmektedir. Model uyumu ile ilgili farklı ölçütler birlikte değerlendirildiğinde ise modelin genel olarak uyum iyiliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ve Şekil 4'te görülen modelde gözlenen değişkenler aracılığıyla gizil değişkenleri ortaya koymaya yönelik veri yapısının doğrulanması sağlanmıştır. Bunun yanı sıra bu çalışmada performansı oluşturan imaj, itibar, kalite, maliyet ve finansal performans göstergeleri arasında karşılıklı ilişkiler bulun

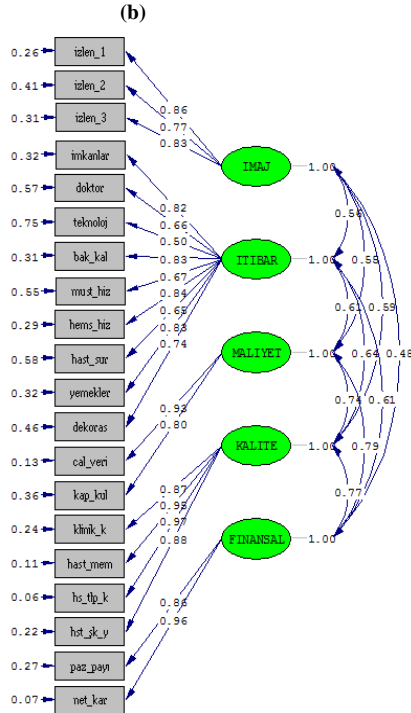
#### Şekil 4. Birinci Düzey İndirgenmiş Model İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Durumları ve Hata Varyansları

Birinci Düzey İndirgenmiş Model İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Durumlarının Anlamlılık Düzeyi (t değerleri)



Chi-Square=275.16, df=160, P-value=0.00000, RMSEA=0.090

Birinci Düzey İndirgenmiş Model İçin Hata Varyanslarının İncelenmesi (Standardize Edilmiş Değerler)



Chi-Square=275.16, df=160, P-value=0.00000, RMSEA=0.090

duğuna dair hipotezler (H1-H10) kabul edilmiştir. Bir sonraki aşamada performansın imaj, itibar, maliyet, kalite ve finansal olmak üzere beş gizil değişkeni ne ölçüde açıkladığına ilişkin bir model oluşturmak için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

#### 3.2.2.3. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Durumları

Şekil 5(a)'da performansın imaj, itibar, maliyet, kalite ve finansal olmak üzere beş gizil değişkeni ne ölçüde açıkladığına ilişkin oluşturulan modelde, performans değerlendirme ölçeğinin ikinci düzey faktör analizi ile elde edilen yol şeması incelendiğinde t değerlerinin 2.56'nın üzerinde ( $p < 0.01$ ) ve anlamlı olduğu, hata varyanslarının ise düşük olduğu görülmektedir. Modelin genel performansı incelendiğinde  $X^2 / sd$  oranının  $280.08/165=1.69$  ile 3'ün altında olduğu ve yüksek performansa işaret ettiği görülmektedir. Model performansı ile ilgili bir diğer ölçüt olan RMSE'nin ise 0.08 ile iyi olduğu, bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde ise modelin uyum iyiliğinin yüksek olduğunun anlaşıldığı söylenebilmektedir.

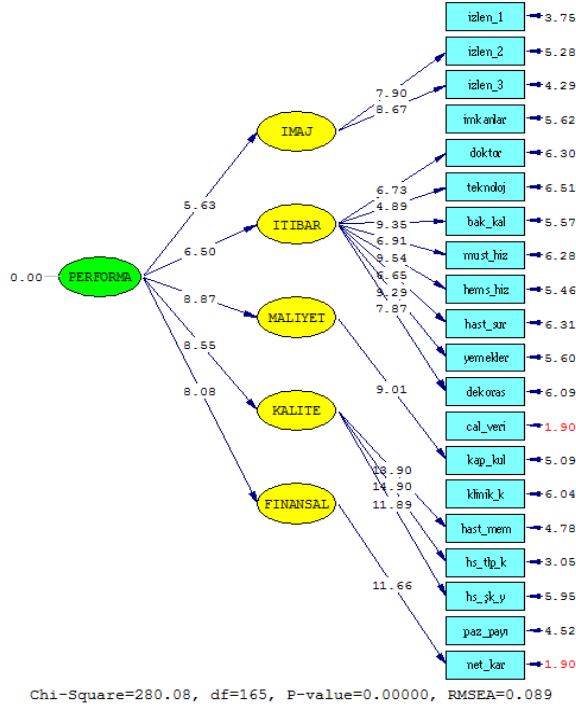
Şekil 5(b)'de ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda standardize edilmiş değerler kullanılarak performansın imaj, itibar, maliyet, kalite ve finansal olmak üzere beş gizil değişkeni ne ölçüde açıkladığı incelendiğinde ise standardize edilmiş beta katsayıları en yüksek olan kalite ( $\beta=0.88$ ,  $p < 0.05$ ) ile finansal ( $\beta=0.88$ ,  $p < 0.05$ ) performansın yönetici değerlendirmelerine göre hastanelerde genel performansı açıklamada en etkili gizil değişkenler oldukları söylenebilmektedir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

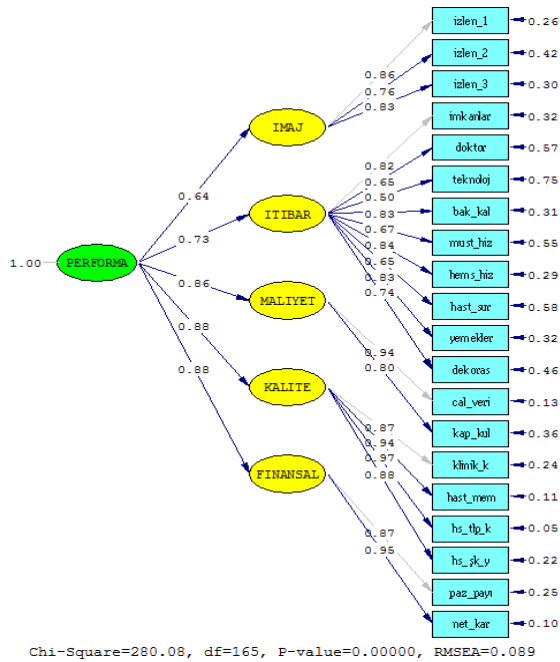
Toplumların genel sağlık seviyesinin yükseltilmesi ve kalkınma, daha nitelikli sağlık hizmetleri sunumu sayesinde mümkün olabilmektedir. Bu nedenle sağlık kuruluşlarının sunmuş oldukları sağlık hizmeti performansını değerlendirmeye, düzenli olarak izlemeye ve gözden geçirmeye ihtiyaçları vardır. Bu sayede etkinlik ve verimlilik artışı sağlanarak, artan rekabet ortamında sağlık kuruluşlarının ayakta kalması mümkün olabilecektir. Sağlık kuruluşlarının devamlılığı ve tüketicilerin gözünde tercih edilebilirliklerinin artırılabilmesinin temelinde etkili bir performans yönetimi politikasının belirlenmesi vardır (Abraham, 2007). Bu noktada bir sağlık kuruluşu için performans ölçümü ve yönetiminde ön plana çıkarılması gereken temel başlıkların neler olması gerektiği konusu önem kazanmaktadır (Sheldon, 1998). Üretim sektöründe faaliyette bulunan işletmeler için performans ölçümü ve yönetimi denildiğinde daha çok karlılığın ön plana çıktığı bir yaklaşım söz konusu olmakla birlikte, sağlık hizmetleri için karlılığın ötesinde hizmet sunucunun tüketicilerle olan karşılıklı ilişkisinde imaj ve itibarın esas alındığı bir bakış açısının giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir.

### Şekil 5. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Durumları ve Hata Varyansları

İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Durumlarının Anlamlılık Düzeyi (t değerleri)  
(a)



İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli İçin Hata Varyanslarının İncelenmesi (Standardize Edilmiş Değerler)  
(b)



Hastanelerarası karşılaştırmalar çoğunlukla doluluk oranı, finansal performans gibi hastane performans göstergeleri ile sınırlı olarak yapılmaktadır. Ancak hastaların algıları kişisel deneyimler ve kulaktan kulağa yayılan haberlerden büyük ölçüde etkilenmektedir (Mason, 1993). Sağlık hizmetleri tüketicileri ile hizmet sunucular arasındaki ilişkide hekimin hakim role sahip olması ve hasta ile hekim arasında bilgi asimetrisinin varlığı, performans ölçümü ve yönetimine farklı bir açıdan bakmayı gerektirmektedir. Buna göre bir sağlık kuruluşunun tüketicilerin gözünde nasıl konumlandığı, başka bir deyişle sağlık hizmetleri tüketicilerinin bir sağlık kuruluşu ile ilgili algısı, performans belirleyen ve etkileyen temel unsurlardır (Abraham, 2007). Bu nedenle sağlık kuruluşları tüketicilerin genel izlenimlerine göre şekillenen kendilerine yönelik imaj ve itibar algısı konusundaki farkındalıklarını arttırmalıdır. Bu farkındalığın artırılması sayesinde, performans ölçümü ve yönetimine yalnızca finansal açıdan bakan bir yaklaşım terk edilecek, bunun yerine tüketici tercih ve beklentileri ön plana çıkarılacaktır (Luxford vd., 2011).

Herhangi bir kuruluş için tüketicilerin gözünde daha yüksek bir imaj ve itibara sahip olmanın çeşitli unsurlardan etkilendiği ve belirlendiği bilinmekle birlikte, bir sağlık kuruluşu için bu unsurların başında kalite yönetiminin olduğu söylenebilmektedir. Kalite bir yönetim felsefesi olarak bir kurumun sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi anlamına gelmekle birlikte, etkili bir kalite yönetim politikası klinik ve hizmet boyutlarında sürekli iyileştirmenin sağlanması anlamına gelmektedir. Bu sürekli iyileştirme çabalarının sağlık kuruluşunun finansal performansı üzerinde ne ölçüde bir etki yarattığı konusu ise tartışılmaya devam eden bir konudur (Hibbard vd., 2005). Literatürde performans belirleyen temel unsurlar arasındaki ilişkileri inceleyen güncel çalışmalar incelendiğinde Kamra vd. (2016) tarafından yapılan bir çalışmada itibarın hastaların hastane seçimini belirleyen temel bir değişken olduğu belirtilmiştir. O'Neill vd. (2016) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise küçük ölçekli işletmelerde kalite yönetim politikasının finansal performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda iyi bir kalite yönetim politikasının küçük ölçekli işletmeler için finansal performans avantajı sağladığı belirtilmiştir. Thurneyssen vd. (2016) tarafından yapılan bir çalışmada ise kalite akreditasyonuna yönelik çalışmaların sınırlı ölçüde finansal performansa yansıdığı vurgulanmıştır. Pazarlama çalışmalarının performans üzerindeki yansımaları konusu ile ilgili olarak ise Tengilimoğlu vd. (2014) tarafından yapılan bir çalışmada pazarlama performansının hastanelerin genel performansı üzerinde belirleyici bir rol oynadığı belirtilmiştir. Çetin vd. (2012) tarafından hastaneler üzerinde yapılan bir çalışmada teknolojik yatırımların hastane maliyet ve kalite performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda hastane büyüklüğü ve

coğrafi konumun teknolojik yatırımlar ile maliyet ve kalite arasındaki ilişkiye yön verdiği belirtilmiştir. Bunların yanı sıra bilgi iletişim teknolojileri ile klinik teknolojilerin hastane maliyet ve kalite performansı üzerinde etkili rol oynadığı belirtilmiştir. Hastane büyüklüğünün ise bu ilişkide belirleyici bir rolünün olmadığı vurgulanmıştır.

Bu çalışmada ise hastane yöneticilerinin değerlendirmeleri dikkate alındığında hastanelerde imaj-itibar, maliyet, kalite ve finansal performans ile ilgili değerlendirmeler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kalite ( $\beta=0.88$ ,  $p<0.05$ ) ve finansal ( $\beta=0.88$ ,  $p<0.05$ ) performansın performans değişkenini açıklamada en etkili değişkenler oldukları görülmüştür. Literatürde bir sağlık kuruluşunun kurumsal performansı üzerinde etkide bulunan ve sağlık kuruluşunun tüketicilerin gözünde nasıl şekillendiğini ortaya koyan imaj-itibar faktörlerinin kurumsal performansı belirleyen unsurlar arasında oldukları belirtilmekle birlikte (Kim vd., 2008) bu çalışmada ise tam tersine imaj ve itibar faktörlerinin yanı sıra maliyet performansının, genel performansı belirleyici bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Çalışma sonuçları kalite ve finansal performansın hastane performansını belirleyen temel unsurlar olduğuna vurgu yapmakta, imaj ve itibar kavramları ile maliyet performansının genel performansı belirleyici bir niteliğinin olmadığını ortaya koymaktadır.

Minvielle vd. (2008)'e göre bir sağlık kuruluşu için performans değerlendirme kamu hizmet standartlarının yükseltilmesi ve toplumun daha nitelikli sağlık hizmetlerine erişiminde temel rol oynamaktadır. Buna göre klinik, içsel/organizasyonel süreçler, tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ekseninde şekillenen sağlık kuruluşlarında performans ölçümü ve yönetiminde başarı yakalanması sayesinde verimlilik ve etkinlik konusundaki hedeflere erişmek mümkün olabilecektir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, büyük ölçüde risk barındıran bir hizmet üretimi alanı olan sağlık alanı için, kalitenin yükseltilmesi ve finansal performansın iyileştirilmesinin performansın temel anahtarı olduğu görülmektedir. Bu nedenle son on yıllık süre içerisinde hizmet üretimi ve yönetimi süreçlerinde kapsamlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı Türkiye'de sağlık kurumları yöneticilerinin kalite ve finansal performansı yükseltmeye yönelik politikalar belirlemelerine ihtiyaç vardır. Bunlara ek olarak, bu çalışmada elde edilen sonuçların hastane üst yöneticilerini temsil etmek üzere bu araştırma grubu ile sınırlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. İlerleyen araştırmalar için sağlıkta performans ölçümünde söz sahibi olan temel paydaş gruplarının araştırmaya dahil edilmesi yolu ile araştırma sonuçlarının genellenebilirliğinin artırılması tavsiye edilmektedir. Bu çalışma sonucunda sağlık kuruluşları yöneticilerine kalite ve finansal performansı yükseltmeye yönelik

politika ve uygulamalarda bulunma önerisinde bulunulabilecektir. Bu kapsamda daha yüksek bir kalite performansına erişebilmek için sürekli kalite iyileştirme uygulamalarının yaygınlaştırılması, kalite ölçüm ve denetime önem verilmesi tavsiye edilmektedir. Finansal performansın iyileştirilmesi için ise finansal performans ölçüm ve denetim araçlarının yaygınlaştırılması, daha şeffaf bir finansal yönetim politikası benimsenerek, finansal hesap verilebilirliğin sağlanması önerilmektedir. Bu sayede yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren sağlık kuruluşlarının varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün olacak ve etkili bir performans yönetimi sağlanabilecektir.

### Kaynakça

- Abraham, T. (2007). Identifying the parameters of corporate reputation for the hospital industry in Singapore., *A Dissertation*, University of South Australia, Singapore.
- Adair, C. E., Simpson, L., Birdsell, J.M., Omelchuk, K., Casebeer, A.L., Gardiner, H.P., Newman, S., Beckie, A., Clelland, S., Hayden, K.A., & Beausejour, P. (2003). Performance measurement systems for health and mental health services: models, practices and effectiveness a state of the science review, *Alberta Heritage Foundation for Medical Research*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.2219&rep=rep1&type=pdf>. E.T.:16.06.2016.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*, Detay Yayınları, Ankara.
- Bitner, M.J., & Hubbert A.R. (1994). Encounter satisfaction versus overall service satisfaction versus quality. *Services Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 72–92.
- Boscarino, J., & Stelber, S.R. (1982). Hospital shopping and consumer choice. *Journal of Health Care Marketing*, 2(2), 15-23.
- Çetin, A.T., Aksu M., & Özer G. (2012). Technology investments, performance and the effect of size and region in Turkish hospitals. *The Service Industry Journal*, 32(5), 747-771.
- Davies, Gary, Chun, R., & Kamins, M.A. (2009). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31(5), 530-546.
- Douglas, T.J. & Judge, W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management*, 44(1), 158-169.
- Easton, G.S., & Jarrell, S.L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation. *The Journal of Business*, 71(2), 253-307.
- Floyd, F., & Widaman, K.F. (1995). Factor analysis in development and refinement of clinical assessment instruments, *Psychological Assessment*, 7(3), 286-299.

- Greene, J. (1996). Florida 2nd state to issue "Report Cards". *Modern Healthcare*, 26(10).
- Gurd, B., & Gao, T. (2008). Lives in the balanced: An analysis of the Balanced Scorecard (BSC) in health care organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(1), 6-21.
- Hibbard, J. H., Stockard, J., & Tusler, M. (2005). Hospital performance reports: Impact on quality, market share and reputation. *Health Affairs*, 24(4), 1150-1160.
- Javalgi, R.O., Rao S.R., & Thomas, E.G. (1991). Choosing a hospital: Analysis of consumer tradeoffs. *Journal of Health Care Marketing*, 11(1), 12-22.
- Kamra, V., Singh, H., & De, K.K. (2016). Factors affecting hospital choice decisions: An exploratory study of healthcare consumers in Northern India. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 11(1), 76-84.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). Using Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February 3-13.
- Karaosmanoğlu, E. (2006). Determinants of corporate image formation: A consumer-level model incorporating corporate identity mix elements and unplanned communication factors. *A Dissertation*, University of Warwick, UK.
- Kim, Kyung Y., & Kim, K.S. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61(1), 75-82.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling* (Second Edition). NY: Guilford Publications, Inc.
- Kotler, P., & Clarke, R.N. (1987). *Marketing for Health Care Organizations*. Prentice Hall New Jersey.
- Li, Ling X. (1997). Relationships between determinants of hospital quality management and service quality performance – A path analytic model. *Omega*, 25(5), 535-545.
- Li, Ling X., & Benton, W.C. (1996). Performance measurement criteria in health care organizations: Review and future research directions. *European Journal of Operational Research*, 93(3), 449-468.
- Li, Ling X., Benton W.C., & Leong G.K. (2002). The impact of strategic operations management decisions on community hospital performance. *Journal of Operations Management*, 20(4), 389-408.
- Ling, X.L., & Collier, D.A. (2000). The role of technology and quality on hospital financial performance an exploratory analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 202-224.
- Luxford, K., Safran, D.G., & Delbanco, T. (2011). Promoting patient centered care: a qualitative study of facilitators and barriers in healthcare organizations with a reputation for improving the patient experience. *International Journal for Quality in Health Care*, 23(5), 510-515.
- Mason, J. (1993). What image do you project? *Management Review*, November, 10-15.
- Minvielle, E., Sicotte, C., Champagne, F., Contandriopoulos, A.P., Jeantet, M., Pr'eaubert, N., Bourdil, A., & Richard, C. (2008). Hospital performance: Competing or shared values? *Health Policy*, 87(1), 8-19.
- O'Neill, P., Sohal, A., & Teng, C.W. (2016). Quality management approaches and their impact on firms's financial performance - An Australian study. *International Journal of Production Economics*, 171, 381-393.
- Özdamar, K. (2010). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (Çok değişkenli analizler)*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Parvadavardini, S., Vivek, N., & Devadasan, S.R. (2015). Impact of quality management practices on quality performance and financial performance: evidence from Indian manufacturing companies. *Total Quality Management*, DOI: 10.1080/14783363.2015.1015411. E.T.:16.04.2015.
- Prajogo, D.I., & Sohal, A.S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management and organization performance – The mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168, 35-50.
- Pun, K.F., & White, A.S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Purbey, S., Mukherjee K., & Chandan B. (2007). Reflective practice: Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241-251.
- Roberts, P.W., & Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Sağlık Bakanlığı (SB) (2015). Klinik kalite rehberleri tanımlar, <http://www.saglik.gov.tr/KlinikKalite/belge/1-39304/klinik-kalite-rehberleri.html>. E.T.:16.06.2016.
- Santos, S. P., Belton, V., & Howick, S. (2002). Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1246-1272.
- Şatır, Ç. (2006). The nature of corporate reputation and the measurement of reputation components an empirical study within a hospital. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 56-63.
- Schumacker, R., & Lomax, R.G. (1996). *A beginners guide to structural equation modeling* (First Edition) NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation - An empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56, 46-71.
- Sheldon, T. (1998). Promoting health care quality: What role performance indicators?, *Quality in Health Care*, 7, 45-50.
- Stapleton, C.D. (1997). *Basic concepts and procedures of confirmatory factor analysis*. Austin: The Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association.  
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED407416.pdf>  
E.T.:16.04.2015.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for social sciences* (Third Edition). NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*, Pearson, Fifth Edition, USA.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A., & Dursun-Kılıç, T. (2014). *The effect of market orientation on performance of private hospitals: The pivotal role of the marketing function, let's get engaged! crossing the threshold of marketing's engagement era*, Proceedings of the 2014 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference.
- Thurneysen, N., Plank, T., & Boes, S. (2016). Analysis of costs and benefits of a re-accreditation of Swiss acute care hospital, *Safety in Health*, 2(2), 1-8.
- Wheaton, R. (1990). Promoting a positive image in hospital support services through coordinated apparel. *Hospital Material Management Quarterly*, 11(4), 86-89.



## İlk Yönetici Baltalaması ile Desteği Arasındaki Etkileşim: Önleme Odağının Biçimlendirici Rolü

### The Interaction between Supervisor Undermining and Supervisor Support: The Moderating Role of Prevention Focus

Engin Bağış Öztürk<sup>a,†</sup>, Gökhan Karagonlar<sup>a</sup>

#### YAYIN BİLGİSİ Article Info

*Başvuru/Received*  
10/11/2016

*Düzeltilme/Revised*  
13/07/2017

*Kabul/Accepted*  
13/07/2017

#### Anahtar Sözcükler:

İlk Yönetici Baltalaması  
İlk Yönetici Desteği  
Düzenleyici Odak  
Kronik Önleme Odağı  
İşten Ayrılma Niyeti

#### Keywords:

Supervisor Undermining  
Supervisor Support  
Regulatory Focus  
Chronic Prevention Focus  
Turnover Intention

#### ÖZ

Bu çalışma ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kronik önleme odağı ile ilk yönetici desteğinin biçimlendirici rollerini incelemektedir. Bu çalışmada ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde ilk yönetici desteğinin kötüleştirici etkisinin çalışanların kronik önleme odağına bağlı olduğu iddia edilmektedir. İki farklı kurumdan toplanan 163 kişilik sağlık çalışanı örnekleminde yapılan analizlere göre sadece yüksek kronik önleme odağına sahip çalışanlarda, ilk yönetici desteğinin ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerindeki zararlı etkisi artmaktadır. Bu çalışmadaki bulgular aynı yöneticiden hem destek görmenin hem de baltalamaya maruz kalmanın hangi durumda olumsuz sonuçları olabileceğinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

#### ABSTRACT

The present research examines the moderator effects of chronic prevention focus and supervisor support on the relationship between supervisor undermining and turnover intention. It was predicted that the aggravating influence of supervisor support in the relationship between supervisor undermining and turnover intention would depend on employee's chronic prevention focus. The results of analyses on a sample of 163 health employees from two different institutions suggest that supervisor support may increase the harmful effect of supervisor undermining on turnover intention only among employees with a high chronic prevention focus. Our findings contribute to a greater understanding concerning when support and undermining from the same supervisor leads to negative outcomes.

† İlgili Yazar. Tel: +90 (232) 301 81 40, e-posta: [engin.ozturk@deu.edu.tr](mailto:engin.ozturk@deu.edu.tr)

e-posta adresleri: [engin.ozturk@deu.edu.tr](mailto:engin.ozturk@deu.edu.tr) (E.B. Öztürk), [gokhan.karagonlar@deu.edu.tr](mailto:gokhan.karagonlar@deu.edu.tr) (G. Karagonlar)

<sup>a</sup> İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye



## 1. Giriş

Genellikle bugüne kadar liderlik yazını çalışanların çıktıklarına olumlu etkisi olacak ilk yönetici davranışlarına odaklanmış ve bunların çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve psikolojik sağlığını iyileştirdiğini göstermiştir (Dirks & Ferrin, 2002). Ancak ilk yöneticiler birçok sebepten ötürü (kıskançlık, güven problemi vb.) çalışanların çıktıklarına sadece olumlu etkisi olacak davranışlar değil ayrıca olumsuz etkisi olacak davranışlar da sergilemektedirler (Karakitapoglu-Aygun & Gumusluoglu, 2013; Schilling, 2009). Bu olumsuz davranışlardan biri de ilk yönetici baltalamasıdır. İlk yönetici baltalaması (supervisor undermining) bir çalışanın iş başarısını, ilişkilerini ve imajını yavaş yavaş zedelemeye yönelik davranışları kapsamaktadır (Duffy, Ganster, Pagon, 2002). İlk yönetici baltalaması psikolojik işyeri şiddeti kavramlarından biri olup baltalamaya (Hershcovis, 2011) maruz kalan çalışanlar üretim karşıtı davranışlar sergileyebilmekte, bu çalışanların öz yeterlilikleri zayıflamakta ve psikolojik rahatsızlıkları artmaktadır (Duffy vd., 2002; Duffy, Ganster, Shaw, Johnson, Pagon, 2006). Hatta bu tür psikolojik işyeri şiddeti ilk yöneticiden kaynaklandığında çalışma arkadaşından veya yabancından kaynaklanan şiddete kıyasla çalışan çok daha fazla etkilemektedir (Bowling & Beehr, 2006). Ciddi etkileri olmasının yanı sıra ilk yönetici baltalaması birçok çalışanın başına gelebilecek bir davranıştır. Örneğin Karagonlar ve Öztürk'ün (2015) yaptığı çalışmaya katılanlar ilk yöneticilerinden en az bir kere baltalayıcı davranışa maruz kaldığını rapor etmiştir. Dolayısıyla ilk yönetici baltalaması bir işyeri tehdidi olup irdelenmesi gereken bir durumdur (Ganster, 2008).

İlk yönetici baltalamasının iş ve örgüt ile ilişkili birçok çıktıyı etkilediği tespit edilmiştir. İlk yönetici baltalamasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile olumsuz ilişkili olduğu (Duffy vd., 2002; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song, 2013) ve iş karşıtı davranışlar ile olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Duffy vd., 2006). Bununla birlikte başka önemli bir çıktı olan işten ayrılma niyeti ile ilk yönetici baltalaması arasında tutarsız ilişkiler bulunmuştur. Örneğin Greenbaum, Mawritz, ve Piccolo (2012) ilk yönetici baltalamasının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisini bulamazken, Duffy vd. (2006) ise olumlu bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde, Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, ve Song (2013) işten ayrılma niyetini içeren çekilme davranışı ile ilk yönetici baltalaması arasında doğrudan bir ilişki bulamazken, Duffy vd. (2002) iki değişken arasında bir ilişki olduğunu iddia etmiştir. Bu tür tutarsız sonuçlar beraberinde ilk yönetici baltalaması-ışten ayrılma niyeti ilişkisinin belirli koşullar altında etki gösterip göstermediğini gündeme getirmektedir.

İlk yönetici baltalamasının hangi koşullar altında etkisini azaltacağı ya da arttıracağı ile ilgili yazında sadece birkaç çalışma (Duffy vd., 2002; Nahum-Shani, Henderson, Lim, Vinokur, 2014) bulunmaktadır. Var olan çalışmalar ise ilk yöneticinin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabileceğinden hareketle ilk yönetici baltalaması-çıkıtlar ilişkisinde ilk yönetici desteğinin biçimlendirici etkisini dikkate almıştır (Duffy vd., 2002). İlk yönetici desteği çalışanın katkılarına değer vermeyi ve psikolojik sağlığını iyileştirmeyi içermektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002) ve çalışanın algılanan örgütsel desteğini ve görev performansını arttırmaktadır (Shanock & Eisenberger, 2006). Ancak bu kavram ilk yönetici baltalaması ile birlikte ele alındığında çalışanları olumsuz etkilemektedir (Duffy vd., 2002). Çünkü aynı odaktan (örn. ilk yönetici) gelen hem olumlu hem de olumsuz davranışlar çalışana karışık mesajlar vererek çalışanı belirsizliğe itmektir (Major, Zubek, Cooper, Cozzarelli, Richards, 1997). Bu etkileşim ilk yönetici baltalamasının zararlı etkisini zayıflatmak yerine çok daha şiddetlendirerek çalışanın örgütsel bağlılığını düşürmekte ve üretim karşıtı davranışlarını arttırmaktadır (Duffy vd., 2002). Bu noktadan hareketle ilk yönetici desteği, ilk yönetici baltalamasının zararlı etkisini arttıran önemli bir değişken olarak ele alınabilir ve ikisi arasındaki etkileşim işten ayrılma niyeti bakımından istenmeyen sonuçları arttırabilir.

Zararlı etkileri bulunan baltalama-destek etkileşimi örgütlerde oldukça sık görülebilecek bir olgudur (Duffy vd., 2002), ancak ilk yönetici baltalaması ile desteği arasındaki etkileşimin yaratacağı belirsizlik bazı kişilerin özelliklerine bağlı olarak kontrol edilebilir olurken bazıları için yönetilmesi zor bir durum olabilir (Nahum-Shani vd., 2014). Bu durumu çözümleyebilmek için kişilik özellikleri kapsamında kronik önleme odağı dikkate alınabilir çünkü bu özellik belirsizliğin hangi kişiler için bir tehdit olduğunu irdelemektedir. Kişilerin nihai amaçlarına ulaşmada kullandığı stratejileri inceleyen düzenleyici odak teorisine göre, kronik önleme odağında olan kişiler etraftan gelen bilginin güvenlik ve emniyet ihtiyacını tehdit edip etmemesine göre hareket etmektedir (Brockner & Higgins, 2001). Bu nedenle, aynı yöneticiden hem destek hem de baltalama görmek çalışanın kronik önleme odağı yükseldikçe yüksek düzeyde belirsizlik ve tehdit algısı yaratacağından çalışanın işten ayrılma niyetini daha fazla arttırabilir. Buna göre, bu çalışmada çalışanların ilk yöneticilerinden hem destek görmeleri hem de baltalamaya maruz kalmaları işten ayrılma niyetleri ile ilişkisinde kronik önleme odağının biçimlendirici rolü incelenmektedir.

Çalışmanın katkısı iki açıdan değerlendirilebilir. Birincisi ilk yönetici baltalaması ve desteği arasındaki etkileşimin kapsamı işten ayrılma niyetine doğru

genişletilmektedir. Daha önceki çalışmalar öz-yeterlilik, örgütsel bağlılık (Duffy vd., 2002), iş stresi ve psikolojik sağlık (Nahum-Shani vd., 2014) ile ilişkisini gösterse de baltalama ile destek arasındaki etkileşim etkisini iştan ayrılma niyeti ile ilişkilendirmemiştir.

Çalışmanın ikinci katkısı ise baltalama ve destek arasındaki etkileşimin bireysel farklılıklara bağlı olarak değiştiğini iddia etmesidir. Çünkü ilk yönetici baltalaması ile desteğin yüksek olduğu durumu inceleyen çalışmaların sadece bir tanesi etkileşimin yarattığı olumsuz etkinin hangi durumlarda güçlendiğini ya da ortadan kalktığını araştırmıştır. Nahum-Shani vd.'nin (2014) yaptığı araştırmaya göre kişinin öz-saygısı yüksekken ilk yönetici baltalaması ile desteği arasındaki etkileşimin olumsuz etkisi azalmakta ancak öz-saygı düşükken bu etkileşimin olumsuz etkisi güçlenmektedir. Ancak bu çalışma dışında bu olguyu daha iyi anlamaya yönelik herhangi bir çalışma yer almamaktadır. Bu olumsuz etkiyi kontrol etmek adına diğer bireysel özellikler açısından da ele alınması gerektiği ifade edilmektedir (Duffy vd., 2002; Nahum-Shani vd., 2014; Xu, Loi, Lam, 2015).

## 2. Literatür Taraması ve Hipotezler

İlk yönetici baltalamasının kökeni kişilerarası etkileşimin olumsuz tarafını ele alan sosyal baltalamaya (Rook, 1984) dayanmaktadır. Buna göre baltalama bir tarafın özelliklerini, hareketlerini ve gayretini eleştirmeyi içermektedir (Vinokur & Van Ryn, 1993). Baltalama ayrıca karşı tarafın istediği hedeflere ulaşmasını zorlaştıran ya da engelleyen davranışları ve karşı tarafa hissettirilen olumsuz duyguları kapsamaktadır. Bu çerçevede sosyal baltalama kişilerarası ilişkilerin olumlu tarafına odaklanan sosyal destek kavramından farklılaşmakta, diğer bir ifade ile sosyal baltalama düşük sosyal destek anlamına gelmemektedir (Vinokur, Price, Caplan, 1996).

İşyerinde kişilerarası ilişkilerin yoğun olmasından hareketle, Duffy ve arkadaşları (2002) sosyal baltalama kavramının işyerinde de geçerli olabileceğini ancak davranışların odağı konusunda kavramın işyerine uyarlanması gerektiğini ifade etmiştir. Aynı yazarlara göre işyerinde baltalama bir çalışanın iş başarısını, olumlu imajını, kişilerarası iyi ilişkiler kurma ve sürdürme becerisini engellemeye yönelik davranışları içermektedir. Bu tanım iki varsayuma göre hareket etmektedir. Birincisi baltalama davranışını sergileyen kişi/grup (fail) ve bundan etkilenen kişi (mağdur) olmak üzere iki taraf vardır ve mağdur olumsuz davranışların istenmeden ya da ihmalkârca değil kötü niyetli gerçekleştirildiğini düşünür. İkincisi ise baltalama davranışları bir kişinin başarısına, imajına ve ilişkilerine verilen zarara odaklanmaktadır ancak tek seferlik olumsuz davranışlar affedilip ilişkiye zarar vermeyebileceği için sürekliliği olan olumsuz davranışlar dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla

Hershcovis'in (2011) de ifade ettiği gibi işyerinde baltalama, davranışların niyeti ve odağı noktasında işyeri şiddetini ifade eden diğer kavramlar olan işyeri nezaketsizliğinden (Andersson & Pearson, 1999), işyeri zorbalığından (Einarsen, 2000), psikolojik yıldırma (Leymann, 1996) ve istismarcı yönetimden (Tepper, 2000) kavramsal bakımdan ayrılmaktadır.

İşyerinde baltalama hem yöneticilerin hem de çalışanların gerçekleştirebileceği bir eylemdir (Duffy vd., 22). Bunun nedenlerini araştıran çalışmalar genel olarak yaşanan olumsuz deneyimlerin kişileri ahlaki bağlamdan uzaklaştırdığı ya da kişilerin işyeri ile bağına zayıflattığı için baltalama davranışlarının ortaya çıktığını göstermektedir (Duffy, Scott, Shaw, Tepper, Aquino, 2012; Scott, Ingram, Zagenczyk, Shoss, 2015). Özellikle işyerlerinde güç asimetrisinin yönetici lehine olduğu düşünülürse, ilk yönetici baltalamasının örgütsel açıdan önemli çıktıları mevcuttur. İlk yöneticilerin baltalama davranışları çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta, yöneticiye olan güvenlerini düşürmekte, üretim karşıtı davranışlarını ve psikolojik rahatsızlıklarını arttırmaktadır (Duffy vd., 2002, 2006).

İlk yönetici baltalaması olumsuz davranışları içerdiği ve örgütsel çıktılara zarar verdiği için zararlı bir yönetici davranışı olarak ele alınabilir (Duffy vd., 2002, 2006), ancak bunun her zaman olumsuz çıktılara yönelttiğini iddia etmek mümkün olmayabilir. İlk yöneticinin zararlı etkilerini inceleyen çalışmalar sadece belirli koşullarda örgütsel çıktılarının olumsuz etkilendiğinden bahsetmektedir (Hobman, Restubog, Bordia, Tang, 2009; Mayo, Sanchez, Pastor, Rodriguez, 2012). Bu durum ilk yönetici baltalaması için de geçerli olabilir (Greenbaum vd., 2012; Nahum-Shani vd., 2014; Ng & Feldman, 2013). Bu da beraberinde ilk yönetici baltalamasının hangi koşullarda zararlı etkilerinin ortaya çıktığı sorusunu gündeme getirmektedir.

### 2.1 İlk Yönetici Desteğinin Biçimlendirici Rolü

Baltalamanın diğer kavramlar ile etkileşimine odaklanan çalışmaların bir kısmı baltalama kavramının destek ile etkileşimini incelemektedir. Çünkü kişilerarası ilişkilerde insanlar hem sosyal baltalamaya maruz kalabilmekte hem de sosyal destek görebilmektedir (Vinokur vd., 1996). Sosyal destek kavramı kişilerin duygusal açıdan destek gördüğünü, öz-saygılarına değer verildiğini ve diğer kişilerle karşılıklı ilişkisinde bulunduğunu ifade eden bilgileri içermektedir (Cobb, 1976). Bu nedenle baltalama ve destek tek boyutlu bir kavramın iki ucu değil, birbirinden bağımsız hareket eden iki farklı kavram olarak ele alınmaktadır (Vinokur & Van Ryn, 1993). İşyeri yansımaları da benzer şekilde olup bir çalışan ilk yöneticiden çeşitli konularda baltalayıcı davranışlar görebileceği gibi diğer konularda destekleyici davranışlar da görebilir (Duffy vd., 2002).

İlk yönetici baltalaması ile destek arasındaki etkileşimi inceleyen çalışmalar ilk yönetici desteğinin baltalamacılar arasındaki ilişkileri olumsuz şekilde biçimlendirdiğini tespit etmiştir (Duffy vd., 2002). Diğer bir ifade ile ilk yönetici desteğinin zararlı ilişkileri genel olarak zayıflattığı belirtilmişse de (Viswesvaran, Sanchez, Fisher, 1999), ilk yönetici desteğinin belirli olumsuz koşullar altında tam tersi etki gösterdiği bulunmuştur (Kaufmann & Beehr, 1986; Xu vd., 2015). Bunun nedenlerini inceleyen çalışmalar hem baltalamanın hem de desteğin aynı odaktan (ilk yönetici) gelip gelmemesinin belirleyici olacağını iddia etmektedir (Beehr, Farmer, Glazer, Gudanowski, Nair, 2003; Duffy vd., 2002). Aynı-alaniçi şiddetlendirmesi (within-domain exacerbation) olarak adlandırılan bu hipoteze (Major vd., 1997) göre bir kişinin hem sıkça olumsuz davranışlara maruz kalması hem de aynı kişiden destek alması birbiriyle çelişen mesajlar üretmektedir. Yapılan araştırmalar bu hipotezle uyumlu olarak aynı odaktan (ilk yöneticiden) gelen yüksek destek ve baltalamanın diğer durumlara (örn., düşük destek ve baltalama) kıyasla daha zararlı olduğunu bulmuştur (Hobman vd., 2009; Mayo vd., 2012; Nahum-Shani vd., 2014). Bu olgunun kapsamını inceleyen çalışmalar ilk yönetici baltalaması ile destek arasındaki uyumsuzluğun çalışanların üretim karşıtı davranışlarını ve somatik şikâyetlerini arttırdığını, ayrıca öz-yeterliliğini ve örgütsel bağlılığını düşürdüğünü bulmuştur (Duffy vd., 2002).

İlk yönetici baltalaması ile destek etkileşiminin örgütsel çıktılara olan etkilerinden bir tanesi de işten ayrılma niyetidir (Duffy vd., 2002). İşten ayrılma niyeti kişinin gönüllü olarak iş bırakmayı düşünmesi olup örgütler tarafından yönetilmesi zor bir durumdur (Shaw, Delery, Jenkins, Gupta, 1998). Çünkü gönüllü olarak işten ayrılmak isteyen bir kişi sadece ilgili birimin finansal performansını etkilemez ayrıca ilgili birimdeki sosyal sermaye birikimi de olumsuz bir şekilde etkiler (Shaw, Duffy, Johnson, Lockhart, 2005). Dolayısıyla örgütler çalışanların işyerinden psikolojik olarak ayrılmasını (Vogel & Mitchell, 2015) ve çalışanların işten ayrılma davranışını belirleyen en önemli etmeni (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Tett & Meyer, 1993), işten ayrılma niyetini, kontrol etmeye çalışırlar. Örgütlerin kontrol mekanizmasının en önemli temsilcilerinden biri ise ilk yöneticilerdir ve ilk yönetici işyeri çevresini tanımlayan en önemli kişilerdendir (Levinson, 1965). Dahası ilk yöneticiler işten ayrılma sürecini şekillendirme kapasitesine sahiptir (Allen, Bryant, Vardaman, 2010), çünkü ilk yöneticiler çalışanların görev performansını arttırabilir, işyerinde sosyalleşmesine yardımcı olabilir ve böylelikle çalışanlarının işten ayrılma niyetini azaltabilirler (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Ancak ilk yöneticiden hem olumsuz (örn. yüksek baltalama) hem de olumlu (örn. yüksek destek) sinyaller alan çalışanın işten ayrılma niyeti olumsuz

etkilenecektir. Çünkü yakın ve önemli bir kişiden hem olumlu hem de olumsuz davranışların etkisinde kalmak kişiyi ilişkisel bir belirsizliğe itmektedir (Major vd., 1997). Belirsizlik perspektifine göre sosyal-bağlamsal faktörlerden (örn. ilk yönetici) gelen karışık mesajlar, çalışanın kendisini tutarlı bir şekilde değerlendirmesini ve etrafını tahminleyip kontrol etmesini zorlaştırmaktadır (van den Bos & Lind, 2002). Bu da çalışanı olumsuz etkilemektedir ve çalışanın kaygı ve korku seviyesini arttırarak (Eberly, Holley, Johnson, Mitchell, 2011; Knobloch, Miller, Carpenter, 2007) işten ayrılmasına neden olabilir (Glazer & Beehr, 2005). Dahası ilk yöneticinin bir çalışanın iş güvencesi, maaşı, vb. konularında önemli bir karar verici olduğu düşünülürse, ilk yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin belirsizliği o çalışanın iş durumunu tehdit edebilir (Nahum-Shani vd., 2014) ve o kişinin işten ayrılma niyetini arttırabilir. Bu noktadan hareketle ilk yönetici baltalaması ile desteği arasında etkileşim olacağı ve bu etkileşimin işten ayrılma niyetini arttıracığı savunulmaktadır.

*Hipotez 1. İlk yönetici baltalaması ile desteği arasındaki etkileşim işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ve ilk yönetici desteği yükseldikçe, ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumlu ilişki artacaktır.*

## 2.2 Düzenleyici Odak Teorisi

İlk yönetici baltalaması ve ilk yönetici desteği etkileşiminin çalışanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisi çalışanın kronik önleme odağına göre değişebilir. Düzenleyici odak kişinin nasıl hazza ulaşmaya ve acıdan kaçınmaya çalıştığını irdeler ve bu bağlamda kişilerin bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçlerinin yarattığı farklılıkları ele alır.

Düzenleyici odak teorisine göre (Higgins, 1997) kişiler belirli ihtiyaçlarını diğer ihtiyaçlarına kıyasla daha fazla tatmin etmek isterler ve bu çerçevede kişiler amaçlarını tekrar kurgularlar. Öz-düzenleme sürecini temel alan düzenleyici odak teorisine göre iki farklı odak türü bulunmaktadır. Birincisi “*yükselme odağı*” olup bu odaktaki kişilerin amaçlarını geliştirme, ilerleme ve başarı ihtiyaçları belirgindir. Kişiler bu tür ihtiyaçlarını tatmin etmek için belirledikleri amaçlarını idealleri ve arzuları olarak görürler. Dahası yükselme odağı kullanan kişiler eğer istenilen amaca ulaşırsa durumu olumlu çıktılara kavuşmak (kazanç var) olarak değerlendirirken, eğer istenilen amaca ulaşılamaz ise durumu olumlu çıktılarının kaçırılması (kazanç yok) olarak ele alırlar. Dolayısıyla yükselme odağındaki kişiler önleme odağındaki kişilere kıyasla kazanç konusunda daha hassastırlar. İkincisi ise “*önleme odağı*” olup bu odaktaki kişilerin emniyet ve güvenlik ihtiyacı daha belirgindir. Kişiler bu tür ihtiyaçlarını tatmin etmek için belirledikleri amaçlarını görev, yükümlülük ve sorumluluk olarak görürler

(Higgins, Roney, Crowe, Hymes, 1994). Dahası bu kişiler eğer istenilen amaca ulaşır ise durumu olumsuz çıktılardan kaçınmak (kayıp yok) olarak değerlendirirken, eğer istenilen amaca ulaşamaz ise durumu olumsuz çıktılardan kaçınmamak (kayıp var) olarak ele alırlar (Idson, Liberman, Higgins, 2000). Dolayısıyla önleme odağındaki kişiler yükselme odağındaki kişilere kıyasla kayıp konusunda daha hassastırlar.

Bu stratejiler birbirinden bağımsız olup durumsal olarak koşullandırılabilmesi gibi sosyalleşme süreci ile kişilerin bireysel özelliği haline gelen kronik odak stratejileri de olabilir (Crowe & Higgins, 1997). Bireysel özelliklerin etkisi anlaşılmasına çalışıldığı için bu çalışmada kişilerin yaşam boyunca edindikleri öğretilere ve tecrübelerine göre şekillenmiş ve belirginleşmiş olan kronik odak stratejisi ele alınmaktadır. Kronik yükselme odağındaki ve kronik önleme odağındaki kişiler yaşamları boyunca öğrendikleri ve tecrübeleri nedeniyle farklı bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçlerden geçerler (Higgins, 1997). Kronik yükselme odağındaki kişiler ideal benliklerine öncelik vererek kararlar almaya çalışırken kronik önleme odağındaki kişiler çevrenin beklentilerine öncelik vererek kararlar almaya çalışır. Bu da beraberinde kişilerin hedeflerine ulaşımına bağlı olarak yükselme odağındakilerin neşeli ya da hüzünlü duyguları ve önleme odağındakilerin ise sukunet ya da gerginlik duygularını daha yoğun yaşanmasına neden olmaktadır (Higgins, Shah, Friedman, 1997).

### 2.3 Kronik Önleme Odağının Rolü

İlk yönetici baltalamasına maruz kalan bir çalışan aynı yöneticiden yoğun destek görürse, bu durum çalışana karışık mesajlar vererek çalışanın iş ve ilişki güvencesizliğini arttırmaktadır (Nahum-Shani vd., 2014). Kronik önleme odağı yüksek çalışanların bu durumdan daha fazla etkilenebileceği düşünülebilir. Çünkü bu tür çalışanlar düşük kronik önleme odağındakilere kıyasla daha çok emniyet ve güvenlik değerlerini referans alırlar (Leikas, Lönnqvist, Verkasalo, Lindeman, 2009) ve bu değerlere ulaşımına ulaşamama konusunda hassasiyet gösterirler (Higgins, 1998). Dahası yüksek ilk yönetici desteği ile yüksek baltalama arasındaki etkileşimin yarattığı belirsizlik, kronik önleme odağı yüksek olan kişilerin beklentileri ile çelişmektedir. Liberman, Idson, Camacho ve Higgins'in (1999) yaptığı bir çalışmada kronik önleme odağı yüksek olan kişilerin diğer odaktaki kişilere kıyasla devamlılık ve tutarlılık beklentisinde oldukları anlaşılmıştır. Beklentisi ihlal edilen bu tür bir çalışan temel strateji olarak iş ve yönetici ilişkilerinden kaçınmayı tercih edebilir. Ayrıca ilk yönetici ile yaşanan belirsizlik çalışanın kaygı ve korku seviyesini arttırabilir ve kronik önleme odağı yüksek çalışanlar bu tür gerginlik duygularından çok fazla etkilenebilir

(Idson vd., 2000). Higgins vd.'nin (1997) yaptığı bir çalışmaya göre eğer istenilen hedefe ulaşamaz ise önleme odağı yüksek olan kişilerde "kayıp var" algısı oluşarak kişi daha sık ve yoğun gerginlik duygusu yaşamaktadır. Dolayısıyla kronik önleme odağı yüksek olan çalışanlar ilk yönetici baltalaması ile ilk yönetici desteği ilişkisinden kronik önleme odağı düşük kişilere göre daha çok etkileneceklerdir. Bu da beraberinde üç-yönlü bir etkileşim doğurmada ve aşağıdaki hipoteze ulaşılabilir:

*Hipotez 2. İlk yönetici baltalaması, ilk yönetici desteği ve kronik önleme odağının işten ayrılma niyeti üzerinde üç yönlü bir etkileşim etkisi olacaktır ve ilk yönetici desteğinin ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumlu ilişkiyi artırıcı etkisi kronik önleme odağı yüksek olan çalışanlarda kronik önleme odağı düşük çalışanlara kıyasla daha yüksek olacaktır.*

## 3. Metodoloji

### 3.1 Örneklem

Araştırmanın verileri Ege bölgesinde faaliyet gösteren ve aynı yönetim kurulu tarafından yönetilen iki sağlık kuruluşundan soru formu yoluyla toplanmıştır. Hipotezleri test etmek için gerçekleştirilen analizler firmalar arasında anlamlı farklılıklar göstermediğinden her iki firmadan toplanan veriler birleştirilmiş ve tek bir veri seti oluşturulmuştur.

Çalışanlar çalışmaya gönüllü olarak davet edilmiş, çalışanların vereceği cevapların anonim olacağı ve soru formlarının bağımsız araştırmacılar tarafından analiz edileceği ifade edilmiştir. Bu kapsamda hazırlanmış soru formları çalışanlara dağıtılmış ve çalışanların soru formlarını mesai saatleri içerisinde doldurmaları istenmiş, sonrasında ise cevaplanmış soru formları mühürlü kutular aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmaya toplamda 178 çalışan katılmıştır. Eksik ve geçersiz soru formları çıkarıldıktan sonra araştırmanın nihai örnekleme 163 çalışandan oluşmaktadır. Örneklemin genel karakteristiğini ifade edecek demografik bilgiler çalışanların anonimlik algısını bozabileceği için, araştırma kapsamında sadece örgütsel kıdem dikkate alınmıştır ve örneklemin örgütsel kıdem ortalaması Ort.=1,72 yıldır (SS= 1,59 yıldır).

### 3.2 Ölçekler

Soru formunda kullanılan ölçekler Brislin'in (1970) geliştirdiği çeviri-geri çeviri yöntemine uygun olarak çalışma yazarları tarafından Türkçe 'ye çevrilmiştir. Aksi belirtilmediği sürece aşağıdaki değişkenlere ait maddeler 5'li Likert ölçeği (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) kullanılarak cevaplanmıştır.

İşten ayrılma niyeti (*Cronbach's  $\alpha = .78$* ). Bu değişken Cohen'den (1999) uyarlanan iki madde ve Wayne, Shore, Liden'den (1997) uyarlanan iki madde ile ölçülmüştür. Örnek madde: “*Bu kurumda çalışmaya başladığımdan beri başka bir kuruma geçmeyi düşünmekteyim.*”

İlk Yönetici Baltalaması (*Cronbach's  $\alpha = .87$* ). Bu değişken Duffy vd.'nin (2012) ilk yönetici baltalaması ölçeğinden (Duffy et al., 2002) uyarladığı altı madde ile ölçülmüştür. Maddeler sıklık miktarına dayalı 5'li Likert (1=Hiç ya da nadiren, 5=Her gün) ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. Örnek ölçek maddesi olarak: “*İlk yöneticiniz hangi sıklıkla isteyerek, iş prosedürlerini sorguladığımızda sizi eleştiriyor?*”

İlk Yöneticinin Desteği (*Cronbach's  $\alpha = .87$* ). Bu değişken Shanock ve Eisenberger (2006) tarafından geliştirilen altı madde ile ölçülmüştür. Örnek ölçek maddesi olarak: “*Birlikte çalıştığım amirim kendisine olan katkılarına değer verir.*”

Kronik Önleme Odağı (*Cronbach's  $\alpha = .64$* ). Bu değişken Semin, Higgins, de Montes, Estourget ve Valencia'nın (2005) yeniden düzenlendiği önleyici odak envanterindeki (Higgins et al., 2001) altı madde ile ölçülmüştür. Bir madde katılım miktarına bağlı 5'li Likert ölçeği ile (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum), diğer maddeler ise sıklık miktarına dayalı 5'li Likert (1= Hiç ya da nadiren, 5=Çok sık) ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. Örnek ölçek maddesi olarak: “*Büyürken, ne sıklıkla anne ve babanızı sinirlendirirdiniz?*”

Kronik Yükselme Odağı (*Cronbach's  $\alpha = .72$* ). Önleme ile yükselme odağı birinden bağımsız olmakla birlikte yükselme odağının olası etkisini tespit etmek için kronik yükselme odağı kontrol amaçlı ölçülmüştür. Bu kavram Semin vd.'nin (2005) yeniden düzenlediği yükselme odağı ölçeğinden (Higgins et al., 2001) dört madde ve Sassenberg, Ellemers ve Scheepers'in (2012) geliştirdiği ölçekten üç madde ile ölçülmüştür. Sadece bir madde sıklık miktarına dayalı 5'li Likert (1= Hiç ya da nadiren, 5=Çok sık) ölçeğine göre cevaplandırılırken diğer maddeler 5'li Likert ölçeği (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) ile ölçülmüştür. Örnek ölçek maddesi olarak: “*Gelişmek için büyük çaba gösteriyorum?*”

Demografik Kontrol Sorusu: Katılımcılar örgütsel kıdemleri yükseldikçe kurum içerisinde daha fazla kaynak ve bağ sahibi olabileceği için ilk yöneticinin baltalayıcı davranışlarına daha az maruz kalabilir. Ayrıca örgütsel kıdemi artan bir çalışan kazandığı haklar itibarıyla veya başka bir iş bulmanın zorluğu nedeniyle işten ayrılmak istemeyebilir. Dolayısıyla örgütsel kıdem kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular

Değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar, içsel-tutarlılıklar ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 1'de sunulmuştur.

##### 4.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Hipotezleri sınamadan önce araştırmadaki değişkenlerin birbirinden istatistiksel olarak farklı olup olmadığını tespit etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Ancak yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşamadığı için madde parselleme stratejisi uygulanmıştır (Hall, Snell, Foust, 1999). Araştırmadaki değişkenler tek boyutlu olduğu için parsellemede madde - kurgu denge yaklaşımı (item to construct balance approach) uygulanmıştır (Little, Cunningham, Shahar, Widaman, 2002). Buna göre her bir örtük değişken 3'erli parsellere ayrılmıştır. Kronik önleme odağı, kronik yükselme odağı, ilk yönetici desteği, ilk yönetici baltalaması ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini içeren ölçüm modelinin uyum endeksleri Hu ve Bentler'in (1999) kriterlerine göre kabul edilebilir düzeyin üstündedir ( $\chi^2 = 126,43$ ,  $df = 80$ , TLI = ,93, CFI = ,95, RMSEA = ,06). Önerilen ölçüm modeli alternatif diğer ölçüm modelleri ile karşılaştırıldığında 5 faktörlü ölçüm modelinin uyum değerleri anlamlı şekilde ( $p < .05$ ) diğer modellerden daha iyidir.

##### 4.2 Hipotezlerin Sınanması

Çalışmanın hipotezleri etkileşim etkilerini göstermeye odaklandığı için hipotezleri sınamak için Cohen, Cohen, West, ve Aiken'nin (2003) önerileri izlenmiştir. Bu doğrultuda etkileşim etkisini doğru şekilde yorumlamak için bütün tahminleyici değişkenler ortalamaları etrafında merkezileştirilmiştir. Üç-yönlü etkileşimi doğru şekilde sınamak için bütün iki-yönlü etkileşimler analizlere dâhil edilmiştir. Ayrıca etkileşim terimleri normal dağılımı genellikle ihlal ettiği için 1000 kere tekrar örnekleme yöntemi (bootstrapping) kullanılarak etkileşim terimlerinin anlamlılığı irdelenmiştir.

Hipotezleri sınamak için üç hiyerarşik regresyon modeli geliştirilmiştir. Birinci model kontrol değişkenlerini ve tahminleyici değişkenlerin ana etkilerini sınamak için ikinci model tahminleyici değişkenler arasındaki iki-yönlü etkileşimlerini ve son model ise değişkenler arasındaki üç-yönlü etkileşim etkisini sınamaktadır.

Ana etkileri ifade eden model 1'de (Tablo 2) görüldüğü üzere, ilk yöneticinin desteği işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir (model 1,  $B = -.24$ ,  $p < .01$ ), ancak kronik önleme odağı işten ayrılma niyeti ile ilişkili değildir (model 1,  $B = .14$ ,  $p > .19$ ). Bu bulgu yazın ile uyumludur (örn., Greenbaum vd., 2012).

**Tablo 1: Değişkenlerin Ortalaması, Standart Sapması, İçsel-Tutarlılık Katsayısı ve Değişkenler arası Korelasyon**

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. Örgütsel Kıdem	1,72	1,59	1					
2. Yükselme Odağı	4,28	,56	-,05	(,72)				
3. Önleme Odağı	2,27	,70	-,16*	,14	(,64)			
4. İlk Yöneticinin Desteği	3,88	,99	-,07	,18*	,08	(,87)		
5. İlk Yönetici Baltalaması	1,51	,74	-,05	,01	,27**	-,41**	(,87)	
6. İşten Ayrılma Niyeti	2,06	,92	-,10	-,05	,13	-,29**	,24**	(,78)

Not: N=163. Ort.: Ortalama; SS: Standart Sapma

\* $p < .05$ , çift kuyruklu. \*\* $p < .001$ , çift kuyruklu. İçsel tutarlılık oranı (cronbach alfa) köşegen üstünde parantez içinde gösterilmiştir.

**Tablo 2: İşten Ayrılma Niyetini Tahminlemede Kronik Önleme Odağı, İlk Yönetici Baltalaması ve İlk Yönetici Desteğinin Regresyon Sonuçları**

Değişkenler	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	SH	B	SH	B	SH
<b>Kontrol</b>						
Sabit Sayı	2,74***	0,63	2,33***	,55	2,16***	,54
Örgütsel Kıdem	-,06	0,04	-,06	,04	-,05	,04
Kronik Yükselme Odağı	-,03	0,13	-,02	,13	,01	,12
<b>Ana Etkiler</b>						
İlk Yönetici Baltalaması	,12	0,11	,35*	,14	,21	,15
İlk Yönetici Desteği	-,24**	0,08	-,26**	,08	-,31***	,08
Kronik Önleme Odağı	,14	0,11	,11	,11	,16	,11
<b>İki-Yönlü Etkileşimler</b>						
İlk Yönetici Baltalaması X İlk Yönetici Desteği			,25**	,09	,19*	,09
İlk Yönetici Baltalaması X Kronik Önleme Odağı			-,18	,12	-,10	,13
İlk Yönetici Desteği X Kronik Önleme Odağı					,12	,10
<b>Üç-Yönlü Etkileşim</b>						
İlk Yönetici Baltalaması X İlk Yönetici Desteği X Kronik Önleme Odağı					,26*	,11
F	4,482***		4,43***		4,61***	
R <sup>2</sup>	,13		,17		,21	
R <sup>2</sup> 'deki Değişim			,04*		,03*	

Not: N=163. Standardize edilmemiş katsayılar sunulmuştur.

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

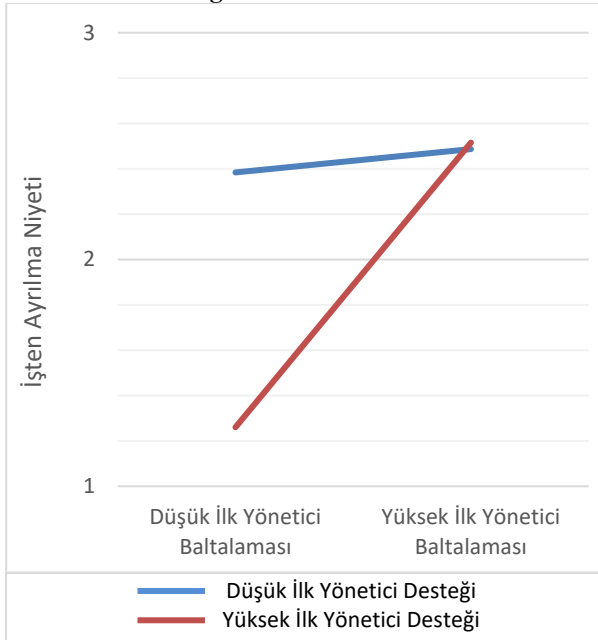
Birinci hipotez ilk yönetici desteği yükseldikçe, ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumlu ilişkinin artacağını öne sürmektedir. Veri

analizleri ilgili etkileşim teriminin anlamlı ve olumlu olduğunu göstermiştir (model 2, B =.25,  $p < .01$ ) ve bu

etkileşim terimi işten ayrılma niyetinde %4'lük ek varyans açıklamaktadır (model 2,  $\Delta R^2 = .04$ ,  $p < .01$ ).

Etkileşim teriminin hangi seviyede işten ayrılma niyetini etkilediğini anlamak için Cohen vd.'nin (2003) önerdiği basit eğim analizi uygulanmıştır. Bu analizi uygulamak için ilk yönetici desteği kendi ortalamasından bir standart sapma (+/-1 SS) yukarıda ve aşağıda olmak üzere iki seviyeye ayrılmış ve ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bu seviyeler için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Şekil 1'de gösterildiği üzere, basit eğim analizine göre sadece ilk yönetici desteği yüksekken baltalama ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $B_{yüksek}=.42$ ,  $SE=.17$ ,  $p < .01$ ;  $B_{düşük}=.04$ ,  $SE=.11$ ,  $p > .73$ ). Bu bulgu geçmiş bulgular ve hipotez 1 ile uyumludur.

**Şekil 1: İlk Yönetici Baltalamasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Yüksek ve Düşük Seviyelerdeki İlk Yönetici Desteğinin Etkisi.**

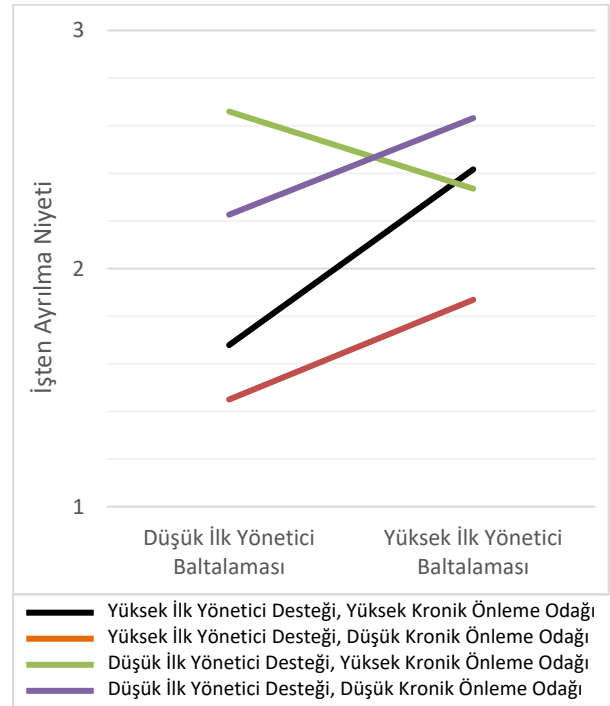


İkinci hipoteze göre ise ilk yönetici desteği ile baltalaması arasındaki etkileşim kronik önlenme odağına göre biçimlenecektir ve ilk yönetici desteğinin ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumlu ilişkiyi artırıcı etkisi yüksek kronik önleme odaklı kişilerde düşük kronik önleme odaklı kişilere kıyasla daha güçlü olacaktır. Tablo 2 model 3'te gösterildiği üzere üç-yönlü etkileşim terimi anlamlıdır ( $B = .26$ ,  $p < .05$ ,  $\Delta R^2 = .03$ ). Basit eğim analizini uygulamak için kronik önleme odağı ve ilk yönetici desteği kendi ortalamalarından birer standart sapma (+/-1 SS) yukarıda ve aşağıda olmak üzere seviyelere ayrılmış ve ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma arasındaki ilişki bu seviyelere göre ayrı ayrı analiz edilmiştir. İlk yönetici desteği ile baltalama arasındaki

etkileşim kronik önleme odağına göre incelendiğinde, destek ile baltalama arasındaki etkileşim etkisi kronik önleme odağı yüksekken (+1 SS) anlamlıdır ( $B=.37$ ,  $SE=.12$ ,  $p < .01$ ), ancak kronik önleme odağı düşükken bu etkileşim etkisi anlamlı değildir ( $B=.01$ ,  $SE=.12$ ,  $p > .97$ ).

Daha da önemlisi, kronik önleme odağı yüksekken ilk yönetici desteğinin de yüksek olması ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Şekil 1, Doğru 1;  $B= .50$ ,  $SE= .17$ ,  $p < .01$ ). Bununla birlikte kronik önleme odağı düşükken ilk yönetici desteğinin yüksek olması ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortadan kaldırmıştır (Şekil 1, Doğru 2;  $B= .28$ ,  $SE= .29$ ,  $p < .34$ ). Bu bulgular üçüncü hipotezi destekler niteliktedir ve kronik önleme odağı yüksek çalışanlar ilk yöneticilerinden hem destek hem de baltalayıcı davranışlarla karşılaştıklarında işten ayrılma niyetleri önemli ölçüde artmaktadır.

**Şekil 2: İlk Yönetici Baltalamasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Yüksek ve Düşük Seviyelerdeki İlk Yönetici Desteğinin ve Kronik Önleme Odağının Etkisi.**



## 5. Tartışma

Bir sağlık kurumunun çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada ilk yönetici baltalaması ile destek etkileşiminin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinde kronik önleme odağının biçimlendirici rolü incelenmiştir. Bulgularımız, Duffy vd.'nin (2002) bulguları ile uyumlu olarak, aynı odaktan (ilk yönetici) gelen baltalama ve destek etkileşiminin işten ayrılma

niyetini daha fazla arttıracasına işaret etmektedir. Özellikle ilk yönetici desteği yüksek olduğu durumda ilk yönetici baltalaması işten ayrılma niyetini arttırmaktadır, ancak ilk yönetici desteği düşük ise baltalama ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki anlamlı değildir. Dahası bu etkileşim etkisinin bireysel özelliklerden biri olan düzenleyici odak ile tekrar biçimlendirildiği bu çalışmada ortaya konulmuştur. Çalışmanın katkısını ifade eden bu biçimlendirici etkiye göre sadece kronik önleme odağı yüksek olan kişilerde baltalama ile destek arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki zararlı etkisi sadece ilk yönetici desteğinin yüksek olduğu durumda zararlı olduğu anlaşılmıştır.

### 5.1 Teorik Açıdan Önemi

İlk yönetici ile ilgili çalışmaları kapsayan liderlik yazını genel olarak liderliğin olumlu tarafına odaklanmaktadır (Karakitapoğlu-Aygun & Gumusluoğlu, 2013; Schilling, 2009). Ancak liderliğin sadece olumlu tarafına odaklanmak, hem olumlu hem de olumsuz tarafın etkileşimsel etkilerinin gözden kaçırılmasına sebep olabilir. Son dönemde olumlu liderlik davranışına odaklanan yazın her ne kadar olumsuz lider davranışlarının varlığını kabul etse de (Youssef-Morgan & Luthans, 2013) liderlerin olumlu ve olumsuz davranışlarının beklenmedik etkilerinden bahsetmemektedir. Dahası liderin olumlu davranışları zararlı ilişkileri genel olarak zayıflattığı iddia edilmiştir (Cohen & Wills, 1985). Dolayısıyla bu çalışma liderliğin olumlu ve olumsuz taraflarını aynı anda ele alarak taraflar arasındaki etkileşime odaklanan liderlik yazınına katkıda bulunmaktadır.

Genel olarak liderlik yazınına katkıda bulunmanın yanı sıra bu çalışma özellikle ilk yönetici baltalamasının örgütsel çıktılar ile olan ilişkisine de açıklık getirmektedir. Çünkü ilk yönetici baltalaması ile olumsuz çıktılar (örn., işten ayrılma niyeti) arasında ana ilişki bulunmuşsa da (Duffy vd., 2002, 2006), bazı çalışmalarda ilk yönetici baltalamasının işten ayrılma niyeti (Greenbaum vd., 2012) üzerinde ana etkisi bulunamamıştır. Bu bulguların tutarsızlığı ilk yönetici baltalamasının belirli koşullarda bağımlı değişken üzerindeki gücünü arttırması ya da azaltması olabilir (Nahum-Shani vd., 2014). Bu koşullardan biri ise ilk yönetici desteğidir ve ilk yönetici baltalaması ile desteği etkileşime girdiği zaman aynı odaktan gelen olumlu (yüksek destek) ve olumsuz (yüksek baltalama) davranışlar çalışana karışık mesajlar göndermektedir (Duffy vd., 2002). Bu da beraberinde çalışanların baltalama ile destek arasında bir uyum beklediklerini ancak bu uyum olmadığı zaman oluşan belirsizliğin çalışmanı işten ayrılmaya sevk ettiğini göstermektedir. Bu bulgu aynı-alaniçi şiddetlendirme hipotezini (Major vd., 1997) desteklemekte ve bu hipotezin kapsamını işten

ayrılma niyetine doğru genişleten nadir çalışmalardan biridir.

Bu çalışmanın teorik önemini arttıran bir diğer nokta ise baltalama ve destek arasındaki etkileşim etkisinin kişiden kişiye değişebilecek bir durum olduğunu ortaya koymasındır. Kronik önleme odağı yüksek olan kişiler öncelikle emniyet ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için ilk yöneticiden gelen karışık mesajlar böyle çalışanların kaçınma stratejisi izleyerek işten ayrılmaya niyet etmelerine yol açabilir. Düzenleyici odak teorisinin (Higgins, 1997) referans alındığı bu çalışma ilgili teorisinin kapsamını genişletmiş ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisine açıklık getirmiştir. Çünkü Lanaj vd.'nin (2012) önerisine göre kronik önleme odağının işten ayrılma niyeti ile ilişkisi belirsizdir. Yazarlara göre güvenlik ve emniyet ihtiyacı tehlikeye giren bir çalışan kronik önleme odağında ise çalışan işten ayrılma niyetini sergileyebilir ya da daha çok işyeri kurallarını ve prosedürlerini uygulayarak işte kalmak isteyebilir. Bu çalışma göstermiştir ki çalışanlar ilk yöneticiden karışık mesajlarla karşılaştıklarında önleme odağı yüksek olan kişiler işte kalma değil işten ayrılma eğilimi sergilemektedirler.

İlk yönetici baltalamasının işyeri şiddetini ifade eden kavramlardan biri olduğu hatırlanırsa, çalışmamızdaki bu bulgu yönetici kaynaklı işyeri şiddetini ele alan çalışmaları da (Naseer, Raja, Syed, Donia, Darr, 2016; Xu vd., 2015) bilgilendirmektedir. Bu çalışmalar istismarcı yönetimin ya da yıkıcı liderlik davranışlarının lider-üye etkileşimi ile ilişkiye girdiğini ve çalışanların bu etkileşimden olumsuz etkilendiğini göstermiştir. Bununla birlikte bu çalışma bu tür olumsuz etkilerin bütün çalışanlar için değil sadece kronik önleme odağı yüksek olan çalışanlar için geçerli olabileceğini göstermektedir.

### 5.2 Uygulama Açısından Önemi

İlk yönetici baltalaması gibi işyeri şiddetini ifade eden olguların sadece ciddi etkileri yoktur ayrıca işyerlerinde oldukça yaygın bir şekilde görülebilmektedir (Chappell & Di Martino, 1998). Hatta Türkiye'deki akademisyenler üzerine yapılan bir araştırmada katılımcıların %90'ının işyerinde psikolojik şiddet gördüğü ve şiddetin büyük bir kısmının ilk yöneticiden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Yıldırım & Yıldırım, 2010). Hatta bu durumun spiral bir etki ile öncelikle üst yöneticilerden daha alt kademedeki yöneticilere doğru gerçekleşmesi sonrasında ilk yönetici baltalamasını arttırabilir. Dolayısıyla ilk yöneticinin uyguladığı psikolojik işyeri şiddeti, dikkate alınması ve çözülmesi gereken bir durumdur.

Bu çalışmanın uygulama açısından iki önemli önerisi mevcuttur. Birincisi bu çalışma "ilk yöneticinin olumsuz davranışları söz konusu ise aynı kişiden destek istemek



zararlı olabilir” önerisini vurgulayan diğer çalışmaları (örn., Mayo vd., 2012) desteklemektedir. Dahası kronik önleme odağı yüksek çalışanlar için etkileşim etkisinin çok daha zararlı olmasından hareketle çalışanlara baş etme stratejileri ile ilgili eğitim verilmesi önerilmektedir. Örneğin, Nahum-Shani vd.'nin (2014) yaptığı araştırmaya göre çalışanların öz-saygıları iyileştirilirse ya da örgütler iş-yaşam kalitesini arttıracak davranışlarda bulunurlarsa çalışanlar karışık mesajlardan kaynaklanan etkilerle daha iyi baş edebilmektedir. İkinci uygulama olarak ilk yönetici baltalamasını en aza indirmek için yöneticilere ve o yöneticilerin üstlerine gelişim veya etik odaklı eğitimler verilebilir.

### 5.3 Çalışmanın Kısıtları ve Önerileri

Çalışmanın iki tane temel kısıtı bulunmaktadır. Birincisi, çalışma kesitsel bir araştırma tasarımına sahiptir ve dolayısıyla değişkenler arasında kesin neden sonuç ilişkileri belirtilemez. Ancak, değişkenler arasındaki ilişkiler daha önce yazında ifade edilen ve geçerlenen ilişkiler üzerine kurularak ters-nedensellik hatasından kaçınılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci kısıtı ise öz-raporlamaya dayalı kesitsel çalışmaların birçoğunda görülebilen ortak yöntem varyansının (Podsakoff, MacKenzie, Lee, Podsakoff, 2003) olumsuz etkisidir. Ancak, bu çalışma ana etkiler yerine etkileşimsel etkilere odaklandığı için ortak yöntem varyansının olumsuz etkisi bu çalışmada sınıran ilişkileri etkilememektedir. Hatta Siemsen, Roth ve Oliveira'nın (2010) yaptığı bir araştırmaya göre ortak yöntem varyansı etkileşimsel etkilerin bulunmasını daha da zorlaştırmaktadır. Bu noktalardan hareketle ortak yöntem varyansının çalışmanın bulgularının güvenilirliğini azaltmadığı söylenebilir.

Bu çalışmanın iki noktada gelecek çalışmaları yönlendirebileceği ifade edilebilir. Birincisi, gelecek çalışmalarda ilk yönetici baltalaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki dolaylı etkileri de kapsayacak şekilde genişletilebilir. Örneğin bu çalışmada ilk yönetici baltalamasının doğrudan etkisi incelenmektedir ancak bu kavramın işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etkileri de mevcut olabilir. Çünkü ilk yönetici baltalaması engelleyici tipte bir stres yükleyici olarak ele alınabilir (Ganster, 2008) ve meta-analiz çalışmalarında bu tür engelleyici tipte stres yükleyicilerin işten ayrılma niyeti ile hem doğrudan hem de dolaylı yoldan ilişkili olduğu gösterilmektedir (Podsakoff, LePine, LePine, 2007). Dolayısıyla stres yükleyicileri-gerilme çerçevesinde ilk yönetici baltalaması işten ayrılma niyeti ile dolaylı olarak ilişkili olabilir ve bunun nasıl gerçekleşebileceği gelecek araştırmalara konu olabilir. İkincisi ise bu etkileşim etkisi sadece işten ayrılma niyeti ile sınırlı olmayabilir, örgütsel bağlılığa doğru genişletilebilir. Myer, Becker, ve Vandenberghe'e (2004) göre ilk yöneticiler

çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedirler ve çalışanlar örgüte olan bağlılıkları ile ilgili hedeflerine ulaşmaya çalışırken düzenleyici odağı kullanarak hedeflerini biçimlendirebilirler. Bu noktadan hareketle ilk yöneticiden kaynaklanan yüksek baltalama ve desteğin yarattığı olumsuz etki kronik önleme odağı yüksek çalışanlarda çok daha fazla olabilir ve benzer bir üç yönlü etkileşim burada da ortaya çıkabilir.

## 6. Sonuç

Bu çalışma ilk yönetici baltalaması ile ilk yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını göstermektedir. Daha da önemlisi bu etkinin bireysel özelliklerden biri olan kronik önleme odağı tarafından biçimlendirildiği görülmüştür. Buna göre, kronik önleme odağı yüksek olan kişiler, düşük olanlara kıyasla, ilk yönetici desteği ve baltalamasının her ikisinin de yüksek olduğu durumda daha fazla işten ayrılma niyeti sergilemektedir. Bulgularımız, kronik önleme odağı yüksek çalışanların aynı ilk yöneticiden hem destek hem de baltalama gördüklerinde yüksek düzeyde belirsizlik yaşadıklarına ve bu belirsizliği işten ayrılarak düşürme eğiliminde olabileceklerine işaret etmektedir.

## Kaynakça

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202131>
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220–231. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.3.220>
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35–66. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972>
- Chappell, D., & Di Martino, V. (1998). *Violence at work*

(Third Edit). Geneva: International Labour Organization.

- Cobb, S. (1976). Social Support as a Moderator of Life Stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300–314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>
- Cohen, A. (1999). The Relation between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 371–391. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1669>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. (2003). *Applied Multiple Regression/correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision-Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117–132. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2675>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 105–126. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.04.005>
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A Social Context Model of Envy and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643–666. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2011). Beyond Internal and External: A Dyadic Theory of Relational Attributions. *Academy of Management Review*, 36(4), 731–753. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0371>
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ganster, D. C. (2008). Measurement challenges for studying work-related stressors and strains. *Human Resource Management Review*, 18(4), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.011>
- Glazer, S., & Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467–487. <https://doi.org/10.1002/job.326>
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Piccolo, R. F. (2012). When Leaders Fail to “Walk the Talk”: Supervisor Undermining and Perceptions of Leader Hypocrisy. *Journal of Management*, 41(3), 929–956. <https://doi.org/10.1177/0149206312442386>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hall, R. J., Snell, A. F., & Foust, M. S. (1999). Item Parceling Strategies in SEM: Investigating the Subtle Effects of Unmodeled Secondary Constructs. *Organizational Research Methods*, 2(3), 233–256. <https://doi.org/10.1177/109442819923002>
- Hershcovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying...oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1–46.
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 3–23. <https://doi.org/10.1002/ejsp.27>
- Higgins, E. T., Roney, C. J. R., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 276–286. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.2.276>
- Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 515–525. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.515>
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L.

- (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233–256. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Idson, L. C., Liberman, N., & Higgins, E. T. (2000). Distinguishing Gains from Nonlosses and Losses from Nongains: A Regulatory Focus Perspective on Hedonic Intensity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(3), 252–274. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1402>
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Karagonlar, G., & Öztürk, E. B. (2015). İlk Yöneticinin Çalışanı Baltalamasının Öz Yeterlilik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkinde Yönetici Yetkinliğinin Zararlı Etkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 79, 156–179.
- Karakitapoğlu-Aygun, Z., & Gumusluoğlu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107–133. <https://doi.org/10.1177/1742715012455131>
- Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: Some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 522–526. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.522>
- Knobloch, L. K., Miller, L. E., & Carpenter, K. E. (2007). Using the relational turbulence model to understand negative emotion within courtship. *Personal Relationships*, 14(1), 91–112. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.2006.00143.x>
- Lanaj, K., Chang, C.-H. “Daisy,” & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998–1034. <https://doi.org/10.1037/a0027723>
- Leikas, S., Lönnqvist, J.-E., Verkasalo, M., & Lindeman, M. (2009). Regulatory focus systems and personal values. *European Journal of Social Psychology*, 39(3), 415–429. <https://doi.org/10.1002/ejsp.547>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1135–1145. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1135>
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 151–173. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902\\_1](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1)
- Major, B., Zubek, J. M., Cooper, M. L., Cozzarelli, C., & Richards, C. (1997). Mixed messages: Implications of social conflict and social support within close relationships for adjustment to a stressful life event. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1349–1363. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.6.1349>
- Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: a source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872–3889. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.676930>
- Myer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., & Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484–503. <https://doi.org/10.1037/a0035313>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 14–33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583–606. <https://doi.org/10.1002/job.1802>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rook, K. S. (1984). The negative side of social interaction: Impact on psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 1097–1108. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.5.1097>
- Sassenberg, K., Ellemers, N., & Scheepers, D. (2012). The attraction of social power: The influence of construing power as opportunity versus responsibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(2), 550–555. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.11.008>
- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Scott, K. L., Ingram, A., Zagenczyk, T. J., & Shoss, M. K. (2015). Work-family conflict and social undermining behaviour: An examination of PO fit and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 203–218. <https://doi.org/10.1111/joop.12091>
- Semin, G. R., Higgins, T., de Montes, L. G., Estourget, Y., & Valencia, J. F. (2005). Linguistic signatures of regulatory focus: how abstraction fits promotion more than prevention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(1), 36–45. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.1.36>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, Social Capital Losses, and Performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594–606. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17843940>
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common Method Bias in Regression Models With Linear, Quadratic, and Interaction Effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456–476. <https://doi.org/10.1177/1094428109351241>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In *Advances in Experimental Psychology* (Vol. 34, pp. 1–60). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80003-X)
- Vinokur, A. D., Price, R. H., & Caplan, R. D. (1996). Hard times and hurtful partners: How financial strain affects depression and relationship satisfaction of unemployed persons and their spouses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 166–179. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.166>
- Vinokur, A. D., & Van Ryn, M. (1993). Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 350–359. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.350>
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Vogel, R. M., & Mitchell, M. S. (2015). The Motivational Effects of Diminished Self-Esteem for Employees Who Experience Abusive Supervision. *Journal of Management*, XX(X), 1–34. <https://doi.org/10.1177/0149206314566462>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *Leadership Quarterly*, 26(5), 763–774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Yıldırım, D., & Yıldırım, A. (2010). Mobbing Behaviors Encountered by Health Science Faculties Staff and Their Responses to Them. *Turkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 30(2), 559–570. <https://doi.org/10.5336/medsci.2008-9832>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*, 42(3), 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.005>

## Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Bilişsel Yetenek ile İlişkisi

### The Effect of Five Factor Personality Traits and Cognitive Ability on Counterproductive Work Behavior

İrfan Gültaş<sup>a</sup>, V. Lale Tüzüner<sup>b,†</sup>

#### YAYIN BİLGİSİ

Article Info

*Başvuru/Received*  
02/05/2016

*Kabul/Accepted*  
10/07/2017

#### Anahtar Kelimeler:

Verimlilik Karşıtı İş Davranışları  
Beş Faktör Kişilik Envanteri  
Bilişsel Yetenek

#### Keywords:

Counterproductive work behavior  
Five-Factor Personality Inventory  
Cognitive Ability

#### ÖZ

Kişinin çalıştığı örgütün mülkiyetine, süreçlerine, çıkar gruplarına ya da diğer çalışanlarına zarar verme potansiyeli taşıyan, örgütün belirlenmiş amaçları önünde engel teşkil eden, bilinçli bir şekilde sergilenen davranışların tümü şeklinde tanımlanabilen verimlilik karşıtı iş davranışları, örgütlere ciddi bir maliyet getirmesi nedeniyle son dönemde sıklıkla araştırma konusu olmuştur. Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, özellikle verimlilik karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerinin neler olduğu konusuna odaklanıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı; verimlilik karşıtı iş davranışlarının, bireysel belirleyicilerden kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda özel bir bankanın gişe görevlileri (n=148) üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada gişe görevlilerine beş faktör kişilik envanteri ve bilişsel yetenek testi uygulanmış, verimlilik karşıtı iş davranışlarını sergileme sıklıkları ise bağlı oldukları ilk kademe yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; kişilik boyutlarından sorumluluk bilincinin, verimlilik karşıtı iş davranışının kötüye kullanma ve fiziksel çekilme alt boyutlarında yer alan davranışlarla negatif yönde; dışadönüklüğün, fiziksel çekilme boyutunda pozitif yönde, duygusal dengesizliğin ise kötüye kullanma boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir bireysel belirleyici olan bilişsel yeteneğin ise, kötüye kullanma, üretimden sapma ve sabotaj boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarıyla negatif yönde ilişkili olduğu ve bilişsel yeteneğin, kötüye kullanma, üretimden sapma ve sabotaj boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

#### ABSTRACT

Counterproductive work behaviors which can be defined as an intentional employee behavior violating an organization's legitimate interests by being potentially harmful to the organization, organization's property, process or its members and caused not to fulfill organization's objectives, are being researched frequently nowadays because of its huge amount of cost to the organizations. It is seen that researchs are mainly focused on to define what are the antecedents of counterproductive work behaviors.

The purpose of this study is to define relationship between personality and cognitive ability, as being personel antecedents, and counterproductive work behaviors. In this direction; research was conducted among one of the private bank tellers (n=148). Five-factor personality inventory and cognitive ability test was applied to tellers, on the other hand display level of counterproductive work behaviors was answered by teller's managers via another inventory.

† İlgili yazar. Tel: +90 (212) 473 7070/18275, e-posta: [ltuzun@istanbul.edu.tr](mailto:ltuzun@istanbul.edu.tr)

e-posta adresleri: [irfangultas@gmail.com](mailto:irfangultas@gmail.com) (İ. Gültaş), [ltuzun@istanbul.edu.tr](mailto:ltuzun@istanbul.edu.tr) (V.L. Tüzüner)

<sup>a</sup> Vakıf Katılım Bankası A.Ş., İstanbul, Turkey

<sup>b</sup> İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

The research has showed that consciousness is in negative relation with abuse and withdrawal side of counterproductive work behavior, extraversion is in positive relation with withdrawal, also neuroticism is in positive relation with abusive counterproductive work behaviors. Another personal antecedent cognitive ability is in negative relation with abuse, production deviance and sabotage side of counterproductive work behaviors. It is understood that cognitive ability has a significant effect on the display level of abuse, production deviance and sabotage counterproductive work behaviors. Another individual antecedent, the cognitive ability is in negative relation abuse, production deviance and sabotage type of counterproductive work behavior. This means that cognitive ability has a significant effect on the display level of abuse, production deviance and sabotage type of counterproductive work behavior.

## 1. Giriş

Örgütlerin temel amacı olan kar maksimizasyonuna ulaşmak için örgüt çalışanlarının verimliliklerinin üst seviyede olması gerekmektedir. Çalışanların verimliliklerinin üst seviyede olmasının temelinde ise çalışanların iş performanslarının ve davranışlarının iyi yönetilmesi yer almaktadır (Miles, vd., 2002: 53). Örgütlerin, çalışanların performanslarını ve verimliliklerini artırmak için çok çeşitli yollara başvurmalarına karşın bunda her zaman başarılı oldukları söylenemez. Tüm önlemlere ve düzenlemelere rağmen çalışanların örgüte zarar verdikleri ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerine doğrudan veya dolaylı olarak engel oldukları görülmektedir. Örgütlerin hayatta kalma mücadelelerinin her geçen gün bir öncekine nazaran zorlaştığı, rekabetin sınırsız bir şekilde yaşandığı yenedünya düzeninde örgütler, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen işyerindeki bu olumsuz davranışları nasıl önleyebiliriz noktasında da ciddi çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu çerçevede örgütler için hem maliyet hem zaman kaybına neden olan olumsuz davranışlar olarak nitelenen verimlilik karşıtı iş davranışları, 1990'lı yıllardan itibaren çok sayıda araştırmaya konu olmuştur.

## 2. Verimlilik Karşıtı İş Davranışları

Endüstriyel psikoloji çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmaların bir çoğunun cevap aradığı soru, çalışanların görevleri gereği sergiledikleri iş performanslarına nelerin etki ettiği'dir. Son dönemdeki araştırmaların odağında ise rol ötesi davranışlar ile iş performansı arasındaki ilişki yer almaktadır. Bu çerçevede cevap aranan soru da "çalışanları rol ötesi davranışlara iten sebepler nelerdir?" şekline dönüşmüştür (Spector, Fox, 2002: 269). Rol ötesi davranışların araştırması sırasında bazı davranışların örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağladığı görülmüş bu davranışlar olumlu davranışlar olarak tanımlanıp örgütsel vatandaşlık kavramı ile ifade edilmiştir. Bazılarının ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine engel oluşturduğu görülmüş bu davranışlar olumsuz davranışlar olarak tanımlanıp

verimlilik karşıtı iş davranışları kavramı ile ifade edilmiştir. Rol ötesi davranışların örgütsel vatandaşlık ve verimlilik karşıtı iş davranışları olarak iki uçlu tanımlama bir çok çalışmada kullanılmıştır (Reynolds, Clair, A. vd. , 2015: 80-81).

Olumsuz davranışlarla ilgili olarak ABD'de yapılan araştırmalar, çalışanların % 75'inin çalıştıkları yerlerde en az bir defa hırsızlık yaptığını ortaya koymaktadır. Amerikan Yönetim Derneği'nin yaptırdığı bir araştırmada ise araştırmaya katılan örgütlerin % 20'si işyerlerinde şiddet yaşandığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan 500 insan kaynakları yöneticisinden % 33'ü de herhangi bir nedenle işyerlerinde şiddet içeren tehdit aldıklarını dile getirmişlerdir (Appelbaum, Deguire, Lay, 2005: 43). Başka bir çalışmada ise örgütteki çalışanların % 85'inin görevleri ile ilgili olmayan ve işyerinde istenmeyen olumsuz davranışlar sergiledikleri ortaya konulmuştur (Harris, Ogbonna, 2006: 543). Olumsuz davranışların sadece bir bölümünü oluşturan bu davranışların yanı sıra, rüşvet, üretime zarar verme, işe geç gelme veya gelmeme gibi diğer olumsuz davranışların yoğunluğu ve yaygınlığı ise gerçek manada bilinmemektedir. Bu tür davranışların örgütlere verdiği zararların, örgüt imajının zarar görmesi, halkla ilişkiler maliyetlerinin artması, pazarlama faaliyetlerinin dolaylı olarak zorlaşması, sigorta kayıpları, işçilere ödenen tazminatlar, işgücü dönüşümünün artması ve azalan verimlilik gibi diğer unsurlar ele alındığında maliyetin milyarlarca dolar olduğu hesaplanmaktadır.

Farklı disiplinlerde, farklı bakış açıları ve kavramlarla tanımlanmış olsa da işyerinde olumsuz davranışların bu tanımlamalar içerisinde birçok açıdan birbirleri ile benzer yönler taşıdığı görülmektedir. Olumsuz davranış literatürü içinde olumsuz davranışları ifade etmek için kullanılan kavramların bir çoğunun olumsuz davranışların nedenleri ve sonuçları üzerinde durduğu görülmektedir. Son dönemde yapılan çalışmalarda çok farklı kavramlar kullanmak yerine genel anlamda olumsuz işyeri davranışlarını ifade etmek için verimlilik karşıtı iş davranışları (counterproductive work behavior) kavramı kullanılmaktadır.

## 2.1. Tanımı

Verimlilik karşıtı iş davranışı terimi örgüt normlarını ihlal eden ve dolayısıyla örgütün etkin bir şekilde işlemesi için tehdit oluşturan tüm istemli davranışlara işaret etmek için kullanılmaktadır. Verimlilik karşıtı iş davranışları, hırsızlıktan, beyaz yakalı personel suçlarına, devamsızlıktan, işe geç gelmeye, alkol ve uyuşturucu kullanımından, disiplinsiz davranışlara, kazalara sebebiyet vermekten, sabotaja, cinsel tacizden, şiddete kadar birçok davranışı ifade etmekle birlikte sadece bunlarla da sınırlı değildir (Öneş, 2002:1). Bir çok çalışmada son dönemde artan sanal kaytarma davranışı, verimlilik karşıtı iş davranışları içerisinde sayılmıştır (Özkalp vd., 2012: 18-21). Spector ve Penney, verimlilik karşıtı iş davranışlarını; çalışanların örgüte ve örgüt çalışanlarına karşı zarar verici davranışları olarak tanımlamıştır. İşyerinde gösterilen kaba davranışların da (workplace incivility) verimlilik karşıtı iş davranışı tanımı içerisine girebileceğini belirtmiştir (Penney, Spector, 2005: 777-778). Diğer bir tanımda verimlilik karşıtı iş davranışları; örgütün işlevlerini veya mülkiyetini doğrudan etkileyerek ya da işçileri inciterek, örgütün etkinliğini ve verimliliğini azaltan davranışlar olarak belirtilmiştir (Fox, Spector, Miles, 2001: 292). Verimlilik karşıtı iş davranışları, bir örgüt üyesi tarafından örgütün meşru çıkarlarına karşı herhangi bir kasıtlı davranış olarak da tanımlanmıştır (Sackett, De Vore, 2001: 159). Sackett tarafından önerilen bir başka tanımda ise verimlilik karşıtı iş davranışlarının örgütün yasal çıkarlarına karşı yapılan davranışlar olduğu belirtilmektedir (Sackett, 2002: 7). Dikkat edilecek olursa bu tanımlamaların odak noktası, davranışın sonucundan çok davranışın kendisini işaret etmektedir. Ayrıca sadece bilerek ve isteyerek yani amaçlı bir şekilde yapılan davranışlar incelemeye alınmakta, kazara olabilecek her türlü davranış kapsam dışı sayılmaktadır (Gruys ve Sackett, 2003: 30).

Konuya ilişkin mevcut tanımlar ve çalışmalar ışığında verimlilik karşıtı iş davranışları; kişinin çalıştığı örgütün mülkiyetine, süreçlerine, çıkar gruplarına ya da diğer çalışanlarına zarar verme potansiyeli taşıyan, örgütün belirlenmiş amaçları önünde engel teşkil eden, bilinçli bir şekilde sergilenen davranışların tümü şeklinde tanımlanabilir.

## 2.2. Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları

Verimlilik karşıtı iş davranışları konusunda yoğun çalışmaları bulunan Spector ve Fox, verimlilik karşıtı iş davranışlarını ölçmek amacıyla yürüttükleri bir ölçek geliştirme çalışmasında, mevcut verimlilik karşıtı iş davranışları literatürüne dayanarak, iki boyutlu yaklaşımın birbirinden anlamlı bir fark yaratmadığını belirterek verimlilik karşıtı iş davranışlarını kötüye kullanma (abuse; çalışma arkadaşlarının veya başka kişilerin, tehdit, çirkin yorum, birilerini görmezden gelme, kişinin performansını aşağılama, yaptıklarını

küçük görme), üretimden sapma (production deviance; kişinin bilerek görevini yerine getirmemesi, eksik yapması, iş yaparken ağırdan alması, talimatlara uymaması, yöneticisinin emirlerini dinlememesi), sabotaj (sabotage; örgütün çalışmasını engellemeye, iş makinalarına, müşterilerle ilişkilere, örgüt içi iletişime ve işbirliğine zarar vermeye yönelik kişisel veya grupsal davranışlar), hırsızlık (theft; işyerlerinde üretilen malların veya malzemelerin çalınması, iş yeri araç ve gereçlerinin kişisel kullanım için alınması, işyerine ait olan veya iş arkadaşlarına ait bir eşyanın, paranın alınması) ve geri çekilme (withdrawal; işe gelmeme, geç gelme, erken ayrılma ya da mola saatlerini verilenden daha uzun tutma ve benzeri iş başında belirlenenden daha az zaman geçirilmesi) olmak üzere beş boyut altında incelemiştir (Spector, vd., 2006: 451). Konu ile ilgili olarak yapılan bir meta analiz çalışmasında da Fox ve Spector'u destekleyici bulgular elde edilmiş ve aynı boyutlar kullanılmıştır (Berry, Öneş ve Sackett, 2007: 410).

## 2.3. Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Belirleyicileri

Verimlilik karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerinin neler olduğu konusu en fazla araştırma alanı bulmuş konudur. Verimlilik karşıtı iş davranışları incelenirken bunların birbiri ile arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bir bakış açısı bunların ayrı nedenlerle gerçekleştirilen birbirinden bağımsız davranışlar olarak yapıldığıdır. Diğer bir bakış açısı ise davranışların altında bireysel veya durumsal bazı nedenlerin (belirleyicilerin) yattığı yönündedir (Sackett, 2002: 5). Nedensellik boyutunu ortaya koyması açısından da gerçekten belirleyicilerin neler olduğunun bilinmesi sonrasında bu davranışların önlenmesi yolunda ortaya konacak çalışmalara da ışık tutması açısından oldukça önemlidir. Verimlilik karşıtı iş davranışlarının nedenleri, bireysel belirleyiciler ve durumsal belirleyiciler olmak üzere iki genel başlıkta toplanmıştır. Bireysel belirleyicilerden kişilik ve dürüstlük faktörü daha çok araştırmaya konu edilmiştir. Durumsal belirleyiciler ise sosyal bir içerikle ele alınması gerektiğinden birçok durumsal belirleyici üzerinde ayrı ayrı durulmuştur (Hershcovis, vd., 2007: 229). Sadece bir yönlü nedene odaklanmak yerine bireysel ve durumsal nedenlere birlikte odaklanmak bu tür davranışların önlenmesinde daha etkin olacaktır (Mikulay, Neuman ve Finkelstein, 2001: 279).

### 2.3.1. Bireysel Belirleyiciler

Bireysel belirleyiciler konusunda araştırmacıların farklı yaklaşımları olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar kendi alanları ile ilgili olan özellikleri almakta ancak diğerlerinden bahsetmemektedir. Bazı araştırmacılar ise sıralama yaparak en önemli gördükleri noktalar üzerinde durmaktadır. Hershcovis ve arkadaşlarının yaptıkları meta analizde kızgınlık, kişisel eğilimler ve cinsiyet bireysel belirleyiciler olarak sayılmıştır (Hershcovis, vd. 2007: 229-230). Cinsiyetin bireysel belirleyici olarak

ele alındığı bir çalışmada, erkeklerin kadınlara oranla daha fazla verimlilik karşıtı iş davranışları sergiledikleri belirtilmiştir (Spector, Paul E., Zhou, Zhiqing E., 2014: 674-675). Bunların yanı sıra, örgütün değerleri ile kişinin sahip olduğu değerlerin uyumlu olması, kişilerin sahip olduğu sadakat ve görev bilinci, kişilerin içinde bulunabileceği özel durumlar, kişisel ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanmaması bireysel belirleyiciler arasında sayılan durumlardır (Vardi, Wiener, 1996:158-159). Yapılan çalışmalarda ortak bireysel belirleyiciler bir araya getirildiğinde; demografik faktörler, (Spector, Paul E., Zhou, Zhiqing E., 2014: 674-675), kişilik (Hakstian, Farrell, Tweed, 2002: 60, Mount, Ilies, Johnson, 2006: 614, Phipps, Simone T.A., Prieto, Leon C., Deis, Michael H., 2015: 190), dürüstlük (Öneş ve Viswesvaran, 2001: 31, Marcus, Lee, Ashton, 2007:1.), dikkat (Öneş, 2002:1), zekâ (Dilchert, vd., 2007: 617), kişisel eğilimler (kaygı, korku, üzüntü, kızgınlık gibi duyuşsal özellikler ve sıkıntı, gerginlik, engellenme gibi ruh halleri) Hershcovis, M., vd., 2007: 228-229, Fida, T. vd., 2015: 131-132), stres (Fida, T. vd., 2015: 131), grup etkisi (Dilchert, vd., 2007: 617), atıf tarzı, kontrol odağı (Bechtoldt, Myriam, vd., 2007:494) ve iş tatmini (Vardi, Wiener, 1996:158-159) gibi belirleyiciler karşımıza çıkmaktadır (Bayram, Gürsakal, Bilgel, 2009: 181). Çalışmamızda; en çok kullanılan bireysel belirleyici olan kişilik faktörü ve en az çalışılmış olan bilişsel yetenek faktörü bireysel belirleyiciler olarak incelenmiştir.

### 2.3.2. Durumsal Belirleyiciler

Bireysel belirleyiciler yanısıra kişilerin verimlilik karşıtı iş davranışlarını sergilemelerinde farklı bir takım nedenler olduğu bazı araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir. Bu nedenler durumsal belirleyiciler olarak gruplanmış olup çalışmamızda etraflıca ele alınmamıştır. Durumsal belirleyiciler olarak; örgütsel koşullar (Litzky, Eddleston, Kidder, 2006: 91-92), grup etkisi (Levine, 2010: 6-7), örgüt kültürü ve iklimi

(Kessler, vd., 2008:108) (Victor, Cullen, 1988: 105-106), güç odağı (Popovich, Warren, 2010: 47), örgütsel adalet (Neuman, Baron, 1998: 447-448), işin niteliği (Vardi, Weitz, 2003: 144). ve iş güvencesizliği (Probst, vd., 2007:479-494) durumsal belirleyiciler arasında sayılmaktadır.

## 3. Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Kişilik Özellikleri Ve Bilişsel Yetenekle İlişkisi

### 3.1. Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi

Kişilik ile iş performansı arasında birçok noktada ilişki aranmışsa da son yıllara kadar verimlilik karşıtı iş davranışları ile kişilik arasındaki ilişki fazla incelenmemiştir. Burada verimlilik karşıtı iş davranışlarının kavram olarak da yeni ele alınmış olmasının etkisi bulunmaktadır. Verimlilik karşıtı iş davranışları eğilimleri farklı değişkenlerle açıklanmaya çalışılırken, kişilik değişkeni de inceleme konusu yapılmıştır (Hakstian, Farrell, Tweed, 2002: 60). Kişilikle ilgili en yaygın açıklamalar ve kişiliğin davranışlarla ilişkilendirilmesi, dikkat ve dürüstlük gibi iki temel kişilik özelliği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Kişilik konusundaki örgütsel ve psikolojik araştırmaların birçoğu günümüzde beş faktör kişilik modeline dayanmaktadır. Kişiliği fazla sayıda boyutta inceleyen farklı kişilik envanterleri olsa da esasında bu envanterler de beş faktöre dayandırılmaktadır. Bazı çalışmalarda modele altıncı bir faktör ilave edilmişse de kişiliğin beş faktörden oluştuğu konusunda literatürde geniş bir uzlaşma söz konusudur. Dolayısıyla kişilik kuramlarında en güncel yaklaşımlardan biri beş faktör modeline uygun kişilik envanterlerinin kullanımındır (Phipps, Simone T.A., Prieto, Leon C., Deis, Michael H., 2015: 178). Beş Faktör Modelini oluşturan beş ana boyut; duygusal denge (dengesizlik), dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk (geçimlilik) ve sorumluluk boyutlarıdır (Budak, 2003: 27).

**Tablo 1: 5 Faktör kişilik boyutlarının temel göstergeleri**

Kişilik boyutlarında düşük olarak değerlendirilenlerin eğilimleri	Kişilik Boyutları	Kişilik boyutlarında yüksek olarak değerlendirilenlerin eğilimleri
Dikkatsiz, disiplinsiz, kuralları yok sayan, herhangi bir standart davranış sergilemede odaklanma sorunu yaşayan,	Sorumluluk	Takıntılı, zorlayıcı, katı bir şekilde disiplinli, işkolik
Dar bakışlı, farklı bakış açılarına veya yaşam biçimlerine karşı anlayışı düşük	Deneyime Açıklık	Aykırı, pratik olmayan, mantıksız, sürekli amaç değiştiren
Kavgacı, huysuz, kuşkulu, başkalarını manipüle eden, kaba, toplum kurallarına ve kanunlarına saygısız	Uyumluluk	Saf, fazla cömert, kolayca sömürülen
A-sosyal, hayattan zevk almayan, utangaç, duygularını belli etmeyen	Dışadönüklük	Başkaları üzerinde hüküm kurmaya çalışan, atılgan-girişken, sürekli dikkat toplamaya çalışan Tanımlama yok.
Sürekli üzgün, kızgın, güdülerini tatmin etmeye çalışan (yemek, seks vb.) düşüncelerini kontrol edemeyen, başkalarına bağımlı	Duygusal Dengesizlik	

**Kaynak:** Charles N. Maclane, Philip T. Walmsley, "Reducing counterproductive work behavior through employee selection", Human Resource Management Review, 2010, n. 20, s.65.



Beş faktör modelinin en önemli üstünlüğü, değişik ülke ve kültürlerde uygulandığında benzer sonuçları vermesidir. Beş faktör modeli önceki nesil bakış açılarından farklı olarak teoriye değil bilimsel gözleme dayalı olup kişiliği beş temel boyutta ele alır. İnsanları kategorilere bölmektense çeşitli kişilik boyutlarında farklı düzeylere yerleştirir. Bu boyutların yüksek veya düşük olmasına göre temel eğilimler ise Tablo 1’de gösterilmiştir (Maclane, Charles N., Walmsley, Philip T., 2010:65). Son yirmi yılda kişilik alanındaki araştırmalarda Beş Faktör modeli temel paradigma olarak kabul edildiğinden çalışmamızda bu model kullanılmıştır.

Kişilik ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde, bazı kişilik özelliklerinin verimlilik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar bütün kişilik özellikleri için benzer değildir. Özellikle sorumluluk, uyumluluk ve duygusal denge faktörleri ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında ilişki olduğu birçok araştırmada dile getirilmiştir (Marcus, Lee, Ashton, 2007:1). Öneş ve Viswesvaran yaptıkları çalışmada kişiliğin sorumluluk, uyumluluk ve duygusal dengesizlik boyutu ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Öneş ve Viswesvaran, 2001: 31). Benzer şekilde diğer bir çalışmada, kişilik özelliklerinden sorumluluk, uyumluluk ve duygusal dengesizlik boyutları ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında ilişki bulunmuştur (Mount, Ilies, Johnson, 2006: 614). Bu ilişkide uyumluluk boyutu ile bireylere yönelik verimlilik karşıtı iş davranışları arasında, sorumluluk ve duygusal dengesizlik boyutları ile ise örgüte yönelik verimlilik karşıtı iş davranışları arasında daha kuvvetli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ayrıca deneyime açıklık faktörü düşük olan kişilerin daha fazla verimlilik karşıtı iş davranışı sergiledikleri görülmüştür. Bazı çalışmalarda ise uyumluluk boyutu ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında beklenen yönde ilişki bulunamamıştır (Dawson, 1996: 9). Colbert ve arkadaşlarının yaptıkları bir çalışmada uyumlu olan kişilerin çalışma ortamını olumsuz olarak algılasalar da verimlilik karşıtı iş davranışlarında bulunma eğiliminde olmadıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda bu tür kişilik yapısında olanların iş performansının yüksek olduğu da çalışmalarda ortaya çıkan diğer bir sonuçtur (Colbert, vd., 2004: 603). Buna karşın, “sorumluluk” kişilik özelliği ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki negatif yönlü ilişki, birçok çalışma ile doğrulanmıştır. Beş faktör modeline dayalı olarak incelenen kişilik ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran bir çok araştırmada; kişiliğin sorumluluk ve uyumluluk faktörleri ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur (Phipps, Simone T.A., Prieto, Leon C., Deis, Michael H., 2015: 190). Scherer ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada, sorumluluk ile birlikte uyumluluk

faktörlerinin verimlilik karşıtı iş davranışları ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Scherer, K.T. vd. 2013: 300-301). Marcus ve Wagner’de yaptıkları çalışmada sorumluluk ve duygusal dengesizlik faktörleri ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında ilişkinin güçlü bir şekilde ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Marcus ve Wagner, 2007: 173). Skarlicki ve arkadaşları kişilik faktörlerinden duygusal dengesizlik boyundaki farklılığın kişilerin farklı tepkiler vermesinde etken olduğunu ileri sürmüştür. Aynı şekilde uyumluluk boyutu düşük olan kişilerin düşmanca tavır davranışı sergilemelerinin daha yüksek ihtimalli olduğunu yaptıkları araştırmada ortaya koymuştur (Skarlicki, Folger, Tesluk, 1999: 101). Sorumluluk ve uyumluluk faktörleri farklı bir çalışmada; 18 yaş üzeri çalışanların kendi değerlendirmelerinde de işyerindeki antisosyal davranışların ve verimlilik karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olarak bulunmuştur (Le, K., vd., 2014: 10-11). Diğer bir çalışmada uyumluluk faktörü yüksek kişilerin işyerindeki olumsuzluklardan daha az etkilendikleri ve olumsuzlukların üstesinden gelebilmek için daha fazla çaba harcadıkları ortaya konulmuştur. Buna karşın uyumluluk faktörü düşük olan kişilerin olumsuz duygular beslemesi nedeniyle hem bireylere hem örgüte yönelik verimlilik karşıtı iş davranışı içerisinde olacağı belirtilmiştir (Ilies, Scott, Judge, 2006: 565). Uyumluluk faktörü farklı kişilerle işbirliği ve iletişim kurmak söz konusu olduğunda ortaya çıkan bireysel bir farklılıktır. Uyumluluk faktöründe yüksek olan kişiler esnek, güvenilir, iyi huylu, işbirlikçi affedici, iyi kalpli ve toleranslıdır. Benzer bir çalışmada; Oh ve arkadaşları, uyumluluk boyutu düşük olan çalışanların bireylere dönük verimlilik karşıtı iş davranışlarını daha fazla sergilediklerini, sorumluluk boyutu düşük olan çalışanların ise örgüte ve örgüt amaçlarına yönelik verimlilik karşıtı iş davranışlarını daha fazla sergilediklerini belirlemişlerdir (Oh, I-Sue vd., 2014:103,104).

Salgado, verimlilik karşıtı iş davranışları ile kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için geniş çaplı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada özellikle Amerika’da ve Avrupa’da yapılan konu ile ilgili araştırmaları incelemiş ve kişiliğin ölçümünde beş faktör kişilik envanterinin genel kabul gördüğünü belirterek araştırmasında bu ölçeği kullanmıştır. Araştırmalardan elde ettiği ifadelerle ise verimlilik karşıtı iş davranışlarını; devamsızlık, iş kazası, iş gücü devri ve sapkın davranışlar olarak 4 boyutlu olarak ele almıştır. Araştırmaları sonucunda kişilik özellikleri ile devamsızlık ve iş kazası arasında ilişkinin olmadığını belirtmiştir. Kişiliğin sorumluluk ve uyumluluk faktörleri ile sapkın davranışlar arasında anlamlı ilişki içinde olduğunu görmüş ve iş gücü devir oranı ile kişiliğin sorumluluk, uyumluluk ve duygusal denge boyutları arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir (Salgado, 2002: 118-123).

Asya, Avrupa ve Amerika kültürlerinde yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde de kişilik ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında benzer şekilde bir ilişkinin çıktığı görülmektedir (Smithikrai, 2008: 254). Afrika ülkelerinden Güney Afrika'da yürütülen bir çalışmada; kişiliğin sorumluluk boyutu ve duygusal denge boyutu ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Hunter, WFJR, 2014: 225-226). Ülkemizde yapılan çalışmalarda da benzer şekilde kişiliğin sorumluluk boyutunun verimlilik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarıyla negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Sezici, Emre, 2015: 14-15). Bu nedenle sorumluluk, verimlilik karşıtı iş davranışlarını en iyi açıklayan kişilik özelliği olarak nitelendirilmektedir (Öneş, Viswesvaran, 2003: 242).

### 3.2. Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Bilişsel Yetenekle İlişkisi

Bilişsel yetenek testleri örgütsel davranış bilimi içerisinde belirlenmiş görev performansını tahmin etmede önemli bir araç olarak kullanılmış ve bilişsel yetenek test skorları ile bireysel performans arasındaki ilişki birçok çalışmada araştırma konusu olmuştur. Yapılan çalışmalarda yüksek bilişsel yetenek seviyesi ile yüksek bireysel performans arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Marcus vd., 2009: 502-503) Literatürde bilişsel yetenek testleri ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran fazla bir çalışma yoktur. Bu alanda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun bireysel farklılıklardan kişilik üzerinde veya durumsal faktörler üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bilişsel yetenek tarafının bu anlamda ihmal edilmiş bir yön olduğu söylenebilir (Dilchert, vd., 2007: 617). Bu konuda yapılmış eski çalışmalarda bilişsel yetenek ile kazalar arasındaki ilişkinin açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. 1927 ve 1947 yıllarında yapılmış iki ayrı çalışmada kazalar ile bilişsel yetenek arasında negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. Benzer şekilde kanunen suçlular ve suçsuzlarla ilgili yapılan çalışmalarda da bilişsel yetenek farklılıklarının ilişkiyi bir ölçüde açıkladığı görülmüştür (Dilchert, vd., 2007: 617). Sonuçlar suçluluk davranışları ile bilişsel yetenek arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda öne sürülen görüşlerden biri, bilişsel yetenek seviyesinin düşüklüğü nedeniyle kişilerin eğitim hayatlarının başarısız olduğu, bu başarısızlıktan dolayı da istediği şartlarda ve zeminde iş bulamayan bu kişilerin suça eğilimli olacaklarıdır. Diğer bir görüş de ahlaki muhakeme gücünün suç sayılan davranışlarda etkili olduğu, bunun da bilişsel yetenek ile ilgili olduğudur. Bu araştırmalarda bilişsel yetenek seviyesi düşük olan kişilerin kısa vadeli sonuçlara odaklandıkları, yaptıkları davranışların sonuçlarını veya etkilerini fazla öngöremedikleri öne çıkmaktadır. Ayrıca bilişsel yetenek seviyeleri ile eğitim seviyeleri arasında paralellik kurulduğu

belirtilmektedir. Bilişsel yetenek seviyesi düşük olduğu için yeterli eğitimi alamamış kişilerin adalet algılarında (terfi, ücret, performans vb.) ortaya çıkabilecek olumsuz durumların kişileri verimlilik karşıtı iş davranışına yönlendirebileceği ifade edilmiştir (Dilchert, vd., 2007: 619). Polis adayları arasında yapılan bir çalışmada bilişsel yetenek düzeyi ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönde bir ilişki ortaya konulmuştur. Verimlilik karşıtı iş davranışlarının örgüte karşı ve kişilere karşı olan iki boyutunda da bilişsel yetenek seviyesi ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Dilchert, vd., 2007: 623). Oh ve arkadaşları verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesi ile ilgili olarak yaptıkları meta analiz çalışmasında; bilişsel yetenek ile verimlilik karşıtı iş davranışları arasında ilişkiyi belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra verimlilik karşıtı iş davranışları sergilenmesinde kişiliğin bilişsel yetenekten daha güçlü bir belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir (Gonzalez-Mule, Erik, Mount, Michael K., Oh, In-Sue, 2014: 1223). Marcus ve arkadaşlarının yaptıkları bu konudaki ender çalışmalardan birinde de bilişsel yetenek seviyesi ile kişilerin kendi bildirdikleri verimlilik karşıtı iş davranışları arasında bir ilişki bulunmazken, bu kişilerle ilgili olarak rapor edilen verimlilik karşıtı iş davranışları arasında bir ilişki bulunmuştur. Buna göre herhangi bir şekilde rapor edilmiş verimlilik karşıtı iş davranışlarına bakıldığında bilişsel yetenek seviyesi düşük olanların verimlilik karşıtı iş davranışlarını daha fazla sergiledikleri belirtilmiştir (Marcus vd., 2009: 502-503). Sonuçların geneli değerlendirildiğinde özellikle bilişsel yetenek seviyesi yüksek olanların genel anlamda organizasyonel öngörülerinin de gelişmiş olduğu ve dolayısıyla yaptıkları davranışların sonuçlarını da öngörerek hareket etmeleri nedeniyle verimlilik karşıtı iş davranışlarını daha az sergiledikleri söylenebilir. Benzer şekilde duygusal zeka seviyesi yüksek olanların da duygularını kontrol edebilmeleri ve farkındalık seviyelerinin yüksekliği nedeniyle verimlilik karşıtı iş davranışlarını daha az sergiledikleri görülmektedir (Jung, H.S., Yoon, H.H., 2012: 374).

## 4. Bir Bankanın Gişe Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışlarını sergileme sıklığının kişilik özellikleri ve bilişsel yetenekleriyle ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda özel bir bankanın gişe görevlileri üzerinde araştırma gerçekleştirilerek gişe görevlilerinin kişilik özellikleri ve bilişsel yetenekleri değerlendirilmiş ve yöneticilerinin görüşüne göre verimlilik karşıtı iş davranışı sergileme sıklıkları ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişilik özellikleri arasında ilişki vardır.

H1a: Çalışanların kötüye kullanma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.

H1b: Çalışanların fiziksel çekilme boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.

H1c: Çalışanların hırsızlık boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.

H1d: Çalışanların sabotaj boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.

H1e: Çalışanların üretimden sapma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.

H2: Çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

H2a: Çalışanların kötüye kullanma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

H2b: Çalışanların fiziksel çekilme boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

H2c: Çalışanların hırsızlık boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

H2d: Çalışanların üretimden sapma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

H2e: Çalışanların sabotaj boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.

#### 4.3. Katılımcılar

Araştırma özel bir bankanın İstanbul'da faaliyet gösteren şubelerinde çalışan gişe görevlileri (183 kişi) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tüm katılımcılara ulaşılmaya çalışılmış sonuç olarak araştırmaya 148 kişi katılmıştır (geridönüş oranı %81). Katılımcıların %66'sı erkeklerden, %72'si 20-29 yaş

aralığındaki kişilerden, %85'i ise üniversite mezunu kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %55'i mevcut bankalarında 1 ile 4 yıl süredir çalışmaktadır.

Araştırmada gişe görevlilerine bilişsel yetenek testi ve kişilik envanteri uygulaması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu uygulama gişe görevlilerinin mesleki eğitimleri için bankanın eğitim merkezine geldikleri esnada gerçekleştirilmiştir. Eğitim programı bir ay içerisinde tamamlanmıştır.

Uygulamanın ardından gişe görevlilerinin yöneticilerine verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeği iletilmiş ve çalışanların bu ölçeğe göre değerlendirilmeleri istenmiştir. Araştırmaya katılan toplam 65 yönetici kendilerine bağlı 148 gişe görevlisini verimlilik karşıtı iş davranışları açısından değerlendirmiştir. Buna göre her bir yönetici ortalama iki gişe görevlisini değerlendirmiştir.

#### 4.4. Veri Toplama Aracı

**Verimlilik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği:** Araştırmada gişe görevlilerinin verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığını değerlendirmek amacıyla Spector ve arkadaşlarının Verimlilik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği kullanılmıştır (Spector, vd., 2006: 451). Ölçek, verimlilik karşıtı iş davranışlarını 5 ana boyut altında ele almaktadır: Kötüye kullanma (abuse), üretimden sapma (production deviance), sabotaj (sabotage), hırsızlık (theft) ve fiziksel çekilme (withdrawal). Verimlilik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği'nde kötüye kullanma boyutu altında iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, küçümseme, yok sayma, küçük düşürücü yorumlar yapma, korkutma, tehdit etme gibi davranışlar yer almaktadır. Üretimden sapma boyutu görev tanımında yer alan işleri bilerek gerektiği gibi yapmama ya da yanlış yapma, bilerek kötü performans gösterme, işi ağırdan alma, yönergelere uymama; hırsızlık boyutu örgütün ya da örgüt çalışanlarının mal ve paralarını çalma; fiziksel çekilme boyutu işe gelmeme, geç gelme-erken ayrılma, mola saatlerini verilenden daha uzun tutma ve işten ayrılma gibi davranışları kapsamaktadır. Sabotaj boyutunda ise örgüte ait mal ve mülkü bozmaya ya da tahrip etmeye yönelik davranışlar yer almaktadır.

Ölçek 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş toplam 29 ifade içermektedir. Ölçekte yer alan her bir ifadenin değerlendirilen çalışan için uygunluğu, 5'li skala (1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=ara sıra, 4=sık sık, 5=her zaman) üzerinde yöneticisi tarafından değerlendirilmektedir. Her boyutta elde edilen yüksek puan ilgili çalışanın söz konusu boyutun içerdiği verimlilik karşıtı iş davranışlarını sıklıkla sergilediğini, düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri (0,76 ile 0,88 arasında değişmektedir) ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir ( $\alpha > 0,60$ ). Ölçeğin Spector ve arkadaşları (2006) tarafından rapor edilen Cronbach's Alfa değerleri ise boyutlar bazında 0,42 ile 0,81 arasında değişmektedir.

**Beş Faktör Kişilik Envanteri:** Araştırmada çalışanların kişilik özelliklerini değerlendirmek amacıyla Veronica Benet-Martinez'in Beş Faktör Envanteri (Big Five Inventory, BFI) kullanılmıştır. Envanter, ODTÜ Psikoloji Bölüm Başkanı Prof. Dr. Nebi Sümer tarafından uluslararası bir proje çerçevesinde Türkçeye uyarlanmıştır. Envanter toplam 44 ifade içermektedir. İfadelere verilen yanıtlar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir (kesinlikle katılıyorum=5, kesinlikle katılmıyorum=1). Envanterin Türkiye uyarlaması kapsamında hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri boyutlar bazında 0,64 ile 0,77 arasında değişmektedir.

**Wonderlic Bilişsel Yetenek Testi:** Araştırmada çalışanların bilişsel yeteneklerini ölçmek amacıyla Wonderlic Bilişsel Yetenek Testi (WPT) kullanılmıştır. Test 50 sorudan oluşmakta ve toplam 12 dakika sürmektedir. Test bilişsel yeteneği ölçerken, benzerlikler, tanımlamalar, mantık yürütme, matematik problemleri, mekansal ilişkiler, kelime karşılaştırmaları, yönerge izleme gibi soru alanlarıyla yetenekleri sınamaktadır. Araştırma kapsamında çalışanların test uygulaması araştırmacı tarafından yönergeler doğrultusunda gerçekleştirilmiş, puanlaması ise Türkiye'de testin kullanım haklarına sahip olan Uz. Zeynep Balcı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Testin Türkiye'deki norm çalışması 1.802 kişi üzerinde yapılmıştır. WPT Türkiye ortalaması 22'dir. WPT'nin Türkçe'ye uyarlanması çalışmaları "The Development of a Turkish Version of the Wonderlic Personnel Test" başlığıyla Amerikan Psikoloji Derneği tarafından 1996 yılında Toronto'da düzenlenen kongrede; "The First Turkish Version of the Wonderlic Personnel Test" başlığıyla ise İrlanda Psikoloji Derneği tarafından 1997 yılında Dublin'de düzenlenen 5. Avrupa Psikoloji Kongresi'nde sunulmuştur. Norm çalışması kapsamında test için gerekli tüm geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir: Testin kapsam geçerliliği için madde analizleri; kriter geçerliliği için farklı zeka, kişilik ve yaratıcılık testleri ile ilişkileri; yapı geçerliliği için farklı özelliklere sahip olduğu bilinen gruplara yönelik sonuçları; yordama geçerliliği için kişilerin gelecekteki performanslarının sonuçları dikkate alınmış ve ilgili geçerlilik türleri sınanmıştır. Zamana karşı değişmezliğinin sınanması için test-tekrar-test uygulamaları 1 ay ve 6 ay ara ile yapılmıştır. İç tutarlılık hesaplamaları için Spearman Brown, Rulon, Flanagan ve Cronbach Alpha teknikleri kullanılmıştır.

#### 4.5. İstatistik Analizler

Araştırmada işe görevlilerinin verimlilik karşıtı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi korelasyon analizi ile incelenmiştir. Kişilik özellikleri ve bilişsel yeteneğin verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme sıklığını açıklama düzeyinin belirlenmesi amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

## 5. Bulgular

Araştırmaya katılan işe görevlileri hakkında yöneticileri tarafından değerlendirmelere göre (Tablo 1) işe görevlilerinin verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklıkları son derece düşüktür. İşe görevlilerinin görece olarak en sık üretimden sapma (O=1,29), fiziksel çekilme (O=1,16) ve kötüye kullanma (O=1,15) boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı davranışları sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Sabotaj (O=1,06) ve hırsızlık (O=1,02) boyutlarına ilişkin verimlilik karşıtı davranışlar ise son derece nadir olarak görülen davranışlar olarak değerlendirilmiştir.

İşe görevlilerinin beş faktör kişilik sonuçları incelendiğinde ise işe görevlilerinin kendi beyanlarına göre sorumluluk bilincine sahip (O=4,18), başkalarıyla uyumlu (O=4,01) ve ruh halleri itibarıyla dengeli (O=2,32) bireyler oldukları ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar kendilerini kısmen sosyal ve dışa dönük (O=3,82) ve kısmen yeni şeyler öğrenmeye meraklı, farklı deneyimlere açık (O=3,77) bireyler olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların bilişsel yetenek testi sonuçları incelendiğinde ise katılımcıların bilişsel yeteneklerinin Türkiye norm ortalamasının (22) üzerinde olduğu görülmektedir.

Verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının işe görevlilerinin kişilik özellikleri ve bilişsel yetenekleriyle ilişkisi incelendiğinde; "kötüye kullanma" boyutundaki verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının kişiliğin sorumluluk bilinci ve duygusal dengesizlik boyutları ve bireyin bilişsel yetenek düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 1aa, 1ae, Hipotez 2a Kabul). "Kötüye kullanma" boyutunun belirtilen değişkenlerle arasındaki ilişki duygusal dengesizlik hariç negatif yöndedir ve düşük seviyededir ( $r<0,40$ ). Buna göre bireyin sorumluluk bilincine sahip olma düzeyi azaldıkça, dengesiz bir ruh haline sahip olmaya başladıkça ve bilişsel yeteneği düştükçe "kötüye kullanma" boyutundaki verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklığı artış göstermektedir.

"Fiziksel çekilme" boyutundaki verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının kişiliğin sorumluluk bilinci ve dışadönüklük boyutları ile anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 1ba ve 1bc Kabul). "Fiziksel çekilme" boyutunun belirtilen değişkenlerle arasındaki ilişki sorumluluk bilincinde negatif yönde, dışadönüklükte ise pozitif yöndedir ve düşük seviyededir ( $r<0,40$ ). Buna göre bireyin sorumluluk bilincine sahip olma düzeyi azaldıkça ve sosyal ve dışadönük biri olma düzeyi arttıkça "fiziksel çekilme" boyutundaki verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklığı artış göstermektedir.

"Hırsızlık" boyutundaki verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının kişiliğin hiçbir boyutuyla ve

bireyin bilişsel yetenek düzeyiyle anlamlı düzeyde bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. “Üretimden sapma” boyutundaki verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının ise sadece kişinin bilişsel yeteneğiyle anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 2d Kabul). “Üretimden sapma” boyutunun bilişsel yetenekle ilişkisi negatif yönde ve düşük seviyededir ( $r < 0,40$ ). Buna göre bireyin bilişsel yeteneği azaldıkça üretimden sapma boyutundaki verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklığı artış göstermektedir. “Sabotaj” boyutundaki verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının sadece kişinin bilişsel yeteneğiyle anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 2e Kabul). Sabotaj değişkeninin bilişsel yetenekle ilişkisi negatif yönde ve düşük seviyededir ( $r < 0,40$ ). Buna göre bireyin bilişsel yeteneği azaldıkça “sabotaj” boyutundaki verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklığı artış göstermektedir.

Araştırmada kişilik özellikleri ve bilişsel yeteneğin verimlilik karşıtı davranışların sergilenme düzeyini belirlemek amacıyla birden fazla bağımsız değişkenin olduğu durumlarda çoklu, tek değişkenin olduğu durumlarda ise basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi ortaya çıkmayan “hırsızlık” boyutu hariç her bir verimlilik karşıtı iş davranışı boyutu için, korelasyon analizinde ilgili boyut ile anlamlı ilişkiye sahip değişkenler dikkate alınarak, ayrı ayrı tekrarlanmıştır. Analizlerde bağımlı değişken, ilgili verimlilik karşıtı davranış boyutu, bağımsız değişkenler ise -söz konusu verimlilik karşıtı iş davranışı boyutu ile

anlamlı ilişkiye sahip olan- kişilik özellikleri ve bilişsel yetenektir. Tüm analizlerde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı (bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek olması) olup olmadığını belirlemek amacıyla VIF değerleri incelenmiştir (Büyüköztürk, 2006: 100). VIF değerlerinin tüm analizlerde 10’un altında çıkmış olması analizlerde kullanılan değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığını göstermektedir.

“Kötüye kullanma” boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde etkili unsurların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinde anlamlı bir model elde edilmiştir ( $R=0,31$   $R^2=0,10$   $F=5,12$   $p=0,00 < 0,01$ ). Modeldeki değişkenlerin, bu boyutta yer alan verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığındaki değişikliğinin %10’unu açıkladığı görülmektedir. Analizde bağımsız değişkenler olarak korelasyon analizinde bu boyut ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkan kişiliğin sorumluluk bilinci, duygusal dengesizlik boyutları ile bilişsel yetenek boyutu kullanılmıştır. Sonuç olarak söz konusu değişkenler içerisinde sadece bilişsel yeteneğin kötüye kullanma boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo 2). Bilişsel yeteneğin bu boyut üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın bilişsel yeteneğinin düşük olması iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, küçümseme, yok sayma, küçük düşürücü yorumlar yapma, korkutma, tehdit etme gibi davranışları sergileme sıklığını artırmaktadır.

**Tablo 2: Kötüye Kullanma Davranışlarına Etki Eden Unsurlara İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	Standart Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,73	0,39		4,48	0,00**	
Sorumluluk Bilinci	-0,07	0,06	-0,11	-1,25	0,21	1,28
Duygusal Dengesizlik	0,07	0,05	0,15	1,63	0,11	1,30
Bilişsel Yetenek	-0,01	0,01	-0,20	-2,49	0,01*	1,02

$$R=0,31 \quad R^2=0,10 \quad F=5,12 \quad p=0,00 < 0,01 \quad **p < 0,01 \quad *p < 0,05$$

**Tablo 3: Fiziksel Çekilme Davranışlarına Etki Eden Unsurlara İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	Standart Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,33	0,39		5,59	0,00**	
Sorumluluk Bilinci	-0,15	0,06	-0,24	-2,90	0,00**	1,09
Dışa Dönüklük	0,12	0,05	0,24	2,88	0,01*	1,09

$$R=0,29 \quad R^2=0,08 \quad F=6,45 \quad p=0,00 < 0,01 \quad **p < 0,01 \quad *p < 0,05$$

“Fiziksel çekilme” boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde etkili unsurların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinde anlamlı bir model elde edilmiştir ( $R=0,29$   $R^2=0,08$   $F=6,45$   $p=0,00 < 0,01$ ). Modeldeki değişkenlerin, bu boyutta yer alan verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığındaki değişikliğinin

%8’ini açıkladığı görülmektedir. Analizde bağımsız değişkenler olarak korelasyon analizinde bu boyut ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkan kişiliğin sorumluluk bilinci ve dışadönüklük boyutları kullanılmıştır. Sonuç olarak her iki değişkenin de fiziksel çekilme boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde anlamlı

düzyeyle etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo 3). Sorumluluk bilincinin bu boyut üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, dışadönüklüğün ise pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın sorumluluk bilincinin düşük olması, buna karşın dışadönük sosyal bir karaktere sahip olması işe gelmeme, geç gelme-erken ayrılma, mola saatlerini verileden daha uzun tutma ve işten ayrılma gibi davranışları sergileme sıklığını artırmaktadır.

“Üretimden sapma” boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde etkili unsurların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen basit regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak korelasyon analizinde bu boyut ile anlamlı ilişkiye sahip tek değişken olan bilişsel yetenek boyutu kullanılmıştır.

**Tablo 4: Üretimden Sapma Davranışlarına Etki Eden Unsurlara İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	Standart Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,68	0,19		8,65	0,00**	
Bilişsel Yetenek	-0,01	0,01	-0,16	-2,01	0,04*	1,00

$$R=0,16 \quad R^2=0,03 \quad F=4,03 \quad p=0,04 < 0,05 \quad **p < 0,01 \quad *p < 0,05$$

“Sabotaj” boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde etkili unsurların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen basit regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak korelasyon analizinde bu boyut ile anlamlı ilişkiye sahip tek değişken olan bilişsel yetenek boyutu kullanılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir model elde edilmiştir ( $R=0,18 \quad R^2=0,03 \quad F=4,83 \quad p=0,03 < 0,05$ ). Modeldeki değişkenin, bu boyutta yer alan verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığındaki değişikliğin %3’ünü açıkladığı görülmektedir. Sonuç olarak bilişsel yetenek değişkeninin sabotaj boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya

Analiz sonucunda anlamlı bir model elde edilmiştir ( $R=0,16 \quad R^2=0,03 \quad F=4,03 \quad p=0,04 < 0,05$ ). Modeldeki değişkenin, bu boyutta yer alan verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığındaki değişikliğin %3’ünü açıkladığı görülmektedir. Sonuç olarak bilişsel yetenek değişkeninin üretimden sapma boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo 4). Bilişsel yeteneğin bu boyut üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın bilişsel yeteneğinin düşük olması görev tanımında yer alan işleri bilerek gerektiği gibi yapmama ya da yanlış yapma, bilerek kötü performans gösterme, işi ağırdan alma, yönergelere uymama gibi davranışları sergileme sıklığını artırmaktadır.

çıkmaktadır (Tablo 5). Bilişsel yetenek boyutunun verimlilik karşıtı davranışların sabotaj boyutu üzerinde negatif yönde etkili olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın bilişsel becerileri düşük olması örgüte ait mal ve mülkü bozmaya ya da tahrip etmeye yönelik davranışlar davranışları sergileme sıklığını artırmaktadır.

Araştırma bulgularını daha bütünsel bir bakışla ele alabilmek adına verimlilik karşıtı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi hipotezler bağlamında tablo 6’da toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 5: Sabotaj Davranışlarına Etki Eden Unsurlara İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Standart Hata	Standart Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,27	0,09		13,23	0,00**	
Bilişsel Yetenek	-0,01	0,00	-0,18	-2,19	0,03*	1,00

$$R=0,18 \quad R^2=0,03 \quad F=4,83 \quad p=0,03 < 0,05 \quad **p < 0,01 \quad *p < 0,05$$

**Tablo 6: Verimlilik karşıtı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi**

H1	Çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişilik özellikleri arasında ilişki vardır	Kabul	Red
H1a	Çalışanların kötüye kullanma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.	Hipotez 1aa, 1ae,	
H1b	Çalışanların fiziksel çekilme boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır	Hipotez 1ba, 1bc	
H1c	Çalışanların hırsızlık boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır		
H1d	Çalışanların sabotaj boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır.		
H1e	Çalışanların üretimden sapma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile kişiliğin (a) sorumluluk bilinci (b) uyumluluk (c) dışadönüklük (d) deneyime açıklık (e) duygusal dengesizlik boyutları arasında ilişki vardır		
H2	Çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.		
H2a	Çalışanların kötüye kullanma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.	Hipotez 2a	
H2b	Çalışanların fiziksel çekilme boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.		
H2c	Çalışanların hırsızlık boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.		
H2d	Çalışanların üretimden sapma boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.	Hipotez 2d	
H2e	Çalışanların sabotaj boyutundaki verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme sıklıkları ile bilişsel yetenekleri arasında ilişki vardır.	Hipotez 2e	

## 6. Sonuç

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve genel anlamda düşük performans sergilemesine neden olan verimlilik karşıtı iş davranışları üzerindeki çalışmaların son dönemde arttığı görülmektedir. Artan çalışmaların odağını ise; çalışanların verimlilik karşıtı iş davranışları sergileme nedenlerinin neler olduğu sorusu oluşturmaktadır. Bu çalışmamızda, verimlilik karşıtı iş davranışlarının, bireysel belirleyicilerden sıklıkla çalışılmış olan kişilik özellikleri ve az çalışılmış olan bilişsel yetenek ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kişilik özellikleri ve bilişsel yeteneğin verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri sonuçlarına göre; farklı boyutlarda ele alınan verimlilik karşıtı davranışların sergilenme sıklığının çalışanların farklı kişilik özellikleriyle ve bazı boyutlarda bilişsel yetenekleriyle ilişkili olduğunu

ortaya çıkarmıştır. Buna göre; çalışanın bilişsel yeteneğin, kötüye kullanma, üretimden sapma ve sabotaj boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyleri üzerinde negatif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kişilik özelliklerinin verimlilik karşıtı davranışlarla ilişkisi incelendiğinde ise; kişilik boyutlarından sorumluluk bilincinin kötüye kullanma ve fiziksel çekilme boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif yönde; dışadönüklüğün fiziksel çekilme boyutunda, duygusal dengesizliğin ise kötüye kullanma boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sonuçlara göre; bireyin bilişsel yeteneğinin düşük olması söz konusu boyutlarda yer alan davranışları, kısaca iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, önemsiz görme, küçümseme; işleri bilerek gerektiği gibi yapmama ya da yanlış yapma; örgüte ait mal ve mülkü bozma, tahrip etme ya da itinalı kullanmama yönündeki

eğilimlerini artırmaktadır. Bu noktada bilişsel yeteneği daha yüksek olan çalışanların sergiledikleri verimlilik karşıtı iş davranışları, diğer kişilerin göremeyecekleri veya duyamayacakları şekilde gerçekleştirmiş bir anlamda ustalıklı gizlemiş olabilecekleri veya farklı yansıtmış olabilecekleri ihtimali de unutulmamalıdır. Sonuçların yöneticilerinin gözlemediği ve fark ettikleri davranışlara göre şekillenmesi bu ihtimalin göz önünde bulundurulması noktasında etkili olmaktadır.

Kişilik boyutları açısından çalışanın sorumluluk bilincinin düşük olması, iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, küçümseme, işe gelmeme, işe geç gelme, işten erken ayrılma, mola saatlerini verileden daha uzun tutma gibi davranışları sorumluluk bilinci yüksek olan çalışanlara nazaran daha çok sergilemesine yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, bireyin sorumluluk bilincine sahip olma düzeyi azaldıkça ve dengesiz bir ruh haline sahip olmaya başladıkça bazı verimlilik karşıtı iş davranışlarını sergileme sıklığı artış göstermektedir. Bir başka deyişle; sorumluluk bilinci düşük ve duygusal dengesizlik boyutu yüksek olan bireyler, iş arkadaşlarına zarar vermeye yönelik aşağılama, önemsiz görme, küçümseme ve tehdit etme gibi davranışları daha fazla sergilemektedirler. Benzer şekilde, sorumluluk bilinci düşük ve kişilik özelliği olarak sosyal olan bireylerin özellikle verimlilik karşıtı iş davranışlarının, fiziksel çekilme boyutunda yer alan davranışların sergilenme sıklığıyla ilişkili olması ilgi çekicidir. Buna göre; başkalarıyla iletişim halinde olmayı seven, dışa dönük ve sosyal bireyler, eğer yeterince sorumluluk bilincine sahip değillerse, işe geç gelme, işten erken ayrılma, mola saatlerini belirlenmiş sürelerden uzun tutma gibi tavırları sergileme sıklıkları artmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte ilerleyen internet kullanımının etkisiyle dışa dönük sosyal ancak sorumluluk bilinci düşük olan çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını daha sık sergiledikleri görülmektedir. Araştırma bize; bu özelliğe sahip olan çalışanların görev tanımında yazan işleri yapmak yerine sosyal medyada daha fazla zaman geçirdikleri ve işlerine yeterli özeni göstermedikleri şeklinde bir sonucu işaret etmektedir.

Araştırmamızda verimlilik karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olarak durumsal belirleyicilerin ele alınmamış olması bir kısıtlılık olarak düşünülmektedir. İnsanın komple bir varlık olduğu düşünüldüğünde, bireysel belirleyiciler ile birlikte durumsal belirleyicilerin de bu davranışları artırıcı veya azaltıcı yönde etki edeceği gözden kaçırılmamalıdır. Yapılacak ileriki çalışmalarda bireysel belirleyiciler ile durumsal belirleyicilerin birlikte ele alınması daha açıklayıcı olacak ve bu davranışların önlenmesinde daha fazla yön gösterici olacaktır.

### **Kaynakça**

- Appelbaum, Steven H., Deguire, Kyle J., Lay, Mathieu: "The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour", *Corporate Governance*, 2005, Vol: 54, pp. 43-55.
- Bayram, Nuran, Gursakal, Necmi, Bilgel, Nazan: "Counterproductive Work Behavior among White-Collar Employees: A study from Turkey", *International Journal of Selection and Assessment*, 2009, Vol. 17, pp. 180-188.
- Bechtoldt, Myriam N., Welk, Conny, Hartig, Johannes, Zapf, Dieter: "Main and Moderating Effects of Self-control, Organizational Justice, and Emotional Labour on Counterproductive Behaviour at Work" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2007, 16 (4), pp. 479-500.
- Berry, Christopher M., Öneş, Deniz S., Sackett Paul R.: "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* Copyright, 2007 by the American Psychological Association, 2007, Vol. 92, No. 2, pp. 410-424.
- Budak, S.: *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayını, 2003.
- Charles N. Maclane, Philip T. Walmsley, "Reducing counterproductive work behavior through employee selection", *Human Resource Management Review*, 2010, n. 20, s.65.
- Colbert, Amy E., Mount, Michael K., Harter, James K., Barrick, Murray R., Witt, L. A.: "Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 4, pp. 599-609.
- Dawson, Christina Louise: "Dispositional and Attitudinal Explanations of Counterproductivity in Workplace", *University of California, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1996.
- Dilchert, S., Öneş, D. S., Davis, R. D., Rostow, C. D.: "Cognitive Ability Predicts Objectively Measured Counterproductive Work Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, pp. 616-627.
- Fida, R., Tramontano, C., Barbaranelli, C.: "An Integrative Approach to understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement", *Journal of Business Ethics*, 2015, 130, pp. 131-144.
- Fox, Suzy, Spector, Paul E.: "A Model of Work Frustration-Aggression", *Journal of Organizational Behavior*, 1999, Vol.20, pp. 915-931.
- Fox, Suzy, Spector, Paul E. Miles, Don: "Counterproductive Work Behavior in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator



- Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 2001, Vol:59, pp.291-309.
- Gonzalez-Mule, Erik, Mount, Michael K., Oh, In-Sue: "A Meta-Analysis of the Relationship Between General Mental Ability and Nontask Performance", *Journal of Applied Psychology*, 2014, Vol. 99, No.6. pp. 1222-1243.
- Gruys, L.Melissa, Sackett, R. Paul,: "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 11, no.1 March 2003, pp.30-42.
- Hakstian, A. Ralph, Farrell, Seonaid, Tweed, Roger G.:"The Assessment of Counterproductive Tendencies by Means of the California Psychological Inventory", *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, Vol:10 (1/2), pp.58-86.
- Harris, Lloyd C., Ogbonna, Emmanuel: "Service Sabotage: A Study of Antecedents and Consequences" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006, Volume 34, No. 4, pp. 543-558.
- Hershcovis, M. Sandy., Turner, Nick. Barling, Julian. Arnold, Kara. A., Dupre, Kathryn E., Inness, Michelle. Leblanc, Manon M., Sivanathan, Niro: "Predicting Workplace Aggression: A Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 2007, vol 92. No.1, pp.228-238.
- Hollinger, R.C., Clark, J.P.:"Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance", *The Sociology Quarterly*, 1982, 23, pp. 333-343.
- Hunter, WFJR: "The Role of Integrity and Personality In Counterproductive Work Behaviour", Stellenbosch University, PhD Thesis, 2014.
- Ilies, Remus, Scott, Brent A., Judge, Timothy A.:"The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 2006, 49, pp. 561-575.
- Jung, H.S., Yoon, H.H. "The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors among Food and Beverage Employees in a Deluxe Hotel", *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31 (2), 369-378.
- Katherine M. Fodchuk: "Work Environments That Negate Counterproductive Behaviors and Foster Organizational Citizenship: Research-Based Recommendations for Managers", *The Psychologist-Manager Journal*, 2007, 10(1), pp. 27-46.
- Kelloway, E. Kevin, Francis, Lori, Prosser, Matthew, Cameron, James E.:"Counterproductive Work Behavior as Protest", *Human Resource Management Review*, 2010, 20, pp. 18-25.
- Kesslera, Stacey R., Spector, Paul E., Chang, Chu-Hsiang, Parr, Alissa D.: "Organizational Violence and Aggression: Development of the Three-Factor Violence Climate Survey", *Work & Stress*, 2008, Vol. 22, No. 2, pp. 108-124.
- Le Kimdy, Donnellan, Brent M., Spilman, Sarah K., Garcia, Pavlov O., Conger, Rand: "Workers Behaving Badly: Associations Between Adolescent Reports of the Big Five and Counterproductive Work Behaviors in Adulthood," *Personality and Individual Differences*, 2014, 61-61, pp. 7-12.
- Levine, Edward L.: "Emotion and Power (As Social Influence): Their Impact on Organizational Citizenship and Counterproductive Individual and Organizational Behavior," *Human Resource Management Review*, 2010, 20, pp. 4-17.
- Litzky, Barrie E., Eddleston, Kimberly A., Kidder, Deborah L.:"The Good, The Bad, and the Misguided How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspectives*, 2006, Vol.20, No.1, pp. 91-103.
- Marcus, Bernd; Wagner, Uwe, : "Combining Dispositions and Evaluations of Vocation and Job to Account for Counterproductive Work Behavior in Adolescent Job Apprentices", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007, Vol. 12, No. 2, pp. 161-176.
- Marcus, Bernd, Lee, Kibeom, Ashton, Micheal C.:"Personality Dimensions Explaining Relationships Between Integrity Tests and Counterproductive Behavior: Big Five, For One in Addition?", *Personnel Psychology*, 2007, 60, pp. 1-34.
- Marcus, Bernd, Wagner, Uwe, Poole, Amanda, Powell, Deborah M., Carswell, Julie: "The relationship of GMA to counterproductive work behavior revisited", *European Journal of Personality*, 2009, Volume.3 No.6, pp. 489-507.
- McClurg, L.A., Deborah, B.S.: "Workplace Theft: A Proposed Model and Research Agenda", *Southern Business Review*, 2006, 31, pp. 25-34.
- Mikulay, Shawn; Neuman, George; Finkelstein, Lisa, : "Counterproductive Workplace Behaviour", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 2001, 127, pp. 279-300.
- Miles, Donald E., Borman Walter E., Spector, Paul E., Fox, Suzy : "Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, March/June, Vol.10, No:1/2, pp. 51-57.
- Mount, M., Ilies, R., Johnson, E.: "Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction", *Personal Psychology*, 2006, 59, pp. 591-622.
- Neuman, J. H., Baron, R. A. : "Workplace Aggression - The Iceberg Beneath The Tip of Workplace Violence: Evidence on its Forms, Frequency, and Targets", *Public*

- Administration Quarterly, 1998 Vol. 21, No. 4, pp. 447-464.
- Oh, In-Sue, Charlier, Teven D., Mount, Michael K., Berry, Christopher M.: "The Two Faces Of High Self-Monitors: Chameleonic Moderating Effects Of Self-Monitoring On The Relationships Between Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors", Journal of Organizational Behaviour, 2014, Vol. 35.pp. 92-111.
- Öneş, Deniz S.: "Introduction to the Special Issue on Counterproductive Behaviors at Work", International Journal of Selection and Assessment, 2002, Vol. 10 No. 1/2 March/June pp. 1-4.
- Öneş, D. S., Viswesvaran, C.: Personality and Counterproductive Work Behaviors. In M. Koslowsky, S. Stashevsky, & A. Sagie (Eds.), Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan. 2003, pp. 211-249.
- Öneş, D. S., Viswesvaran, C.: "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (Cops) Used in Personnel Selection", International Journal of Selection and Assessment, 2001, 9, pp. 31-39.
- Özkalp, E., Aydın, U., Tekeli, S: "Sapkın örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerinde Etkileri", Çimento İşveren Dergisi, 2 (26), 18-33.
- Penney, M. , Spector, E.P.: "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity", Journal of Organizational Behavior, 2005, Vol. 26: pp.777-796.
- Phipps, Simone T.A., Prieto, Leon C., Deis, Michael H.: "The Role Of Personality In Organizational Citizenship Behavior: Introducing Counterproductive Work Behavior And Integrating Impression Management As A Moderating Factor", Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 2015, Vol. 19. N.1: pp.176-196.
- Popovich, Paula M., Warren, Michael A.: "The role of power in sexual harassment as a counterproductive behavior in organizations", Human Resource Management Review, 2010, n.20, pp. 45-53.
- Probst, Tahira M., Stewart, Susan M., Gruys, Melissa L., Tierney, Bradley W.: "Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2007, n.80, pp.479-497.
- Reynolds, Clair A., Shoos, Mindy K., Jundt, Dustin K.: "In the Eye of the Beholder: A multi – stholder perspective of Organizational Citizenship and Counterproductive work Behaviors", Human Resource Management Review, 2015, Vol. 25, pp. 80-93.
- Robinson, Sandra L. Bennett, Rebecca J.: "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38(2), pp. 555-572.
- Salgado, Jesus: "The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behavior", International Journal of Selection and Assessment, 2002, Vol.10, No: 1/2, pp.117-125.
- Sackett, Paul R.: "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance", International Journal of Selection and Assessment, 2002, Vol: 10 (1/2), pp. 5-11.
- Scherer, Kelly T., Baysinger, M., Zolynsky, D., Lebreton, James M.: "Predicting Counterproductive Work Behaviors with sub-clinical Psychopathy", Personality and Individual Differences, 2013, 55, 300-305.
- Sezici, Emre: "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü", International Journal of Economic and Administrative Studies. 2015. 7 (14) Winter, 1-22.
- Skarlicki, Daniel P., Folger, Robert, Tesluk Paul: "Personality as A Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation", Academy of Management Journal, (1999), Vol.42, No.1, s. 100-108.
- Smithikrai, Chuchai: "Moderating Effect of Situational Strength on the Relationship between Personality Traits and Counterproductive Work Behaviour", Asian Journal of Social Psychology, 2008, 11, pp. 253-263
- Spector, Paul E., Fox, Suzy: "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", Human Resource Management Review, 2002, 12, pp. 269-292.
- Sackett, Paul R.; DeVore Cynthia J.: "Counterproductive Behaviors at Work", (in), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 1, Eds. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, Sage Publications, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd. 2001, pp.145-164.
- Spector, Paul E., Zhou, Zhqng E.: "The Moderating Role of Gender in relationships of Stressors and Personality with Counterproductive Work Behavior", Journal of Business Psychology, 2014, Vol: 29, pp. 669-681.
- Spector, Paul E., Fox, Suz, Penney, Lisa M., Bruursema, Kari, Goh, Angeline, Kessler, Stacey: "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", Journal of Vocational Behavior, 2006, Vol: 68, pp.446-460.
- Vardi, Yoav, Wiener Yoash: "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", Organization Science, 1996, Vol:7(2), pp.151-165.
- Vardi, Yoav; Weitz, Ely: "Personal and Positional Antecedents of Organizational Misbehaviour", (içinde)

Eds. Abraham Sagie, Shmuel Stashevsky, Meni Koslowsky, Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations. Palgrave, 2003, pp.173-193.

Victor, Bart, Cullen, John B.: "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", Administrative Science Quarterly, 1988, Vol. 33, No. 1, pp.101-125.

## Web Günlük Dosyalarının Analizi için Web Kullanım Madenciliğinin Uygulanması

### Applying Web Usage Mining for the Analysis of Web Log Files

Serra Çelik<sup>a,\*</sup>

#### YAYIN BİLGİSİ

*Article Info*

*Başvuru/Received*  
23/06/2016

*Kabul/Accepted*  
14/03/2017

#### Anahtar Sözcükler:

Web Kullanım Madenciliği  
Destek Vektör Makineleri  
İnternet  
Sınıflandırma

#### Keywords:

Web Usage Mining  
Support Vector Machines  
Internet  
Classification

#### ÖZ

Günümüzde veri artışı inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. Gelişen teknolojiyle birçok farklı sektörde daha kolay veri elde edilebilmektedir. Bu noktada veri madenciliği bu veri yığınlarından anlamlı bilgiye dönüşüm sürecini hızlandırmıştır. Veri madenciliği, ilk başta veri tabanlarından bilgi çıkarımı olarak ortaya çıksa da günümüzde geliştirilen yeni yöntemler ve teknolojilerin desteği ile tahmin gücünden daha fazla yararlanılmaktadır. Çalışmada veri madenciliği sınıflandırma yöntemlerinden destek vektör makineleri, web kullanım madenciliği verisi olan web günlük dosyaları üzerine uygulanmıştır. Kullanılan veri seti bir e-ticaret sitesinin 812 güne ait web günlük dosyalarıdır. Web günlük dosyaları yapılandırılmamış veri içermektedir ve bu tip verinin analizi yapılandırılmış veriye göre daha zordur. Bu nedenle analiz öncesinde verinin temizlenmesi gerekmiş ve bu süreç çalışmada uzun bir süre almıştır. Çalışmada satın alma davranışının eğilimini belirlemek hedeflenmiştir. Destek vektör makineleriyle sınıflandırma yapılmış sonuçlar lojistik regresyonla elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmıştır. Destek vektör makineleri ile bir e-ticaret sitesi uygulamasında daha doğru sınıflandırma yapılabildiği görülmüştür.

#### ABSTRACT

Today, size of data has reached amazing amounts. Recent advances in technology collecting data in many different sectors is getting easier. At this point, data mining has accelerated the process of transforming data to information. In the beginning, data mining has been known as information extraction from databases, but recently it is more useful for prediction by the help of new methods and technologies developed. In this study web usage mining will be performed with classification methods of data mining using web log files. The data used is an e-commerce web site's log files of 812 days. Web log files contain unstructured data and it is very difficult to analyze it in conventional ways. Before analyzing the data, it has to be cleaned and this process takes long time. The aim of this study is finding the way of purchase behavior. First, analysis is made by support vector machines, then results are compared with the results obtained by logistic regression. For implementation to an e-commerce web site, it can be stated that support vector machines can classify more accurately.

\* İlgili yazar. Tel: +90 (212) 473 7070 – 11538, e-posta: [serra.celik@istanbul.edu.tr](mailto:serra.celik@istanbul.edu.tr) (S. Çelik)

<sup>a</sup> Enformatik Bölümü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

## 1. Giriş

İnternetin artık yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olması, e-ticaretin hızlı gelişimi ve başarısı, pazarlama yöneticilerinin karar almalarını kolaylaştırıcı modelleri kullanmalarını gerektirmektedir. Son dönemde internet ve e-ticaret üzerine yapılan modelleme çalışmaları; geleneksel perakendecilik, fiyatlama, promosyonlar, müşteri hizmetleri, satın alma davranışı ve müşteri sadakati üzerine yoğunlaşmıştır. Elektronik ticaret yapan şirketler web sitelerine potansiyel müşterileri (ziyaretçileri) çekmek, satın alma davranışını anlamak ve müşterilerinin sürekliliğini sağlamayı amaçlamaktadırlar (Bucklin, 2008).

Şirket kârlılığı için satışlar ve müşteri potansiyelinin tanımlanması kritik öneme sahiptir. Bu alan doğrudan, etkileşimli, hedef kitle ve veri tabanı pazarlama olarak bilinmekte ve pazarlama alanında araştırmacı ve uygulamacılar için büyük önem arz etmektedir (McCarty ve Hastak, 2007). Buradaki amaç, satın alım gibi müşterinin gelecek davranışının tahmini için müşterinin işlem ve davranışsal verisinin analiz edilmesidir (Hughes, 2005).

Şirket veri tabanlarının etkin kullanımı ve veri analiz yöntemlerindeki gelişmelerle müşteri veri analizi de önemli bir hale gelmiştir. Pazarlama çalışmalarında analiz yöntemi olarak karar ağaçları, yapay sinir ağları, lojistik regresyon analizi gibi makine öğrenmesi yöntemlerini içeren müşteri tepki modelleri kullanılmaktadır (Bose ve Chen, 2009).

Müşteri tepki modellerinde “sınıf dengesizliği” gerçek uygulamalarda da ortaya çıkan önemli bir sorundur. Ancak literatürde bu problemin yeterince ilgi görmediği görülmektedir. Örneğin, satın alım olması durumu için “1”, satın alım olmaması durumu için “0” değerinin atandığı iki kategorili sınıflandırma modelinin veri setinde “1”lerin yani satın alımların “0”lara oranla oldukça az olduğu gözlenmektedir. Sigorta dolandırıcılık tespiti, petrol sızıntısı tahmini, erken dönem doğum tahmini, sistem başarısızlık tahmini, afet tahmini gibi örnekler bu tür verilere örnek verilebilmektedir (Ling ve Li, 1998), (Weiss, 2004). Bu veri setlerinde veri analizi yöntemleri çoğunluk durumlarına göre taraflı davranma eğilimi gösterebilmekte ve azınlık durumları da çoğunluğa göre sınıflandırılabilir. Bu problem müşteri tepki tahmini (McCarty ve Hastak, 2007) ve müşteri kayıp tahminlerinde (Burez ve Van den Poel, 2009) sıklıkla görülmektedir. McCarty ve Hastak (2007) %3’ten, Ling ve Li (1998) ise %1,5’tan daha az tepki oranına sahip veri setleriyle çalışmışlardır. Dengesizlikle uygun bir şekilde başa çıkılmazsa model, gerçek tepki oranının zayıf bir tahminini sunmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, modelin tahmin doğruluğu artmakta ancak ilgi sınıfı (satın alma, sahtekârlık, ikna, vb.) hakkında yanlış

bilgi vermektedir. Bu doğruluk oranının da, yanıltıcı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

E-ticaret sitelerinde ziyaretçiler her zaman satın alım kararı ile web sitesini ziyaret etmemekte; ürün kıyaslama, fiyat öğrenme gibi amaçlarla da sitelere erişmektedir. Bu durum satın alım sayısının ziyaret sayısından oldukça küçük olmasına, başka bir ifadeyle müşteri tepki oranının düşük kalmasına yol açmaktadır. Bu çalışmada kullanılan e-ticaret web sitesi verisi için bu oran yüzde birden daha küçüktür. Literatürde, müşteri tepki modelleri çerçevesinde çok sayıda uygulama olsa da e-ticaret alanında web günlük verileriyle yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır. Makine öğrenmesi yöntemleri ise müşteri tepki modellerinde oldukça seyrek kullanılmakta, ancak bu çalışma kapsamında bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada, makine öğrenmesi yöntemlerinden Destek Vektör Makineleri (DVM)’nin web kullanım madenciliği kapsamında müşteri tepki modeli olarak kullanılabilirliği test edilmiştir. Tepki modellerinde sıkça kullanılan çok değişkenli güçlü bir istatistik yöntem olan lojistik regresyon ile de sonuçlar karşılaştırılmıştır.

DVM’de dengesiz veri durumunda karar sınırını azınlık sınıfına kaydırır. Çoğu veri noktası, çoğunluk sınıfında sınıflanır. Bu da modelin zayıf olmasına neden olabilmektedir.

Sınıf dengesizliğiyle başa çıkabilmek için kullanılan başlıca yöntemler sınıflandırıcı değişimi (classifier change) ve yeniden örnekleme (resampling) yöntemleridir (Weiss, 2004). Sınıflandırıcı değişim modelinde taraflı tahminden kaçınmak için amaç fonksiyonu üzerinde farklı ağırlığa sahip tahminleyiciler oluşturulur (He ve Garcia, 2009). Yeniden örnekleme yönteminde ise, veriyi dengelemek için veri arttırılır (oversampling) ya da azaltılır (undersampling) (He ve Garcia, 2009), (Japkowicz, 2001).

Veri setini azaltan örnekleme (örnek küçültme) yönteminde veriyi dengelemek için çoğunluk sınıf verisi, tesadüfi olarak azınlık sınıfına eşit ya da katları olarak alınmaktadır. Yöntem, veri setinde sınıf dengesini kolaylıkla sağlayabilmektedir (Kim, Chae ve Olson, 2013).

Veri setini arttıran örnekleme (örnek büyütme) yönteminde ise azınlık sınıftan kopyalar üretilerek veri dengelenmek istenmekte, ancak bu da aşırı uyuma (overfitting) neden olabilmektedir (Chawla v.d., 2002), (Drummond ve Holte, 2003).

Japkowicz (2000), örnek büyütme ve örnek küçültme yöntemlerini değişik veri setleri için değerlendirmiş ve iki yöntemin de etkili olduğu sonucuna varmıştır. Örnek küçültme yöntemi, örnek büyütme yöntemine göre uygulanması daha kolay ve büyük veri setleri için daha

uygun kabul edilmektedir (Drummond ve Holte, 2003), (Khoshgoftaar, Van Hulse ve Napolitano, 2011). Chawla v.d. (2002), Synthetic Minority Oversampling Technique (SMOTE) adıyla bir yöntem geliştirmişlerdir. Bu yöntem, hayalet dönüşümü ile yeni özellikler oluşturmaktadır. Her pozitif örnek için onun en yakın pozitif komşusu tanımlanmakta ve yeni pozitif örnekler oluşturularak, komşuları arasında tesadüfi olarak yer almaktadır. Burada problem, öğrenmiş sınırın pozitif özelliklere oldukça yakın olmasıdır (Provost ve Fawcett, 2001).

Ngai, Xiu ve Chau (2009) çalışmalarında yapay sinir ağları, karar ağaçları ve regresyon analizinin müşteri ilişkileri yönetiminde geniş olarak kullanıldığını göstermiştir. Bu yöntemler müşteri segmentasyonu oluşturma ya da tepki modelinde de kullanılmaktadır (Bose ve Chen, 2009). Öte yandan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve müşteri tepki modeli için DVM kullanımı çok seyrek (Viaene v.d., 2001).

Çalışmada Web günlük verileri üzerine Destek Vektör Makineleri (DVM) ve Lojistik Regresyon uygulanmıştır. Öncelikle Web Kullanım Madenciliği hakkında bilgi verilmiş, ardından Destek Vektör Makineleri açıklanmıştır. Son olarak da sınıflandırma yöntemi DVM ve karşılaştırma yöntemi olarak kullanılan Lojistik regresyon ile farklı modeller denenerek satın alım sınıflandırma sonuçları değerlendirilmiştir.

## 2. Web Kullanım Madenciliği

WWW'nun hızla gelişmesiyle internet, faydalı bilgilerin bulunabileceği bir kaynak olmuştur. Bu kaynak aynı zamanda bir veri kaynağıdır. Kullanıcılar, internette sayfalarda gezinirken, ürün/hizmet satın alırken, sosyal medyada paylaşımda bulunurken izler bırakmaktadır. Bu izler web sunucularında depolanmakta ve karşımıza yapılandırılmamış veri olarak çıkmaktadır. Web üzerinde üretilen ve depolanan bu veri web madenciliği ile analiz edilebilmektedir. Web madenciliği, web verisine veri madenciliği yöntemlerinin uygulanmasıdır. Daha açık bir ifadeyle web verisinden kullanıcı örüntüleri keşfetmede veri madenciliği yöntemlerinin uygulanması olarak tanımlanabilmektedir (Srivastava v.d., 2000). Web madenciliği terimi ilk kez Etzioni (1996) tarafından kullanılmıştır. Web kullanım madenciliği ise ilk kez Cooley v.d. (1997) tarafından, web sunucularından kullanıcı erişim örüntülerinin otomatik keşfi olarak tanımlanmıştır.

Web madenciliğinin en çok kullanılan sınıflama yöntemleri, Kosala ve Blockeel (2000) tarafından önerilmiş olan web'in hangi alanına madencilik yapılacağına ilişkin, üç ana kategoriye ayrılan sınıflamadır. Bu üç kategori; web içerik madenciliği, web yapı madenciliği ve web kullanım madenciliğidir.

Web içerik madenciliği web içerikleri ve belgelerinden kullanışlı bilginin keşfi olarak tanımlanmaktadır (Kosala ve Blockeel, 2000). Örneğin, web içerik madenciliğiyle web sayfaları konularına göre otomatik olarak kümelenebilir sınıflandırılabilir. Ürün tanımları, forum paylaşımları gibi verilerin çıkarımıyla müşteri görüşleri irdelenip tüketici hassasiyeti keşfedilebilmektedir (Jiawei, Kamber, ve Pei, 2011), (Liu, 2007). Web yapı madenciliği bağlantılardan (hyperlinks), web yapısını temsil eden kullanışlı bilginin keşfi olarak tanımlanmaktadır (Örneğin, ortak ilgileri olan kullanıcı topluluklarının keşfi) (Xu v.d., 2011). Web kullanım madenciliğinde hedef, bir web sitesiyle ilişkili kullanıcı profillerini ve davranışsal örüntüleri analiz etmek ve modellemektir (Liu, 2007). İnternetin gelişmesi mevcut bilginin yayılmasına öncülük etmiş ve bu bilginin kişiselleştirilmesi ihtiyaç haline gelmiştir (Batista ve Silva, 2001).

Web kullanım madenciliğinin veri kaynağını oluşturan web günlüklerinin analizleri, web site yöneticilerinin yeterli bant genişliği ve sunucu kapasitesi sağlamada bir yol olarak sunulmasıyla başlamıştır. Bu analiz alanı, geçen sürede büyük gelişmeler yakalamıştır. E-şirketler, web günlük dosyalarını ziyaretçi profilleri ve satın alım faaliyetleri hakkında bilgi edinmek amaçlı kullanmaya başlamışlardır (Agosti ve Di Nunzio, 2007). Geçmiş web günlüklerinden ortaya çıkartılmış örüntüler ve mevcut gezinti örüntülerinin analiziyle kullanıcı davranışını tahmin etmek mümkündür. Kullanıcıların davranışını keşfetme, kişiselleştirme, sistem geliştirme ve kullanıcı ilgilerine göre sistem tasarımı, bir web sitesi modifikasyon sürecidir (Chitrea ve Davamani, 2010).

Web kullanım madenciliği için Srivastava v.d. (2000)'nin önerdiği süreç dört aşamadan oluşmaktadır. Girdi (input) aşaması, ön işleme aşaması (preprocessing stage), örüntü keşfi aşaması (pattern discovery stage), örüntü analizi aşaması (pattern analysis stage).

1. Girdi: Girdi aşamasında erişim günlükleri (access logs), referans günlükleri (referrer logs), vekil günlükleri (agent logs) olmak üzere üç tip ham web günlük dosyası kullanılmaktadır.

2. Ön İşleme: Ham web günlükleri veri madenciliğine olanak sağlayıcı bir biçimde değildir. Bundan dolayı ön işleme aşaması en önemli aşamalardan biridir. En yaygın kullanılan veri ön işleme görevleri (1) veri temizleme ve filtreleme, (2) robottan arındırma (de-spidering), (3) kullanıcı tanımlama, (4) oturum tanımlama, (5) yol tamamlamadır.

3. Örüntü Keşfi: Ön işleme tamamlandığında web verisi istatistiksel uygulamalar ve veri madenciliği yöntemleri için hazır hale gelmektedir. Bu yöntemler (1) standart istatistiksel analiz, (2) kümeleme algoritmaları, (3)

birliktelik kuralları, (4) sınıflandırma algoritmaları, (5) ardışık örüntülerdir.

4. Örüntü Analizi: Örüntü keşif aşamasında meydana çıkarılan örüntülerin hepsi kullanışlı olmayabilir. Amaca uygun olarak seçilmelidir.

Veri madenciliği uygulamalarında önemli bir adım, veri madenciliği ve istatistiksel algoritmaların uygulanabileceği uygun hedef veri setinin oluşturulmasıdır. Bu, tıklama akışı verisinin kendine has özelliğinden ve farklı kaynaklardan toplanmış veriyle ilişkili olduğundan web kullanım madenciliğinde oldukça önemlidir. Bu sürece veri hazırlama denilmektedir. Veri hazırlama süreci web kullanım madenciliğinde en fazla zaman harcayan ve yoğun hesaplama gerektiren aşamadır. Süreç, veriden kullanışlı örüntülerin başarılı şekilde çıkarımı için kritik öneme sahiptir (Liu, 2007). Bir e-ticaret sitesinin veri analizinde ön işleme yöntemlerinin doğru uygulanması, kullanıcı ve site metriklerini ortaya çıkarıcı öneme sahiptir (Kohavi v.d., 2004).

Ön işleme; veri kaynaklarından toplanan, örüntü keşfi için gerekli veriyi düzenleme sürecidir. Uç değerler, hatalar ve web taramadan kaynaklı meydana gelebilen tamamlanmamış veri tespit edilmektedir. Sunucu günlüklerinde kaydedilen veri, kullanıcıların web sitesine erişimlerini yansıtmaktadır. Vekil (agent) ve IP adresleri, kullanıcıları ve oturumlarını tanımlamaktadır. Bununla birlikte bazı sayfa görüntülemeleri kullanıcının tarayıcısında ya da vekil sunucusunda önbelleklenmiş olabileceğinden, sunucu günlükleriyle toplanan verinin tümüyle güvenilir olamayacağı gözden kaçmamalıdır. Bir web sunucu günlüğünde bir vekil sunucusundan tüm istekler aynı tanımlayıcıya sahiptir. Web sunucu, çerezler (bireysel istemci tarayıcılarının site ziyaretçilerini otomatik izlemesi için web sunucu tarafından üretilmiş işaretçiler) gibi diğer kullanışlı bilgileri de saklayabilmektedir (Batista ve Silva, 2001).

Her kullanıcı tanımlandıktan sonra her kullanıcı için tıklama akışı oturumlara bölünmelidir. Kullanıcının ne zaman web sitesini terk ettiği bilinemediğinden, kullanıcı oturumları oluşturulurken bir kesme noktası olarak genellikle zaman aşımı kullanılmaktadır (Joshi, Joshi ve Yesha, 2003).

Sonraki aşama ise örüntü keşif aşamasıdır. Bu aşamada kullanılan yöntemler ve algoritmalar istatistik, makine öğrenmesi ve veri tabanı gibi farklı alanlarda geliştirilmiştir. Web kullanım madenciliğinin bu aşamasında kullanılan üç yöntem vardır. Bunlar; birliktelik (hangi sayfalara birlikte erişildi), kümeleme (kullanıcı, işlem ve sayfa gruplarının bulunması) ve sıralı analizdir (web sayfalarına hangi sırada erişildi) (Batista ve Silva, 2001).

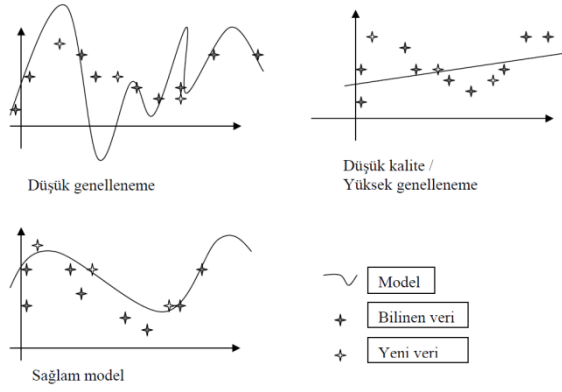
Örüntü analizi web kullanım madenciliğinin son aşamasıdır. Bu aşamada önceki aşamada bulunan ilgisiz örüntü ve kurallar elenmektedir. Görselleştirme teknikleri keşfedilmiş örüntüleri analiz etmede oldukça kullanışlıdır (Brusilovsky, Kobsa ve Nejd, 2007).

### 3. Destek Vektör Makineleri

Temelleri ilk olarak Vladimir Vapnik ve Alexey Chervonenkis tarafından, hesaplanabilir öğrenme teorisinin önemli parçasını oluşturan ve öğrenmenin temel teorisi olarak bilinen Vapnik-Chervonenkis Teorisi kapsamında, 1960'lı yıllarda atılan destek vektör makineleri (DVM); 1992 yılında Vladimir Vapnik, Bernhard Boser ve Isabelle Guyon tarafından sunulmuştur (Boser, Guyon ve Vapnik, 1992). Diğer sınıflandırma yöntemleri ile karşılaştırıldığında, eğitim süresi oldukça uzun olmasına rağmen, yüksek güvenilirliği, ezber öğrenmeye olan dayanıklılığı ve doğrusal olmayan sınıflandırmadaki başarı düzeyleri ile DVM tercih edilen bir yöntem olmuştur. DVM karar doğrusuna bağımlı olarak belirlenen destek noktaları (support vectors) arasındaki genişliği (margin) maksimize etmeyi amaçlayan danışmanlı bir öğrenme algoritmasıdır (Akpınar, 2014: 268).

Öğrenen makinenin genelleme kabiliyeti, öğrenen makineyle gerçekleşmiş fonksiyonlar setinin kapasitesine bağlıdır. Genelleme hatası tüm veri kümesi için gerçek risk ile eğitim örnek kütleleri için ampirik risk arasındaki fark olup örnek kütle sayısı arttıkça ve ağırlık kapasitesi azaldıkça azalmaktadır (Akaho, 1993: 493). Bu zayıf genelleme durumu aşırı uyumdan kaynaklanmaktadır. İstatistikte aşırı uyum çok fazla parametreye sahip istatistiksel modeli uygun hale getirmektedir. Garip ve yanlış bir model eldeki veri büyüklüğüyle karşılaştırıldığında yeterli karmaşıklığa sahipse mükemmel uyum gösterebilir. Buna aşırı uyum (overfitting) sorunu adı verilmektedir ve şu şekilde tanımlanmaktadır: Bir  $h$  hipotezi eğitim verisine, eğer eğitim verisi üzerinde  $h$ 'nin  $h^*$ 'den daha küçük hataya sahip olduğu bir başka  $h^*$  hipotezi varsa, aşırı uyum sağlar. Ancak  $h^*$ , test verisi üzerinde  $h^*$ 'den daha küçük hataya sahiptir. Bu problem tüm öğrenme algoritmaları için geneldir (Wang ve Zhang, 2003).

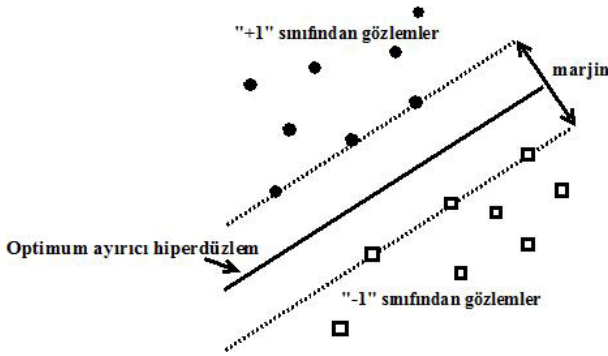
Aşırı uyum kavramı makine öğrenmesinde önemlidir. Eğitim süresince durumlara çıkarımsal ikileme dayanarak makinenin diğer örnekler için doğru çıktıyı öngörebilecek bir duruma ulaştığı varsayılmaktadır. Ancak makine hedef çıktıyla ilişkisi bulunmayan, eğitim verisinin nadir rassal özellikleri üzerine eğitimi düzenleyebilmektedir. Bu aşırı uyum sürecinde eğitim verisi üzerindeki performans artarken test verisi üzerindeki performans kötüleşmektedir (Şekil 1).



**Şekil 1: Modelin Genellemesi (Tolun, 2008: 61)**

### 3.1. Doğrusal Sınıflandırma (Marjlar ve Uzaklıklar)

Destek vektör makinelerinin ardında yatan düşünce, verileri optimal olarak iki sınıfa ayıran bir sınıflandırıcı oluşturulması problemidir (Clarke, Fokoué ve Zhang, 2009). İyi bir ayırıcı düzlem düşüncesi, veriden çok uzakta geniş bir marj (maksimal marj) sınıflandırıcı kavramında şekillenmektedir. Marj, iki veri bulutunu ayıran boş şerit genişliğini ifade etmektedir. Şekil 2’de iki sınıfın mükemmel bir şekilde ayrıldığı bir örnek verilmiştir. Bu veri seti için bile gözlemleri ayırabilen sonsuz sayıda hiperdüzlem bulunmaktadır. Ancak istenen, gelecekteki gözlemleri de doğru sınıflandıracak bir sınırın seçilmesidir.



**Şekil 2: İdeal durum. İki veri bulutundaki noktalar arasındaki minimum (dik) uzaklık marjıdır.**

Marj, hiperdüzlem ve gözlemler arasındaki minimum (dik) uzaklık olarak tanımlanmaktadır. Amaç, en küçük (minimal) uzaklık kriterini sağlayan düzlemler arasındaki marjın maksimizasyonudur (minimum uzaklıkların maksimumunun bulunması problemi).

Şekil 3’teki kesikli çizgiler en yakın iki hiperdüzlemi göstermektedir. Veri noktaları en küçük (dik) uzaklığı gerçeklemektedir. Marj, dıştaki iki hiperdüzlem arasındaki uzaklıktır. Düz çizgi optimum ayırıcı

hiperdüzlemi (geniş marj sınıflandırıcı) göstermektedir (Clarke, Fokoué ve Zhang, 2009).

Merkezi marjın konumunu biçimlemek için dört işlem bulunmaktadır:

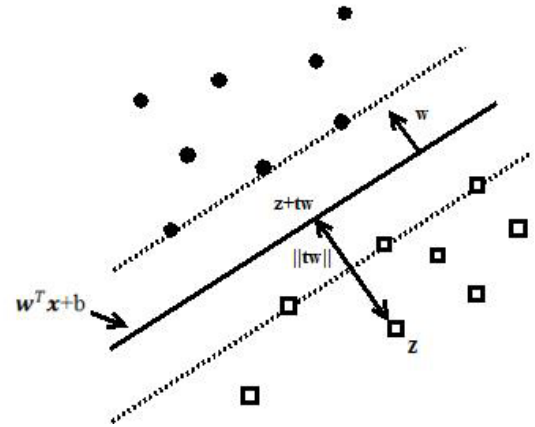
- 1) a noktası ve ayırıcı hiperdüzlem arasındaki uzaklığı hesaplamak
- 2) verilen gözlemler setinin minimum uzaklığını sağlamak
- 3) iki paralel hiperdüzlem arasındaki uzaklığı hesaplamak
- 4) ayırıcı hiperdüzlemden eşit uzaklıktaki iki hiperdüzlemi sağlamak

Bu adımlar geometrik olarak sezgisel görünse de bazı tanımlamalar gerektirmektedir.

$w = (w_1, w_2, \dots, w_p)^T \in \mathbb{R}^p$  bir vektör katsayısı ve  $b \in \mathbb{R}$  bir sabit olsun.  $h: \mathbb{R}^p \rightarrow \mathbb{R}$  olmak üzere;

$$h(x) = w^T x + b$$

doğrusal fonksiyonu yazılır.



**Şekil 3: z noktası w yönünde çizgiyle gösterilen hiperdüzlemden t birim uzaklıktadır.**

Verilen bir  $c \in \mathbb{R}$  sabiti için,

$$H_c(w, b) = \{x: h(x) = c\}$$

bir  $(p - 1)$  boyutlu hiperdüzlemdir. Eğer  $c = 0$  ise,  $H_{c=0}(w, b)$ ,  $H(w, b)$ ’dir.

Bir vektör hiperdüzleme paralel ise hiperdüzlemin yönlü vektörü, hiperdüzlemin tüm mümkün yönlü vektörlerine dik ise hiperdüzleme normal vektördür. Açıkça  $w$  vektörü herhangi  $c$  için  $H_c(w, b)$ ’dir. Aslında



$\forall x_i, x_j \in H_c(\mathbf{w}, b)$  için  $\mathbf{w}^T x_i + b = c = \mathbf{w}^T x_j + b$  ve buradan  $\mathbf{w}^T(x_i - x_j) = 0$  dir.

DVM sınıflandırıcı formülasyonu,  $\mathbb{R}^p$ 'de bir nokta ile bir hiperdüzlem arasındaki dikey uzaklığın ifadesini gerektirmektedir.

**Teorem:**  $H_c(\mathbf{w}, b)$  hiperdüzlemi ve  $z \in \mathbb{R}^p$  olmak üzere bir nokta arasındaki dikey uzunluk  $d(z, H_c(\mathbf{w}, b))$  olmak üzere;

$$d(z, H_c(\mathbf{w}, b)) = \frac{|\mathbf{w}^T z + b - c|}{\|\mathbf{w}\|}$$

**Teorem:**  $H_c(\mathbf{w}, b)$  ve  $H_{c'}(\mathbf{w}, b)$  iki paralel hiperdüzlemi arasındaki dikey uzaklık;

$$d(H_c(\mathbf{w}, b), H_{c'}(\mathbf{w}, b)) = \frac{|c - c'|}{\|\mathbf{w}\|}$$

### 3.1. Doğrusal Olmayan Sınıflandırma

Doğrusal olmayan sınıflandırma destek vektör makineleriyle yumuşak marj (aylak değişken) ve kernel hilesi (kernel trick) yöntemi olmak üzere iki şekilde ele alınabilmektedir. Maksimal marj sınıflandırıcıyla ilgili temel sorun her zaman mükemmel şekilde tutarlı yani eğitim hatası olmayan bir hipotez üretmesidir. Marj kavramına bağımlılık, gürültünün her zaman var olabileceği gerçek verilerde kırılan bir tahminleyene neden olabilmektedir. Yumuşak marjlar hatayı minimize ederek doğrusal olarak ayrılabilen sınıfları çözmeye yardımcı olmaktadır. Kernel hilesi yöntemi ise doğrusal olmayan DVM'ler için kullanılmaktadır ve girdi vektörlerini özellik uzayına haritalamaktadır.

#### 3.1.1. Yumuşak Marj DVM:

Gürültünün var olduğu veya sınıfların üst üste bindiği durumlarda başa çıkabilmek için marjların yerleştirilmesinde; marj içerisindeki tüm veriler, ister ayırıcı doğrunun yanlış tarafında ister doğru tarafında olsun ihmal edilerek, hatayla işbirliği yapmak mümkündür. Doğrusal ayrılabilir olmayan durumda optimal hiperdüzlem geometrik marjı maksimize eden ve hata fonksiyonunu minimize eden bir hiperdüzlem olarak tanımlanmaktadır. Kısıtların kontrollü olarak ihlal edilmesine izin veren marj aylak değişkenlerinin  $\xi_i$  eklenmesi yoluyla  $y_i((x_i * \psi) + b) \geq 1 - \xi_i$ ,  $i = 1, 2, \dots, \ell$  kısıtları  $y_i((x_i * \psi) + b) \geq 1 - \xi_i$ ,  $\xi_i \geq 0$  olarak değişmektedir. Bu durumda hem marj maksimizasyonunu hem de hata minimizasyonunu birlikte ifade eden optimizasyon problemi (1) (Vapnik, 1998: 411) şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Min } \phi(\psi, \xi) = \frac{1}{2}(\psi * \psi) + C(\sum_{i=1}^{\ell} \xi_i) \quad (1)$$

Öyle ki,

$$y_i((x_i * \psi) + b) \geq 1 - \xi_i,$$

$$\xi_i \geq 0, i = 1, 2, \dots, \ell$$

Eğer  $\xi_i > 1$  ise  $x_i$  veri noktası hiperdüzlem tarafından yanlış sınıflandırılmıştır. Ceza faktörü olarak bilinen C, eğitim hatasını minimize etmek ile marjı maksimize etmek arasındaki eşliği kontrol etmektedir ve kullanıcı tarafından belirlenmektedir.

Lagranj tekniği ile çözülen optimizasyon problemi (1) dual formda da ifade edilebilmektedir. Dual form problemin iç çarpımlar cinsinden ifade edilmesine fırsat tanıdığı için orijinal formülasyonu tercih edilmektedir.

$$\text{Maks } W(\alpha) = \sum_{i=1}^{\ell} \alpha_i - \frac{1}{2} \sum_{i,j=1}^{\ell} y_i y_j \alpha_i \alpha_j (x_i * x_j)$$

Öyle ki,

$$0 \leq \alpha_i \leq C, i = 1, \dots, \ell,$$

$$\sum_{i=1}^{\ell} \alpha_i y_i = 0$$

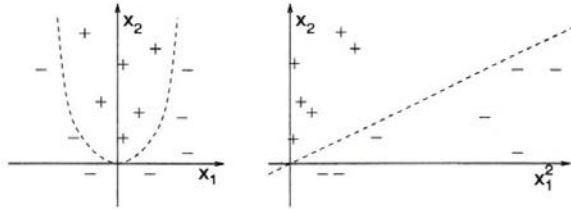
$\alpha_i > 0$  olan tüm eğitim örnekleri daha önce olduğu gibi destek vektörleri olarak adlandırılmaktadır. Destek vektörleri artık ya da marj üzerinde [ $0 < \alpha_i < C$ 'ya sahip ( $y_i f(x_i) = 1$ )] (sınırlanmamış destek vektörleri) ya da marj alanının içerisinde uzanmaktadır [ $\alpha_i = C$ 'ya sahip  $y_i f(x_i) < 1$ ] (sınırlanmış destek vektörleri).

#### 3.1.2. Kernel Hilesi

DVM'ler doğrusal olmayan öğrenenlere kolaylıkla dönüştürülebilmektedir. Bu süreçte orijinal verilerden sınıflandırma özelliklerini çıkarmak için doğrusal olmayan bir haritalama kullanılmaktadır (Pöyhönen, 2004). Haritalama fonksiyonunda ana fikir, verinin daha üst boyutlarda bir uzaya dönüştürülmesidir (Akpınar, 2014: 277). Bir kernel (çekirdek) fonksiyonu genellikle veriyi özellik uzayına  $\phi(x)$  fonksiyonu ile haritalayarak onun boyutsallığını arttırmaktadır. DVM daha sonra özellik uzayında maksimal marj doğrusal sınıflandırma kuralını öğrenmektedir. Sınıflandırma kuralı özellik uzayında doğrusal olsa da, orijinal girdi uzayında doğrusal değildir.

Şekil 4'te sol taraf  $(x_1, x_2)$ 'de doğrusal ayrılabilir olmayan eğitim kümeleri gösterilmektedir. Sağ tarafta ise aynı problem,  $(x_1^2, x_2)$  düzlemi üzerine yansıtılarak

doğrusal olmayan bir dönüşüm sonrasında göstermektedir. Bu yeni uzayda eğitim örnekleri doğrusal ayrılabilir.



**Şekil 4: Doğrusal olmayan haritalama (Joachims, 2002).**

Doğrusal olmayan haritalama  $\phi$ ; destek vektörleri ile özellik uzayındaki örüntü vektörü arasındaki iç çarpımları hesaplamak için kernel fonksiyonlarını kullanmaktadır:

$$K(x_i, x_j) \equiv (\phi(x_i))^T \phi(x_j)$$

Literatürde en sık kullanılan kernel tipleri ve parametreleri Tablo 1’de (bkz. Ekler) gösterilmiştir.

#### 4. Analiz

E-ticaret sitelerinde ziyaretçiler her zaman satın alım kararı ile web sitesini ziyaret etmemekte; ürün kıyaslama, fiyat öğrenme gibi amaçlarla da sitelere erişmektedir. Bu durum satın alım sayısının ziyaret sayısından oldukça küçük olmasına, başka bir ifadeyle müşteri tepki oranının düşük kalmasına yol açmaktadır. Müşteri tepki oranının düşük olduğu dolandırıcılık tespiti, iptalden vazgeçirme, promosyon çalışmaları v.b. alanlar Müşteri tepki modellerini ortaya çıkartmıştır. E-ticaret alanında ise müşteri tepki oranı diğer alanlara göre çok daha düşüktür. Bu çalışmada kullanılan e-ticaret web sitesi verisi için bu oran yüzde birden daha küçüktür. Literatürde, müşteri tepki modelleri çerçevesinde çok sayıda uygulama olsa da e-ticaret alanında web günlük verileriyle yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır. Makine öğrenmesi yöntemleri ise müşteri tepki modellerinde oldukça seyrek kullanılmakta, ancak bu çalışma kapsamında bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada, makine öğrenmesi yöntemlerinden DVM’nin web kullanım madenciliği kapsamında müşteri tepki modeli olarak kullanılabilirliği test edilmiştir. Tepki modellerinde sıkça kullanılan çok değişkenli güçlü bir istatistik yöntem olan lojistik regresyon ile de sonuçlar karşılaştırılmıştır. Çalışmada Srivastava v.d.’nin (2000) önerdiği web madenciliği analiz süreci takip edilmiştir.

##### 4.1. Verinin Ön Analizi

Web kullanım madenciliğinde web sunucu günlükleri kullanılmaktadır. Web sunucu günlükleri ASCII biçiminde metin dosyası olarak sunucularda

saklanmakta, içeriğinde siteye giriş yapan ziyaretçilerin IP adreslerini de barındırmaktadır. IP gizliliğini esas alan şirketler web sunucu günlüklerini paylaşmamayı tercih etmektedir. Uygulamada kullanılan e-ticaret sunucu günlük dosyaları, İstanbul’da faaliyet gösteren bir e-ticaret sitesine aittir. E-ticaret sitesinin fiziksel satış mekânı bulunmamakta, sadece tek bir ürün (farklı seçeneklerinin olduğu) satışı gerçekleştirilmektedir. E-ticaret sitesinin isteği üzerine çalışmada ismi saklı tutulmuş, analiz ekranlarında ziyaretçi IP bilgileri gizlenmiştir.

Uygulamada söz konusu e-ticaret sitesinin 13 Mayıs 2011 ile 1 Ağustos 2013 arası dönemi içeren 812 güne ait sunucu günlük dosyaları kullanılmıştır. Verinin özet istatistiklerin çıkarılması için “Nihuo Web Log Analyzer” programı kullanılmıştır. Program ücretli olmakla birlikte 30 günlük deneme süresi içerisinde özet istatistikler çıkarılmıştır.

Tablo 2’de verilen genel istatistiklere bakıldığında toplam istek sayısının 23.538.873 olduğu görülmektedir. Bu sayı web günlük dosyalarındaki toplam satır sayısıdır. Her satır, ziyaretçiler tarafından sunucuya yapılmış bir isteğe karşılık gelmektedir. Bu istekler metin, resim ya da video olabilmektedir. Ayrıca ziyaretçilerden gelen isteklerden farklı olarak yazılımlar aracılığıyla yapılan istekler de bulunmaktadır. Örümcek (robot, bot, spider, crawler vb. istekler uygulamada ortak isimle örümcek olarak adlandırılmıştır ancak aralarında farklılıklar bulunmaktadır) adını verdiğimiziz bir ziyaretler, başta Google olmak üzere diğer arama motorlarının ya da web üzerinden veri toplamak isteyen kişilerin oluşturduğu yazılımlar aracılığıyla yapılmış insan kaynaklı olmayan isteklerdir.

Çeplenmiş istekler, istemci üzerinde kaydedilmiş isteklerdir. Bir tarayıcı daha önce istenmiş dosyanın kopyasını yedeklemiş ise sunucuya güncel olanı değil yedeği gönderir. Kaybedilen istekler ise hatayla sonuçlanan isteklerdir.

Sayfa görüntüleme, web sitesinin tek bir web sayfasına erişimini ifade etmektedir. İstek sayısı web sunucuda bulunan bir dosyaya resim, metin, v.b. olan erişime karşılık gelirken, sayfa görüntüleme sayısı belli bir zamanda erişilen sayfa sayısıdır. Örneğin bir web sayfası 5 resim içeriyorsa o sayfaya olan ziyaret 6 istek olarak günlük dosyasında kayda alınacaktır. Bir istek web sayfasına, 5 istek ise resimlere olacaktır. Bir ziyaretçi 10 sayfa dolaşmış ve her sayfa 10 resim içeriyorsa web sunucu 110 istek kaydedecektir. Sayfa görüntüleme sayısı ise 10 olacaktır. Ziyaret sayıları, sayfa görüntülemenin IP adreslerine göre gruplanmış hali (tekil kullanıcıların ziyaretleri) olarak ifade edilebilir.

Tablo 2’de toplam istek sayısının 605.239’u örümcek denilen makine üretimidir. Örümcekleri, insanların değil çoğunlukla arama motorlarının web sayfalarına indeksleme amaçlı tesadüfi yaptıkları ziyaretler olarak tanımlamak mümkündür. Sayfa görüntülemelerine bakıldığında 2 milyonun üzerinde sayfa görüntülediği görülmektedir. Günde ortalama 2.724 sayfa görüntülenmiştir. Ziyaret başına ise ortalama 4,87 sayfa görüntülenmiştir.

Ziyaret istatistiklerine bakıldığında toplamda 453.304 ziyaret gerçekleşmiş olmasına karşın, bunlardan sadece 253.505 adetinin bireylere ait olduğu gözükmetedir. Bir ziyaretçinin ortalama 6 dakika 11 saniye söz konusu e-ticaret sitesinde zaman geçirdiği görülmektedir.

#### 4.2. Veri Temizleme ve Kullanıcı Tanımlama

Veri temizleme aşamasında bütün web günlük dosyaları phpmyadmin aracılığıyla veri tabanı oluşturularak bir araya toplanmıştır. SQL (Structured Query Language – Yapılandırılmış Sorgulama Dili) ile veri temizleme ve düzenleme işlemleri gerçekleştirilmiştir. Veri tabanından elde edilen düzenlenmiş veri .csv uzantılı olarak aktarılarak analizde kullanılabilecek hale getirilmiştir.

Nihuo Web Log Analyzer programından veri temizleme aşamasında da yararlanılmış, analizde istenmeyen verilerin elenmesi ve yazılımların yapmış olduğu sahte ziyaretler (robot) belirlenmiştir.

Çalışmada yararlanılan verinin ait olduğu e-ticaret sitesi, günlük dosyalarını Windows IIS biçiminde saklamaktadır. Bu günlük dosyaların ilk haline ait bir kesit (1 isteğe ait) aşağıda gösterilmiştir. IP numaraları kişisel güvenlik nedeniyle saklanmıştır (IP numaraları xx.xx.xxx.xxx ile gösterilmiştir).

```
2011-05-28 00:17:28 W3SVC1 xx.xx.xxx.xxx GET
/DXR.axd r=2_15-okUJ2 80 - xx.xx.xxx.xxx
Mozilla/4.0+(compatible;+MSIE+8.0;+Windows+NT+5
.1;+Trident/4.0;+GTB6.5;+.NET+CLR+1.1.4322;+.NE
T+CLR+2.0.50727;+InfoPath.2;+OfficeLiveConnector.
1.3;+OfficeLivePatch.1.3;+.NET+CLR+3.0.04506.30;+
.NET+CLR+3.0.4506.2152;+.NET+CLR+3.5.30729)
200 0 0
```

Öncelikle bu metin dosyaları “mysql” yardımıyla sütunlarına ayrılarak veri tabanına aktarılmıştır. İlk etapta 9 sütuna ayrılmıştır. Bu sütunlar Windows IIS biçimli günlük dosyasının alanlarını temsil etmektedir. Her sütun bir niteliğe karşılık gelmektedir. Bu özellikler id, tarih (date), zaman (time), phptime, sonucu bilgisi (server), yöntem (method), dosya adı (filename), parametre ve istemci IP (clientip)’sidir.

Ardından analiz için gerekli olmayan resim, video, animasyon gibi dosyalar ayıklanmıştır. Filtrelenen

uzantılar .swf, .jpeg, .gif gibi medya dosyalarıdır. Bu dosyaların tespiti için de yine Nihou web analyzer programından yararlanılmıştır.

Eleme işlemleri neticesinde 23.535.873 satır 1.872.097 satıra indirilmiştir. Veri temizleme işlemi sonlandıktan sonra web kullanım madenciliğinde önemli olan kullanıcı oturum tanımlama sürecine geçilmiştir. Kullanıcı tanımlama veri tabanına aktarım ile IP adreslerine göre bir sütunda tanımlanarak gerçekleştirilmiştir.

Oturum tanımlama, kullanıcı hareketleri sırasında toplanmış IP adreslerinin tüm sayfa görüntülenme kayıtlarını gruplamasından oluşmaktadır. Oturum tanımlama işleminin yapılmasının nedenini şu şekilde açıklamak mümkündür. Bir kullanıcı 24 saat içinde bir web sitesini iki kez ziyaret etmiş olsun. Ziyaretler 6 saat aralık ile yapılmış ise bu 24 saatlik periyot için kullanıcı tanımlama yöntemleri erken uygulanırsa, iki ziyaret beraber sıralanacak ve bu kullanıcıyla tanımlanacaktır. Ancak bu iki ziyaret arasında fark olması gerekir. Çalışmada ziyaretçi hareketsiz kalma süresi (ikinci oturum başlatma süresi) 60 dakika olarak belirlenmiştir. Oturumlar tanımlanırken kullanıcının siteye giriş yaptığı gün, kaç sayfa gezdiği, sitede ne kadar süre harcadığı, satın alma yapıp yapmadığı bilgileri hesaplanmıştır. Bu işlem için yine SQL’den ve ilave olarak PHP dilinden faydalanılmıştır. Oturum tanımlama ile 1.872.097 olan satır sayısı 91.095 oturuma dönüşmüştür.

Satışa dönüşen ziyaretler de oturum tanımlama ile belirlenmiştir. 91.095 oturumdan 366’sı satış ile sonuçlanmıştır. Siteye giriş yapılan saatler 4 kategori olarak 4 saat dilimine dönüştürülmüştür. Bu dört kategori Sabah (06:00-11:59 arası), Öğle (12:00-17:59 arası), Akşam (18:00-23:59 arası) ve Gece (00:00-05:59 arası) olarak tanımlanmıştır.

#### 4.3. Veri Analizi

Destek vektör makineleri ve lojistik regresyon analizi için RapidMiner Studio 6 kullanılmıştır. RapidMiner, Java diliyle yazılmış, GNU altında açık kaynak kodlu bir veri madenciliği yazılım paketi olup, Excel, Access, Oracle, MySQL, SPSS gibi farklı veri kaynaklarına erişim sağlayan veri yükleme, dönüştürme, modelleme ve görselleştirmede güçlü bir araçtır. Veri temizlemeden sonraki adımlarda sınıflandırma yöntemleri RapidMiner aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Analizler İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Birimi (BAP) projesi ile tedarik edilen 16 GB RAM’e sahip Intel Xeon CPU 3.50 GHz işlemcili workstation ile yapılmıştır. Analizde sınıflandırma yöntemi olarak destek vektör makineleri kullanılmıştır. Veri temizleme ve oturum tanımlama işlemleri sonucu veriden elde edilen nitelikler Tablo 3’de verilmiştir. Bunlar; kullanıcının sitede gezdiği sayfa sayısı,

ziyaretçinin sitede harcadığı toplam süre, oturumuna bağlı olarak sitede kaldığı saat dilimi [Sabah (06:00-11:59 arası), Öğle (12:00-17:59 arası), Akşam (18:00-23:59 arası), Gece (00:00-05:59 arası)], ziyaretçinin hangi ay siteye giriş yaptığı (Ocak, Şubat, Mart, Nisan, Mayıs, Haziran, Temmuz, Ağustos, Eylül, Ekim, Kasım, Aralık), siteye giriş yapılan gün (Pazartesi, Salı, Çarşamba, Perşembe, Cuma, Cumartesi, Pazar), hangi ülkeden istek yaptığı (Türkiye ve diğer ülkeler olarak iki kategoride tanımlanmıştır) ve son olarak da ziyaretçinin ürün satın alıp almadığına (satın alım için Evet, satın almama için Hayır) ait niteliklerdir. Satın alma niteliği kategorik olarak tanımlanmasına karşın aynı zamanda niceldir. Web sitesi özellikli ürün sattığı için her satın alma bir ürüne denk gelmektedir.

Klasik destek vektör makineleri sınıflandırma modeli şu şekildedir:

$$\min_{w, b, \xi} \frac{1}{2} w^T w + C \sum_{i=1}^l \xi_i$$

$$y_i (w^T \phi(x_i) + b) \geq 1 - \xi_i$$

$$\xi_i \geq 0$$

$x_i$  eğitim vektörleri,  $\phi$  kernel fonksiyonu tarafından daha yüksek boyutlu bir uzaya haritalanmaktadır. Kernel fonksiyonu,  $K(x_i, x_j) \equiv (\phi(x_i)^T \phi(x_j))$  olup, analizde sigmoid fonksiyonu kullanılmıştır:

$$K(x_i, x_j) = \tanh(\gamma x_i^T x_j + c)$$

DVM sınıflandırıcı ise,

$$\text{sign}\left(\sum_{i=1}^l \alpha_i y_i K(x, x_i) + b\right)$$

olarak tanımlanmaktadır.

91.095 oturuma karşılık 366 satış gerçekleşmiştir. Tepki oranı %1'in altında oldukça düşük bir yüzdeye sahiptir. Bu durum veri dengesizliği problemini ortaya çıkarmaktadır. Veri dengesizliğini gidermek amacıyla yeniden örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Yeniden örnekleme yöntemlerinden örnek küçültme kullanılarak çoğunluk sınıfından (satın almama durumu), azınlık sınıfının (satın alma durumu) 1, 2, 3 ve 4 katına denk gelecek şekilde tesadüfi olarak alt örnek veri setleri oluşturulmuştur. Bu şekilde oluşturulan dört modelde sınıflandırıcı performansları karşılaştırılmıştır. Bu dört modele ilave olarak bu kez azınlık sınıfından örnekler azaltılarak, azınlık sınıfın 1, 2, 3 ve 4 katına eşit olacak şekilde çoğunluk sınıfından örnekler çekilerek de analizler tekrarlanmıştır. Toplamda 20 model ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Destek vektör makineleri ve lojistik regresyon için model oluşturulurken ilk önce veri seti satın alma (pozitif sınıf, 366 oturum) ve satın almanın gerçekleşmediği (negatif sınıf, 90.729 oturum) durumlara göre ikiye ayrılmıştır. Negatif sınıftan pozitif sınıfın 1, 2, 3 ve 4 katına denk gelecek şekilde tesadüfi olarak örnek seçilmiştir. Negatif sınıftan örnek seçilirken frekans aralığı, tarihlere göre sıralandırılmış, yıllara göre 3 gruba ayrılmıştır. Üç yıllık veriye sahip olmamızın yanı sıra üç tam yıl olmadığından (verinin ait olduğu dönem Mayıs 2011 ile Ağustos 2013 arasındadır) yılların sahip oldukları haftalara göre bir gruplamaya gidilmiştir. Aynı şekilde satın alımın gerçekleştiği pozitif sınıf da üç gruba ayrılarak örnekleme oranları hesaplanmıştır. Tablo 4'te negatif sınıfa ve Tablo 5'te pozitif sınıfa ait oluşturulan gruplar ve her model için çekilen tesadüfi örnek sayısı verilmiştir.

Tablo 4'te 1. Grup örnekler 2011 yılına ait 30.074 oturum arasından, 2. Grup örnekler 2012 yılına ait 42.251 oturum arasından ve 3. Grup örnekler 2013 yılına ait 18.404 oturum arasından ilgili oranlara göre çekilmiştir. Aynı şekilde pozitif örnekler de Tablo 5'te gösterildiği üzere satın alımların gerçekleştirildiği oturumlar göz önüne alınarak oluşturulmuştur. 1. Grup örnekler 2011 yılına ait 103 oturumu, 2. Grup 2012 yılına ait 188 oturumu ve son olarak 3. Grup da 2013 yılındaki 75 oturumu tanımlamaktadır.

Oluşturulan her gruptan tablolardaki oranlarda tesadüfi örnekler çekilerek analiz aşamasına geçilmiştir.

Veri setlerinden nitelik seçimi ve normalizasyon işlemleri gerçekleştirildikten sonra verinin %80'i eğitim, %20'si test seti olarak ayrılmıştır.

Doğrusal, polinomial, radyal tabanlı ve sigmoid kernel tipleri denenmiş, en iyi sonucu sigmoid kernel vermiştir. Parametre değerleri C (hata teriminin ceza parametresi ( $C > 0$ )) ve gamma ( $\gamma$ ) için optimum değerler RapidMiner'da bulunan evrimsel parametre optimizasyon tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Aşırı uyumdan kaçınmak, tesadüflüğü artırmak amacıyla çapraz değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Eğitim seti 10 eşit alt sete bölünmüş ve setlerden 9 adedi eğitim, 1 adedi test seti olarak kullanılmıştır. Böylelikle 10 farklı eğitim ve test seti için parametre optimizasyon tekniği uygulanmıştır. Elde edilen parametreler modelin parametreleri olarak DVM eğitiminde kullanılmıştır. Nihai olarak da modeller test verisine uygulanarak sınıflandırıcı performansları elde edilmiştir. Çoğunluk ve azınlık sınıfın farklı oranlara göre oluşturulan modeller için hem DVM hem de lojistik regresyon analiziyle elde edilen sınıflandırma sonuçları karşılaştırılmıştır.

Destek vektör makineleri ve lojistik regresyon ile cevap oranı 1, 2, 3 ve 4 kat olacak şekilde modeller

oluşturulmuştur. Tablo 6’da destek vektör makineleri (DVM) ve lojistik regresyon analizi (LR)’nin doğruluk, kesinlik, duyarlılık ve belirlilik, kappa, F-skor değerleri verilmiştir.

Pozitif sınıfların doğru sınıflandırma yüzdesi, tepki oranı yüzde 50 olan modellerde en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Negatif örnek sayısı arttıkça pozitif sınıf tahminleri düşmektedir. Örnek azaltmayla yapılan analizler (Model 1a, 2a, 3a, 4a) sonrasında pozitif sınıftan da örnek azaltılarak tekrarlanmıştır. Böylelikle tepki oranlarına göre değişimler gözlenmiştir. Tablo 6’da özet olarak verildiği üzere hem lojistik regresyon hem de destek vektör makineleri için en iyi pozitif sınıf tahmini negatif örnek ile pozitif örneğin eşdeğer olduğu modellerde sağlanmış, negatif örnek sayısı arttıkça (tepki oranı azaldıkça) pozitif sınıf tahmin gücü azalmıştır.

Düzenlenen verilerden, DVM ve LR ile kurulan modellerin hem eğitimi hem testi için rassal olarak örnek veri setleri çekilmiştir ve bu işlem her iki yöntem için de 5’er kez yinelenerek farklı rassal veri setleri üzerinde denemeler yapılmıştır. Analizler yapıldıktan sonra ise 6 adet farklı performans ölçüm kriterine göre model değerlendirmeleri elde edilmiş ve rassal veri setleri için bulunan her bir performans ölçümünün ortalama değeri hesaplanmıştır.

Sonuçlara bakıldığında (Tablo 6) farklı performans ölçümleri için DVM ve LR modellerinin üstünlüklerinin de farklılık gösterdiği görülmektedir. Örneğin %50 tepki oranı için sonuçlara bakıldığında doğruluk, F skoru ve duyarlılık ölçümlerine göre DVM; kappa, belirlilik ve kesinlik ölçümlerine göre ise LR üstünlük göstermektedir. % 33 tepki oranında tüm performans ölçümlerinde LR üstünlük sağlarken, %25 oranında belirlilik haricinde diğer tüm performans ölçümlerinden DVM üstünlük sağlamıştır. Son olarak %20 tepki oranında ise kappa ve belirlilik ölçümlerinde DVM; doğruluk, F skoru, duyarlılık ve kesinlik ölçümlerinde ise LR üstünlük sağlamıştır.

Dört farklı tepki oranına göre (%50, %33, %25, %20) her bir performans ölçümü için elde edilen ortalama değerlerin de ortalaması alındığında ise, hem DVM hem de LR için en iyi sonucun yüzde 50 tepki oranı ile oluşturulan model olduğu ve DVM ile LR performans ölçümlerinin (0,818) birbirine eşit olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, söz konusu ikili sınıflandırma görevi için her iki sınıfa ait örnek sayılarının eşit olduğu durumda hem DVM hem de LR ile kurulan modellerde en iyi sınıflandırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yukarıda özetlenen sonuçlar ışığında, %50 tepki oranı ile kurulan modelin analiz için tercih edilmesi gerektiği açıktır. Buna göre DVM ile %50 tepki oranı için kurulan modelde tüm rassal veri setleri için vektör ağırlıkları

incelendiğinde “Türkiye”, “sabah”, “haziran” ve “ocak” niteliklerinin pozitif sınıfların (satın alım olması) belirlenmesinde; “Diğer”, “kasım” ve “sayfa sayısı” niteliklerinin ise negatif sınıfların (satın alım olmaması) belirlenmesinde etkili olduğu görülmektedir.

LR için de en iyi model olan % 50 tepki oranı için rassal veri setlerinden en iyi sonucu veren 1e modelidir ve pozitif sınıfları  $F=0,90$  ve negatif sınıfları %100 kesinlikle doğru tahmin etmiştir. Modelde kalan 0,05 anlamlılık seviyesindeki nitelikler ile açıklayıcılık değeri 0,677 olan LR modeli; “= 0,71 + 0,29 \* Türkiye - 0,33 \* Sabah - 0,4 \* Temmuz + 0,24 \* Perşembe + 2,98 \* Sayfa Sayısı” şeklinde ifade edilebilmektedir.

## 5. Sonuç

Bu çalışmada web kullanım madenciliği ile şirketlerin sunucularında tutulan web günlük verileri kullanılmıştır. Bu veriler metin dosyaları halindedir ve gereksiz, yararlı olmayan birçok veriye sahiptir. Bu gereksiz veriler kirli veri olarak adlandırılmaktadır.

Günlük verilerinden ziyaretçinin ülke bilgisi (IP adresinden çıkarılmıştır), site içerisinde dolaşılan sayfa sayısı, sitede harcanan süre, sitenin ziyaret edildiği gün, ay ve saat dilimi ve site ziyaretinde satın alım yapıp yapılmadığına ilişkin nitelikleri içermektedir.

Ziyaretçiler e-ticaret sitelerine her zaman kesin satın alma isteğiyle gelmemektedirler. Potansiyel müşteriler ürün kıyaslama, fiyat öğrenme gibi nedenlerle de web sitesini ziyaret edebilmektedir. Bu nedenle web sitesi ziyaretlerinde sayfa / ürün görüntüleme sayılarıyla, ürün satışları arasında büyük farklar bulunmaktadır. Bu durum MİY odaklı alanlarda, gerçek uygulamalarda kullanılan veri setlerinde sıkça gözükmektedir. Tepki oranı düşüklüğü olarak da adlandırılan bu dengesiz veri durumu, sınıflandırma yöntemlerinde doğruluk oranlarının gerçekçi olmayacak şekilde artmasına neden olmaktadır.

Çalışmada kullanılan e-ticaret sitesine ait web günlük verilerinde satış cevap oranı yüzde birden daha azdır. Bu oran literatürde karşılaşılan oranlardan da düşüktür. Çözüm olarak satın alımların (pozitif sınıf) bir, iki, üç ve dört katı oranlarında negatif sınıftan tesadüfi örnekleme yöntemiyle negatif sınıf oluşturularak veri dengesizliği giderilmeye çalışılmıştır. Genelleme yapmak için pozitif örnekten azaltmalar yapılarak model sayısı artırılmıştır.

Destek vektör makineleri ile elde edilen sınıflandırma sonuçları, pazarlama ve MİY alanında sıklıkla kullanılan lojistik regresyon analizi sonuçları ile karşılaştırılmıştır.

Düzenlenen verilerden, DVM ve LR ile kurulan modellerin hem eğitimi hem testi için rassal olarak örnek veri setleri çekilmiştir ve bu işlem her iki yöntem için de

5'er kez yinelenerek farklı rassal veri setleri üzerinde denemeler yapılmıştır. Analizler yapıldıktan sonra ise 6 adet farklı performans ölçüm kriterine göre model değerlendirmeleri elde edilmiş ve rassal veri setleri için bulunan her bir performans ölçümünün ortalama değeri hesaplanmıştır.

Sonuçlara bakıldığında (Tablo 6) farklı performans ölçümleri için DVM ve LR modellerinin üstünlüklerinin de farklılık gösterdiği görülmektedir. Dört farklı tepki oranına göre (%50, %33, %25, %20) her bir performans ölçümü için elde edilen ortalama değerlerin de ortalaması alındığında ise, hem DVM hem de LR için en iyi sonucun yüzde 50 tepki oranı ile oluşturulan model olduğu ve DVM ile LR performans ölçümlerinin (0,818) birbirine eşit olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, söz konusu ikili sınıflandırma görevi için her iki sınıfa ait örnek sayılarının eşit olduğu durumda hem DVM hem de LR ile kurulan modellerde en iyi sınıflandırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

DVM için çeşitli kernel tipleri denenmiş ve test verisi üzerinde denemelerde en iyi sınıflama sonuçlarına sigmoid kernel ile ulaşılmıştır. LR'de de lojistik fonksiyon (sigmoid fonksiyon) kullanılmaktadır. Genel olarak tüm modellerde sonuçların yakın çıkmasının (özellikle tepki oranının yüzde 50 olduğu modelde aynı olması) nedeni olarak sigmoid fonksiyonun kullanılması göze önünde bulundurulması gereken bir nedendir.

Yukarıda özetlenen sonuçlar ışığında, %50 tepki oranı ile kurulan modelin analiz için tercih edilmesi gerektiği açıktır. Buna göre DVM ile %50 tepki oranı için kurulan modelde tüm rassal veri setleri için vektör ağırlıkları incelendiğinde “Türkiye”, “sabah”, “haziran” ve “ocak” niteliklerinin pozitif sınıfların (satın alım olması) belirlenmesinde; “Diğer”, “kasım” ve “sayfa sayısı” niteliklerinin ise negatif sınıfların (satın alım olmaması) belirlenmesinde etkili olduğu görülmektedir.

Veri ön analizlerinde, satın alma davranışında ziyaret edilen sayfa sayısının ve ziyaret süresinin baskın çıktığı görülmüştür. Modellerin çoğunda sayfa sayısı, süresi ve ülke = Türkiye, satın alım tahminini etkileyen nitelikler olarak öne çıkmaktadır. DVM sonuçları veri ön analizi sonucunda yapılan çıkarımlarla paralellik göstermektedir.

Çalışmada web günlük verilerinden elde edilen niteliklere göre satın alma davranışı elde edilmeye çalışılmıştır. Bir ziyaretçiyi satın almaya teşvik eden dış etkenler de bulunmaktadır. Kullanıcıların demografik bilgileri, meslekleri, aylık gelirleri gibi nitelikleri bu dış etkenlerden bazılarıdır ve uygulamada yer almamaktadır. Bu durum analizin önemli kısıtlarından biridir. Çalışmada veri kaynağı olarak sadece web günlük verileri kullanılabilmiştir. Kullanıcı IP'leri gizli

olduğundan web günlük verisi elde etme aşamasında da zorluklar yaşanmıştır. Şirket ismi saklanarak ve IP numaraları gizlenerek analizler gerçekleştirilmiştir. Destek vektör makinelerinin daha etkin kullanımı için e-ticaret sitelerinin ilave müşteri bilgilerini saklamaları önerilmektedir.

Çalışmanın diğer bir kısıtı çalışmaya konu olan e-ticaret sitesinin sadece tek bir ürünün (özellikli ürün) değişik varyasyonlarını satmasıdır. Bu nedenle sayfalar arası ilişki kurulamamıştır. Bir ziyaretçi bir oturumda en fazla bir ürün satın almaktadır ve ücret ya da ürün sayısı da ulaşılamayan niteliklerdir. Satın alma durumunun nadir olduğu (%1'in altında) veri seti uygulamalarında veri seti küçültülerek alt veri setleri üzerinde analizler gerçekleştirilmiş, demografik verilerin ve ürün çeşitliliğinin olduğu veri setleri üzerinde yapılması sonraki çalışmalara bırakılmıştır.

### Kaynakça

- Agosti, M. ve Di Nunzio, G. (2007). Web Log Mining: A Study of User sessions. Proceedings of the 10th DELOS Thematic Workshop on Personalized Access, Profile Management, and Context Awareness in Digital Libraries (PersDL).
- Akaho, S. (1993). VC Dimension Theory for a Learning System with Forgetting. Proceedings of 1993 International Joint Conference on Neural Networks, Tokyo, 1(25-29), 493-496.
- Akpınar, H. (2014). DATA Veri Madenciliği Veri Analizi, Papatya Yayıncılık.
- Batista, P. ve Silva, M. (2001). Mining Web Access Logs of an On-line Newspaper. The Proceedings of 12th International Meeting of the euro working group on decision support systems.
- Bose, I. ve Chen, X. (2009). Quantitative models for direct marketing: A review from systems perspective. European Journal of Operational Research, 195(1), 1-16
- Brusilovsky, P., Kobsa, A. ve Nejd, W. (2007). The Adaptive Web, Springer.
- Bucklin, R. (2008). Marketing Models for Electronic Commerce. Handbook of Marketing Decision Models, s. 327.
- Burez, J. ve Van den Poel, D. (2009). Handling class imbalance in customer churn prediction. Expert Systems with Applications, 36, 4626-4636.
- Chawla, N., Bowyer, K., Hall, L. ve Kegelmeyer, W. (2002). SMOTE: synthetic minority over-sampling technique. Journal of Artificial Intelligence Research, 16(1), 321-357.
- Chitraa, V. ve Davamani, A. (2010). A Survey on Preprocessing Methods for Web Usage Data.

International Journal of Computer Science and Information Security, 7(3).

- Clarke, B., Fokoué, E. ve Zhang, H. (2009). Principles and Theory for Data Mining and Machine Learning. New York: Springer Science+Business Media.
- Cooley, R., Mobasher, B. ve Srivastava, J. (1997). Web Mining: Information and Pattern Discovery on the World Wide Web. Proceedings 9th IEEE International Conference on Tools with Artificial Intelligence, 558-567.
- Drummond, C., Holte, R. (2003). C4.5, Class Imbalance, and Cost Sensitivity: Why Under-Sampling beats Over-Sampling. Workshop on Learning from Imbalanced Datasets II, ICML. Washington DC.
- Etzioni, E. (1996). The World Wide Web: Quagmire or Gold Mine. Communication of the ACM, 39(11), 65-68.
- He, H., Garcia, E. (2009). Learning from Imbalanced Data. Ieee Transactions on Knowledge and Data Engineering, 21(9), 1263-1284.
- Hughes, A. (2005). Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program, McGraw-Hill.
- Japkowicz, N. (2000). The Class Imbalance Problem: Significance and Strategies. In Proceedings of the 2000 International Conference on Artificial Intelligence: Special Track on Inductive Learning, 1.
- Japkowicz, N. (2001). Concept learning in the presence of between class and within-class imbalances. In Proceedings of the Fourteenth Conference of the Canadian Society for Computational Studies of Intelligence. 67-77.
- Jiawei, H., Kamber, M. ve Pei, J. (2011). Data Mining Concepts and Techniques, Morgan Kaufmann.
- Joshi, K., Joshi, A. ve Yesha, Y. (2003). On Using a Warehouse to Analyze Web Logs. Distributed and Parallel Databases.
- Khoshgoftaar, T., Van Hulse, J. ve Napolitano, A. (2011). Comparing Boosting and Bagging Techniques With Noisy and Imbalanced Data. Ieee Transactions On Systems, Man, And Cybernetics—Part A: Systems And Humans, 41(3), 552-568.
- Kim, G., Chae, B. ve Olson, D. (2013). A support vector machine (SVM) approach to imbalanced datasets of customer responses: comparison with other customer response models. Service Business, 7, 167-182.
- Kohavi, R., Mason, L., Parekh, R. ve Zheng, Z. (2004). Lessons and Challenges from mining retail e-commerce data. Machine Learning, 57(1), 83-113.
- Kosala, R. ve Blockeel, H. (2000). Web Mining Research: A Survey. SIGKDD Explorations: Newsletter of the Special Interest Group on *Knowledge Discovery & Data Mining*, 1-15.
- Ling, C. ve Li, C. (1998). Data Mining for Direct Marketing: Problems and Solutions. In Proceedings of the Fourth International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD-98), 73-79.
- Liu, B. (2007). Web Data Mining Exploring Hyperlinks, Contents, and Usage Data. Springer 1st ed.
- Ngai, E., Xiu, L. ve Chau, D. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. Expert Systems with Applications, 36(2), 2592-2602.
- McCarty, J. ve Hastak, M. (2007). Segmentation approaches in data-mining: A comparison of RFM, CHAID, and logistic regression. Journal of Business Research, 60(6), 656-662.
- Pöyhönen, S. (2004). Support Vector Machine Based Classification in Condition Monitoring of Induction Motors, Helsinki University of Technology Control Engineering Laboratory, Finland.
- Provost, F. ve Fawcett, T. (2001). Robust Classification for Imprecise Environments. Machine Learning, 42(3), 203-231.
- Srivastava, J., Cooley, R., Deshpande, M. ve Tan, P. (2000). Web Usage Mining: Discovery and Applications of Usage Patterns from Web Data. SIGKDD Explorations, 12-23.
- Tolun S. (2008). Destek Vektör Makineleri: Banka Başarısızlığının Tahmini Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, İ.Ü. S.B.E.
- Vapnik, V. (1998). Statistical Learning Theory, Wiley.
- Viaene, S., Baesens, B., Van Gestel, T., Suykens, J., Van den Poel, D., Vantihinen, J. ve Dedene, G. (2001). Knowledge Discovery in a Direct Marketing Case using Least Squares Support Vector Machines. International Journal of Intelligent Systems, 16(9), 1023-1036.
- Wang, X. ve Zhang, Y. (2003). Statistical Learning Theory and State of Art in DVM, Proceedings of the Second IEEE International Conference on Cognitive Informatics, IEEE, 55-59.
- Weiss, G. (2004). Mining with rarity: a unifying framework. ACM SIGKDD Explorations Newsletter - Special issue on learning from imbalanced datasets, 6(1), 7-19.
- Xu, G., Zhang, Y. ve Li, L. (2011). Web Mining and Social Networking Techniques and Applications. Springer Science+Business Media.

**EKLER**

**Tablo 1: Kernel tipleri ve parametreleri**

Kernel Tipi	Eşitlik	Parametre
Doğrusal	$x_i^T x_j$	-
Polinomial	$(\gamma(x_i^T x_j + c))^p$	$\gamma, c, p$
Gaussian (RBF)	$exp(-\ x_i - x_j\ ^2 / \sigma^2)$	$\sigma$
Sigmoid (MLP)	$tanh(\gamma x_i^T x_j + c)$	$\gamma, c$

**Tablo 2: İstek Sayısı, Ziyaret, Sayfa İstatistikleri**

İstek Sayıları	
Toplam İstek Sayısı	23.535.873
Normal İstek Sayısı	22.930.634
Örümcek İstek Sayısı	605.239
Gün Başına Düşen Ortalama İstek Sayısı	29.020
Ziyaret Başına Düşen Ortalama İstek Sayısı	51,92
Ceplenmiş İstekler	1.261.170
Kaybedilen İstekler	310.900
Sayfa Görüntülemeleri	
Toplam Sayfa Görüntülemesi	2.209.288
Gün Başına Düşen Ortalama Sayfa Görüntülemesi	2.724
Ziyaret Başına Düşen Ortalama Sayfa Görüntülemesi	4,87
Tekil Sayfa Görüntülemesi	1.428.643
Ziyaretler	
Toplam Ziyaret Sayısı	453.304
Normal Ziyaretler	253.505
Örümcek Ziyaretler	199.799
Gün Başına Düşen Ortalama Ziyaret	558
Toplam Ziyaretçi Kalış Süresi (dakika)	46.799:57:02
Ortalama Ziyaretçi Kalış Süresi (dakika)	06:11

**Tablo 3: Analizde kullanılan nitelikler**

Nitelikler	Özellikleri
Sayfa Sayısı (sayfasayısı)	Nicel
Süre (sure)	Nicel
Saat Dilimi (saatdilimi)	4 kategori: Sabah(06:00-11:59) Öğle (12:00-17:59) Akşam(18:00-23:59) Gece (00:00-05:59)
Ay (ay)	12 kategori
Gün (gun)	7 kategori
Ülke (ulke)	2 kategori: Türkiye Diğer
Satın Alma Durumu (satinalim)	Kategorik Satın alma için EVET Satın almama için HAYIR



**Tablo 4: Negatif Sınıfa Ait Örnek Oranları**

Model	Negatif Örnek Sayısı	Gruplar (Oranlar)		
		1 (1-30.074)	2 (30.075-72.325)	3 (72.326-90.729)
Model 1a	366	0,0035	0,0039	0,0052
Model 2a	732	0,0070	0,0078	0,0100
Model 3a	1098	0,0140	0,0120	0,0150
Model 4a	1464	0,0140	0,0160	0,0200
Model 4b	1200	0,0120	0,0130	0,0170
Model 3b	900	0,0086	0,0096	0,0130
Model 4c	800	0,0076	0,0086	0,0110
Model 2b-3c	600	0,0058	0,0064	0,0080
Model 2c-4d	400	0,0038	0,0043	0,0050
Model 1b-3d	300	0,0029	0,0032	0,0040
Model 1c-2d-4e	200	0,0019	0,0021	0,0030
Model 3e	150	0,0014	0,0016	0,0020
Model 1d-2e	100	0,0010	0,0010	0,0010
Model 1e	50	0,0005	0,0005	0,0007

**Tablo 5: Pozitif Sınıfa Ait Örnek Oranları**

Model	Pozitif Örnek Sayısı	Gruplar		
		1 (1-103)	2 (104-291)	3 (292-366)
Model 1a-2a-3a-4a	366	1	1	1
Model 1b-2b-3b-4b	300	0,83	0,72	1
Model 1c-2c-3c-4c	200	0,56	0,48	0,7
Model 1d-2d-3d-4d	100	0,28	0,24	0,35
Model 1e-2e-3e-4e	50	0,14	0,12	0,17

**Tablo 6: DVM ve LR Modellerinin Karşılaştırılmalı Performansı**

Tepki Oranı	Model	Doğruluk		Kappa		F		Duyarlılık		Belirlilik		Kesinlik		Ort. Performans	
		DVM	LR	DVM	LR	DVM	LR	DVM	LR	DVM	LR	DVM	LR	DVM	LR
50%	1a	0,869	0,857	0,763	0,712	0,867	0,849	0,849	0,808	0,889	0,905	0,886	0,894		
	1b	0,862	0,783	0,672	0,664	0,868	0,780	0,875	0,754	0,848	0,814	0,862	0,807		
	1c	0,845	0,747	0,683	0,701	0,854	0,756	0,864	0,750	0,825	0,744	0,844	0,762		
	1d	0,833	0,878	0,701	0,699	0,844	0,894	0,864	0,955	0,800	0,790	0,826	0,840		
	1e	0,810	0,905	0,578	0,773	0,818	0,900	0,818	0,818	0,800	1,000	0,818	1,000		
	Ortalama		0,844	0,834	0,679	0,710	0,850	0,836	0,854	0,817	0,832	0,851	0,847	0,861	0,818
33%	2a	0,858	0,834	0,712	0,722	0,774	0,777	0,726	0,740	0,924	0,895	0,828	0,818		
	2b	0,850	0,839	0,631	0,652	0,757	0,756	0,700	0,738	0,925	0,891	0,824	0,776		
	2c	0,831	0,853	0,670	0,610	0,759	0,780	0,750	0,744	0,875	0,911	0,767	0,821		
	2d	0,823	0,885	0,668	0,756	0,718	0,829	0,636	0,773	0,925	0,949	0,824	0,895		
	2e	0,839	0,900	0,576	0,763	0,783	0,842	0,818	0,727	0,850	1,000	0,750	1,000		
	Ortalama		0,840	0,862	0,651	0,701	0,758	0,797	0,726	0,744	0,900	0,929	0,799	0,862	0,779
25%	3a	0,897	0,909	0,667	0,648	0,779	0,777	0,726	0,740	0,954	0,955	0,841	0,818		
	3b	0,852	0,846	0,663	0,650	0,715	0,661	0,733	0,590	0,893	0,933	0,698	0,750		
	3c	0,849	0,840	0,646	0,645	0,699	0,667	0,659	0,605	0,917	0,924	0,744	0,743		
	3d	0,889	0,889	0,656	0,599	0,769	0,757	0,682	0,636	0,966	0,983	0,882	0,933		
	3e	0,902	0,878	0,672	0,674	0,800	0,762	0,727	0,727	0,967	0,933	0,889	0,800		
	Ortalama		0,878	0,872	0,661	0,643	0,752	0,725	0,705	0,660	0,939	0,946	0,811	0,809	0,791
20%	4a	0,913	0,903	0,634	0,608	0,775	0,646	0,753	0,575	0,952	0,963	0,797	0,737		
	4b	0,873	0,893	0,643	0,599	0,655	0,709	0,600	0,639	0,941	0,958	0,720	0,796		
	4c	0,891	0,925	0,608	0,564	0,718	0,800	0,636	0,750	0,962	0,969	0,824	0,857		
	4d	0,843	0,863	0,682	0,664	0,579	0,696	0,500	0,727	0,938	0,900	0,688	0,667		
	4e	0,902	0,922	0,611	0,694	0,737	0,800	0,636	0,727	0,975	0,975	0,875	0,889		
	Ortalama		0,884	0,901	0,636	0,626	0,693	0,730	0,625	0,684	0,954	0,953	0,781	0,789	0,762

## İmalat Firmalarının Kalite Performansını Etkileyen Faktörler

### Factors Affecting the Quality Performance of Companies

Gülin İdil Sönmeztürk Bolatan<sup>a,†</sup>, Ahmet Beşkese<sup>b</sup>, Sıtkı Gözlü<sup>c</sup>

#### YAYIN BİLGİSİ Article Info

Başvuru/Received  
15/03/2016

Düzeltilme/Revised  
01/08/2016

Kabul/Accepted  
07/10/2016

#### Anahtar Sözcükler:

Kalite  
Kalite performansı  
Yapısal eşitlik modeli

#### Keywords:

Quality  
Quality performance  
Structural equation modeling

#### ÖZ

İşletmeler, günümüz iş hayatının getirdiği yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmek için, işlerini yüksek kalite düzeyinde yürütmek zorundadırlar. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, mal üreten firmaların kalite performansını etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin kalite performansına etki derecelerini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle, kalite performans faktörlerini belirlemek üzere bilimsel yayın araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen 12 faktör kullanılarak oluşturulan model doğrultusunda, İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği ilk 1000 firma içinde yer alan rassal seçilmiş 200 mal üreten büyük ölçekli firmaya bir anket gönderilmiştir. Toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling - SEM) ile analiz edilerek, belirlenen kalite performans ölçütlerinin firmaların kalite performansını etkileme dereceleri belirlenmiştir. Ürünün güvenilirliği, ürünün tasarım özelliklerine (spesifikasyonlara) uygunluğu ve ürünün dayanıklılığı, kalite performansına en çok etki eden ilk üç değişken olarak bulunmuştur. Kalite performansını en az etkileyen değişken ise biten ürünlerin müşteriye tam zamanında teslimat oranı olarak bulunmuştur. Araştırmanın bulguları kalite performansını arttırmaları için firmalara yol gösterici olacaktır. Kalite performansını hızlı bir şekilde arttırmak isteyen firmalar, öncelikle kalite performansına etki derecesi yüksek olan faktörleri dikkate alıp bu faktörler ile ilgili gerekli iyileştirmeleri sağlamalıdırlar.

#### ABSTRACT

Due to intense competition of contemporary business life, companies need to achieve significant quality performance for survival. Considering this fact, this study aims to define the factors affecting the quality performance of manufacturing firms and their influence levels. To accomplish this aim, a thorough literature study was conducted to define the quality performance factors. A model was constructed with the yielded 12 factors. By using these, a survey was conducted in 200 large-scale manufacturing firms randomly selected from a list of 1000 most successful firms defined by the Istanbul Chamber of Commerce, Turkey. Data were collected and analyzed by Structural Equation Modeling (SEM) to determine the influence levels of the quality performance factors on the overall quality of the firms. Reliability, conformance of the product to the design specifications, and durability are found to be the three most highly influencing factors, respectively, whereas delivery lead-time of finished products/services to customers is found to be the least influencing factor. The results are expected to help managers in defining their priorities in their quest for quality.

† İlgili Yazar. Tel: +90 (242) 518 2266, e-posta: [gulin.bolatan@alanya.edu.tr](mailto:gulin.bolatan@alanya.edu.tr)

e-posta adresleri: [gbolatan@akdeniz.edu.tr](mailto:gbolatan@akdeniz.edu.tr) (G. Bolatan), [ahmet.beskese@eng.bau.edu.tr](mailto:ahmet.beskese@eng.bau.edu.tr) (A. Beşkese), [gozlus@itu.edu.tr](mailto:gozlus@itu.edu.tr) (S.Gözlü)

<sup>a</sup> İşletme Mühendisliği Bölümü, Mühendislik Fakültesi, Alanya Alaattin Keykubat Üniversitesi, Antalya, Türkiye

<sup>b</sup> İşletme Mühendisliği Bölümü, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

<sup>c</sup> İşletme Mühendisliği Bölümü, İşletme Fakültesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

## 1. Giriş

Feigenbaum'a göre (1951) "bir ürün ya da hizmetin değeri", Levitt'e göre (1972) önceden belirlenmiş özelliklere, Juran'a göre (1974) kullanıma, Crosby'e göre (1979) ise ihtiyaçlara uygunluktur kalite. 1980'lerle beraber "müşteri" de bu tanımların vazgeçilmez bir parçası olmuş ve tanım "müşterinin beklentilerini karşılamak ve onların ilerisine geçmek" haline gelmiştir. Günümüzde, "müşterinin sesi"ni dinlemek ve buna göre hareket etmek en önemli kalite yönetim felsefesi haline dönüşmüştür (Kumar vd., 2014). Pek çok ünlü teorisyen ve uygulamacı kaliteyle ilgili olarak değişik tanım ve görüşler ileri sürmüşlerdir. Bunlar arasında müşteri isteklerini ve gereksinimlerini karşılayabilmek için ürün ve hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesi, değişikliklerin azaltılıp standart özelliklerin oluşturulması, müşteri memnuniyeti, kalite ekonomisi (yani kalitenin bir maliyetinin olduğu gibi kalitesizliğin de bir maliyeti, hatta çok daha ciddi bir maliyeti olduğu), sürekli geliştirme, sıfır hata, kaliteyi sağlamak için sistem yaklaşımı, kaliteye stratejik odaklanma ve kalite planlaması gibi tanım ve görüşler sayılabilir (Corbett ve Rastrict, 2000)

Birçok farklı çalışmada kalitenin şirket performansına katkısından bahsedilmiş, operasyonel performansı, üretkenliği ve şirket performansını artırdığı (Terziovski vd., 1999), işletme faaliyetlerinde etkinlik, esneklik ve rekabet üstünlüğü yarattığı (Lisiecka, 1998) belirtilmiştir. Şu açıktır ki kalite, getirilerine göre ucuz mal olan bir rekabet silahıdır (Beşkese, 2001). Kalite yönetimi uygulamalarının imalat firmalarındaki faydası tüm dünyada çok iyi bilinse de, farklı ülkelerde farklı uygulamalarla karşılaşıldığı belirtilmektedir (Bello-Pintado ve Merino-Díaz-de-Cerio, 2013).

Bu denli önemli bir konuda firmanın kalite performansının ölçülmesi için bilimsel yayınlarda çok çeşitli ölçütler tanımlanmıştır. Bu çalışmanın amacı; Türkiye'deki mal üreten firmaların kalite performansını etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin kalite performansına etki derecelerini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle, kalite performans faktörlerini belirlemek üzere bir literatür araştırması yapılmış ve 12 faktör içeren bir model oluşturulmuştur. Modeli test etmek amacıyla hazırlanan anket, İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği ilk 1000 firma içinde yer alan rassal seçilmiş 200 büyük ölçekli mal üreten firmaya uygulanmıştır. Anket sonuçları Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling - SEM) ile analiz edilerek belirlenen kalite performans ölçütlerinin firmaların kalite performansını etkileme dereceleri hesaplanmıştır.

Çalışmanın takip eden bölümlerinde, öncelikle kalite performans ölçümünden bahsedilmekte ve konu ile ilgili özlü bir literatür taraması sunulmaktadır. Ardından araştırma yöntemi ve hipotezler verilmektedir. Dördüncü

bölümde bulgular özetlenmekte, çalışma, sonuçların tartışıldığı beşinci bölüm ile sonlanmaktadır.

## 2. Kalite Performans Ölçümü

Müşteri isteklerini ve gereksinimlerini karşılayabilmek için ürün ve hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için ise ürünlerdeki değişikliklerin azaltılıp standart özelliklerin oluşturulması sağlanmalıdır. Firmalar kaliteye önem verdikleri derecede pazar payını arttırabilmektedirler. Bu sebeple firmaların kalite performansı, rekabette öne geçebilmeleri için önemli bir faktördür. Corbett ve Rastrict'e (2000) göre kalite; özelliklere uygunluktur ve müşteri ihtiyaçlarını veya müşteri ihtiyaçlarından fazlasını karşılamaktır. Deming (1982) yüksek kalitenin maliyetleri düşüreceğini, verimliliği yükselteceğini, pazar payını ve rekabet seviyesini arttıracığını belirtmiştir. Bu sebeple kalite performansının belirlenmesi ve mevcut performansın artırılması firma için son derece önemlidir. Everett ve diğerleri (1997) kalite performansını arttırmanın üç temel faktör ile gerçekleşeceğini belirtmektedirler. Bu faktörler; sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve takım çalışmasıdır.

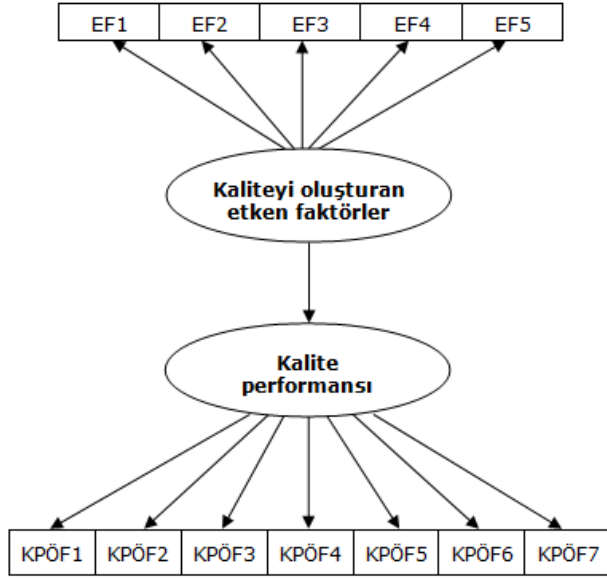
Vupplapati ve diğerlerine göre (1995) organizasyonlar, ürün ve iş süreçlerinde kaliteyi oluşturmak zorundadırlar ve organizasyondaki tüm çalışanlar bu kalitenin oluşturulması için çaba göstermekten sorumludur. Firmadaki tüm faaliyetler kaliteli ürün üretmek için planlanmalı ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi sağlanmalıdır (Ahire vd., 1996).

Ahire ve diğerlerinin (1996) yaptığı çalışmada kalite ölçütleri; güvenilirlik, performans, dayanıklılık ve tasarım spesifikasyonlarının uygunluğu olarak belirlenmiştir. Bu ölçütler kalite alanında doğruluğu kabul edilen ölçütlerdir (Prajogo ve Sohal, 2006).

Kalite performans göstergeleri olarak kabul edilen diğer değişkenler; ürün/hizmet kalitesi, verimlilik, iskarta ve yeniden işleme maliyeti, satın alınan malzemelerin teslimatı için teslim süresi, biten ürünlerin müşteriye teslimi için teslim süresidir (Kaynak, 2003; Kaynak, 1997) Corbett ve Rastrict (2000), yaptıkları literatür araştırması sonucunda kalite performansı göstergesi olarak; tedarikçiden gelen kusurlu malzeme yüzdesi, ürün hacmindeki toplam hata yüzdesi, toplam satışlardaki garanti talebi maliyeti, toplam satışlardaki kalite maliyeti (hata iskarta, yeniden işleme, muayene) yüzdesi, kalite kontrol elemanlarının imalat çalışanlarına oranı, müşteriye yapılan tam zamanında teslimat oranı faktörlerini kullanmışlardır.

Bu çalışmada; Corbett ve Rastrict (2000), Ahire ve diğerleri (1996), Ang ve diğerleri (2000) ve Kaynak'ın (2003) çalışmalarından yola çıkılarak, listelenmiş olan faktörler öncelikle gözden geçirilmiş ve daha sonra

kaliteyi oluşturan etken faktörler (EF) ve kalite performansını ölçmekte kullanılan ölçütler (KPÖF) olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Sonuç olarak Şekil 1’de görülen araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1 Araştırma Modeli.

#### Kaliteyi oluşturan etken faktörler:

- EF1: Üretimdeki verimlilik.
- EF2: Tedarikçiden gelen kusurlu malzeme yüzdesi.
- EF3: Kalite kontrol elemanlarının imalat çalışanlarına oranı.
- EF4: Satın alınan malzemelerin teslimatı için teslim süresi.
- EF5: Iskarta ve yeniden işleme maliyeti.

#### Kalite performansını ölçmekte kullanılan ölçütler:

- KPÖF1: Ürünlerin performansı.
- KPÖF2: Biten ürünlerin müşteriye tam zamanında teslimat oranı.
- KPÖF3: Ürünün güvenilirliği.
- KPÖF4: Ürünün dayanıklılığı.
- KPÖF5: Ürünün tasarım özelliklerine (spesifikasyonlara) uygunluğu.
- KPÖF6: Ürünün standartlığı (ürün özelliklerinin üründen ürüne farklılık göstermemesi).
- KPÖF7: Ürün hacmindeki toplam hata yüzdesi.

### 3. Yöntem

Araştırmada Türkiye’de imalat sektöründe faaliyet gösteren, İstanbul Sanayi Odası’nın belirlediği ilk 1000 firma içinde yer alan rassal olarak seçilmiş 200 mal üreten firmaya anket yapılmıştır. Soruları kalite bölümü veya imalat bölümü yöneticileri, yüz yüze görüşmelerle cevaplamıştır. Elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling - SEM) ile analiz edilmiştir.

#### 3.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling - SEM)

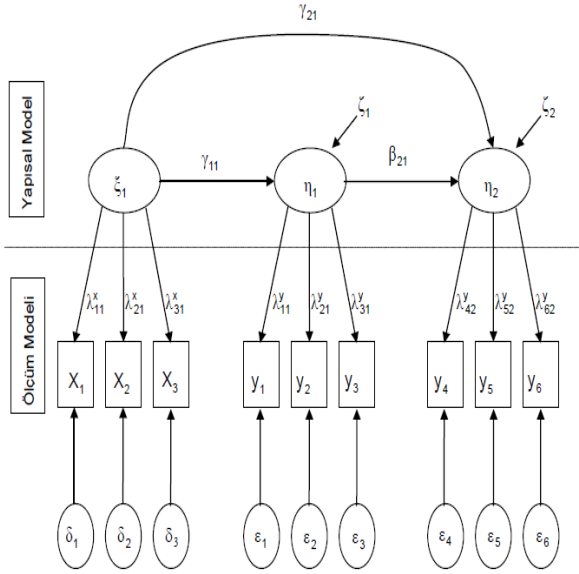
Yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ölçülebilen ve ölçülemeyen (gizil-latent) değişkenlerin nedensel ve ilişkisel (korelasyona dayalı) olarak tanımlanmasına dayanan istatistiksel bir yaklaşımdır. İçerisinde çoklu regresyon modelleri, yol (path) modelleri ve doğrulayıcı faktör modelleri yöntemlerini zincirleme olarak kullanan bir yöntemler topluluğudur. Yapısal eşitlik modellemesinin en önemli özelliği sınanmaya çalışılan modelin, o modele dair toplanmış olan veriler için ne derece uygun olduğuna ilişkin değerlendirme ölçütleri sunabilmesidir (Hoyle, 1995; Raykov ve Marcoulides, 2006).

Yapısal eşitlik modellemesi, gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığı ile ölçülebildiğini varsayar. Bu yöntemin üstünlükleri; hataların modele alınması ve verilen bir modelin içerdiği değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerinin modelde yer almasıdır. Bu sayede, çok değişkenli karmaşık modellerin test edilmesi, tahmini ve geliştirilmesi için olanaklar sunar.

Sharma (1996), genel bir yapısal eşitlik modelini Şekil 2’deki gibi tanımlamıştır.

Bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesinin kullanılmasının sebebi yapısal eşitlik modellemesi yönteminin diğer çok değişkenli istatistik yöntemlerine göre çeşitli üstünlüklerinin bulunmasıdır. Bu üstünlükler şöyledir:

- Yapısal eşitlik modellemesi, çoklu regresyon analizine benzer ancak bu yöntemden daha güçlüdür. Çünkü modeldeki doğrusal olmayan ilişkileri, ölçme hatalarını, her biri birkaç gösterge ile ölçülen birçok gizil bağımsız değişkeni, aracılık etkilerini, ilişkili bağımsız değişkenleri, çoklu göstergeli bir ya da daha fazla örtük bağımlı değişkeni, ilişkili hata terimlerini hesaba katabilmektedir (Garson, 2012).



Şekil 2 Genel bir yapısal eşitlik modeli (Sharma, 1996).

- Birçok istatistiksel yöntemde ölçüm hatalarından kaynaklanan sorunlar bulunması yapısal eşitlik modellemesini daha tercih edilebilir kılmıştır. Geleneksel yöntemlerde ölçüm hatası ve verinin istatistiksel çözülmesi sonucunda hesaplanan hatalar ayrı ayrı ele alınmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde ise veri istatistiksel olarak çözümlenirken ölçüm hataları açıkça hesaba katılmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004). Ayrıca, yapısal eşitlik modellemesinin tersine geleneksel regresyon modellerinde, açıklayıcı değişkendeki ölçme hataları etkin bir biçimde önemsenmez.
- Yapısal eşitlik modellemesi, hataların modele alınmasını, verilen bir modelin içerdiği değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerinin ele alınmasını, çok değişkenli karmaşık modellerin test edilmesini, tahminini ve geliştirilmesini sağlar. Regresyon analizi dolaylı etkileri tahmin etmek için kullanılmaktadır ancak bu açıklayıcı değişkenlerin hatasız ölçüldüğü durumda geçerli olmaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006; Kline, 2005)

### 3.2. Hipotezler

Araştırma modeline dayanarak oluşturulan hipotezler şöyledir:

- H<sub>1</sub>: Ürünlerin performansı kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>2</sub>: Biten ürünlerin müşteriye tam zamanında teslimat oranı kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>3</sub>: Ürünün güvenilirliği kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Ürünün dayanıklılığı kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: Ürünün tasarım özelliklerine (spesifikasyonlara) uygunluğu kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Ürünün standartlığı (ürün özelliklerinin üründen ürüne farklılık göstermemesi) kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>7</sub>: Ürün hacmindeki toplam hata yüzdesinin düşük olması kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir.

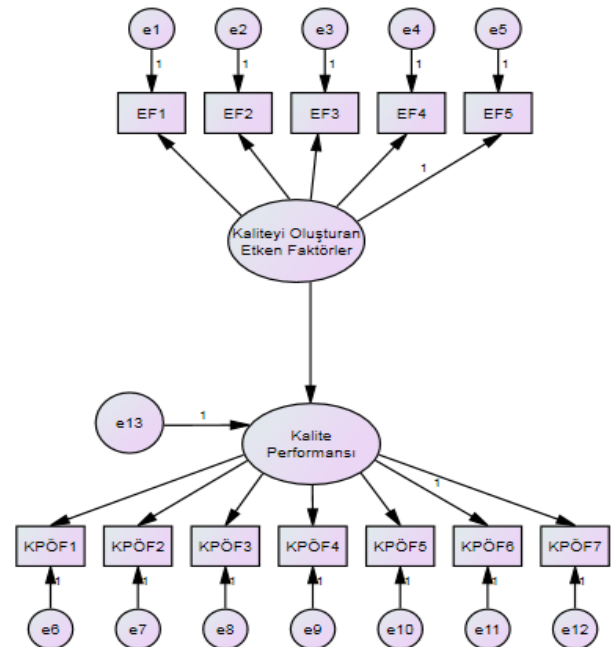
H<sub>8</sub>: Kaliteyi oluşturan etken faktörler kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir.

## 4. Bulgular

Araştırma sonucu elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 17.0 ve IBM SPSS Amos v20 programları ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) kullanılarak analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli gizil (latent) değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığı ile ölçülebildiğini varsayar. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda kalite performansı değişkeni için (12 ölçüte ait) Cronbach's Alpha değeri 0,895 bulunmuştur. Bu değişken tüm ifadeleri ile birlikte analiz edildiğinde 0,70'in üstünde bir Cronbach's Alpha değerine sahip oldukları için güvenilirdir.

### 4.1 Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın modelindeki değişkenlere ait yapısal model ve ölçüm modelinin yer aldığı diyagram Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3 Yapısal model ve ölçüm modelinin yer aldığı diyagram.

#### 4.2 Modelin İstatistiksel Uygunluğu ve Modelin Modifikasyonu

Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar vardır.

Model uyumluluğunu gösteren uyum iyiliği indeksleri için iyi uyum ve kabul edilebilir uyum sınırları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1** Doğrulayıcı faktör analizi için öngörülen uyum iyiliği değerleri (Kline, 2005).

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0.05$	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.10$	
NFI	$0.95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0.90 \leq \text{NFI} \leq 0.95$	
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 0.97$	
GFI	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	
AGFI	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0.85 \leq \text{AGFI} \leq 0.90$	
IFI	$0.97 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0.95 \leq \text{IFI} \leq 0.97$	
RFI	$0.90 \leq \text{RFI} \leq 1$	$0.85 \leq \text{RFI} \leq 0.90$	
$\chi^2/\text{df}$	$0 < \chi^2/\text{df} < 2$	$2 < \chi^2/\text{df} < 5$	

Çalışmanın modeli için gözlenen değişkenlerin hata terimleri arasındaki önerilen ilişkilerin gerçekleştirilmesi sonucu model kabul edilebilir uyum ölçütlerine sahip olamamıştır. Bu sebeple diğer değişkenler ile yüksek korelasyona sahip EF2 ve KPÖF7 değişkenleri modelden silinerek modelin iyi uyum ölçütlerine sahip olması sağlanmıştır. Düzeltmiş modele ait uyum ölçütleri Tablo 2’de modifikasyon sonrası bölümünde görülmektedir.

Yapısal Eşitlik Modellemesinde gerekli uyum ölçütleri elde edilmemesi durumunda gözlenen değişkenler arasındaki önerilen ilişkiler modele, en yüksek düzeltme indeksine sahip olan değişkenler arası ilişkiden başlayarak eklenmektedir. Ayrıca gerekli düzeltmenin sağlanamaması durumunda modelin düzeltilebilmesi için yüksek düzeltme indeksine sahip bir değişken modelden çıkartılabilmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Çalışmamızda, öncelikle gözlenen değişkenlere ait hata terimleri arasındaki önerilen ilişkiler, düzeltme indeksi en yüksek olan ilişkiden başlayarak, modele eklenip analiz yapılmıştır.

Çalışmanın modeli için gözlenen değişkenlerin hata terimleri arasındaki önerilen ilişkiler gerçekleştirildiğinde modelin yeterli uyum ölçütlerine sahip olduğu görülmüştür. Bu sebeple modelde başka

bir değişiklik yapılmasına gerek kalmamıştır. Bir ölçme modelinde gözlenen değişkenlerin hatalarının birbirleriyle ilişkili olması bu değişkenlerin birbirleriyle diğer değişkenlere oranla daha yakından ilişkili olduklarına ve bu ilişkinin aslında başka bir gizil değişkenin gözlenen değişkeni olarak tanımlanabilme olasılığından kaynaklanabileceğine işaret eder. Gözlenen değişkenlerin hataları arasında bulunan yüksek orandaki ilişki, bu değişkenlerde açıklanmayan varyansın aslında modelde öngörülemez bir başka gizil değişken tarafından açıklanabilir olduğuna ilişkin gösterge niteliğindedir (Şimşek, 2007; Jöreskog ve Sörbom, 1993).

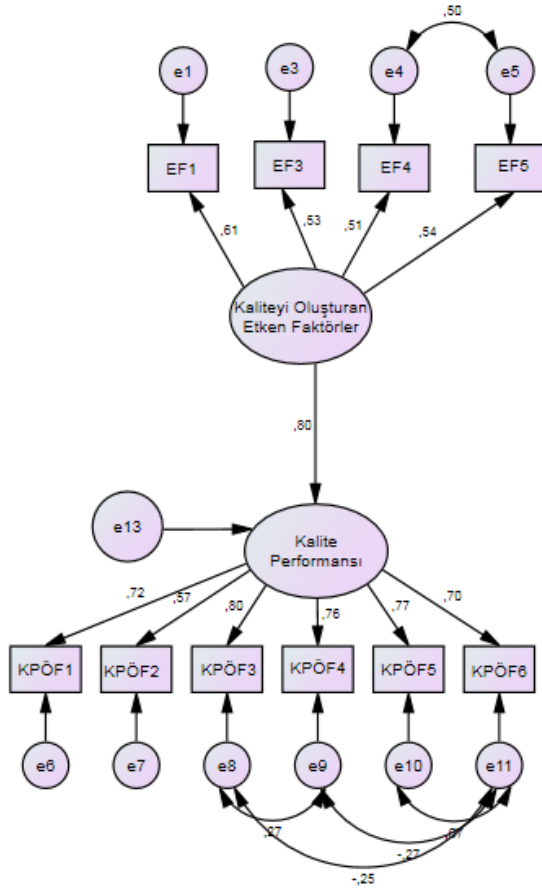
**Tablo 2** Modifikasyon öncesi ve modifikasyon sonrası doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri.

Uyum Ölçüleri	Modifikasyon Öncesi		Modifikasyon Sonrası	
	Değer	Sonuç	Değer	Sonuç
$\chi^2$	251.037		45.551	
df	53		29	
$\chi^2/\text{df}$	4.737	Kabul edilemez	1.571	İyi uyum
RMSEA	0.137	Kabul edilemez	0.054	İyi uyum
NFI	0.767	Kabul edilemez	0.944	İyi uyum
CFI	0.804	Kabul edilemez	0.978	İyi uyum
GFI	0.824	Kabul edilemez	0.956	İyi uyum
AGFI	0.741	Kabul edilemez	0.854	İyi uyum
IFI	0.807	Kabul edilemez	0.979	İyi uyum
RFI	0.710	Kabul edilemez	0.913	İyi uyum

Modelin yapılan modifikasyonlar sonucundaki son hali ve standartlaştırılmış katsayıları Şekil 4’te görülmektedir. Standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil (latent) değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009).

Yapılan analizler sonucunda;  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$ ,  $H_6$ ,  $H_8$ , hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi incelenerek kabul edilmiştir. Hipotezlerdeki değişkenler kalite performansı ile 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 3’teki ölçüm modeli sonuçlarında, modeldeki değişkenlerin standartlaştırılmış faktör yükleri, faktör yükleri için hesaplanan t değerleri ve faktör yüklerinin karesi alınarak elde edilen  $R^2$  değerleri görülmektedir.



**Şekil 4** Modelin modifikasyon sonucundaki son hali ve standartlaştırılmış katsayılar.

Her bir gözlenen değişkenin, faktör yükü için hesaplanan t değeri, kritik t değerinden büyük ise faktör yükünün istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilir. 0,05 anlam düzeyinde kritik t değeri 1,96; 0,01 anlam düzeyinde ise kritik t değeri 2,576'dır (Yılmaz ve Çelik, 2009). 0,05 anlam düzeyinde modele ait tüm değişkenlerin faktör yükü t değerleri 1,96'dan büyük olduğu için faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Kovaryans tabanlı Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniğinde hesaplamaların yapılabilmesi için gizil değişkene bağlı gözlenen değişkenlerden bir tanesine mutlaka bir (1) sabit değeri atanması gerekmektedir. Bundan dolayı gizil değişken ile bu gözlenen değişken arasında faktör yükü hesaplanmakla birlikte anlamlılık düzeyi (t değeri) belirtilmemektedir. Kalite performansı faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok KPÖF3 değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ( $R^2=0,646$ ). Dolayısıyla ürün / hizmet kalitesine (KPÖF3) ait varyansın % 64,6'sının ilgili değişkenlerce açıklanabildiği söylenebilir. Standardize katsayılar, bağımsız değişkende gerçekleştirilecek bir standart sapmalık değişimin bağımlı değişkende yaratması beklenen artışı ifade etmektedir. Örneğin Tablo 3 dikkate alındığında, ürünlerin performansı (KPÖF1) ile ilgili olarak gerçekleştirilecek olan bir standart sapmalık değişimin, kalite performansı üzerinde 0,720 standart

sapma düzeyinde bir değişiklik yaratması beklenmektedir. Bu sebeple, standart regresyon katsayıları aynı zamanda sunulan modelde yer alan her bir değişkenin görece önemi anlamına da gelmektedir. Kalite performansını en iyi tahmin eden bağımsız değişkenin ürünün güvenilirliği (KPÖF3) değişkeni olduğu görülür. Çünkü KPÖF3, Tablo 3'te de görüldüğü gibi en yüksek standardize edilmiş yol katsayısına sahip bağımsız değişkendir.

**Tablo 3** Ölçüm modeli sonuçları.

Faktör	Standartlaş tırılmış Yükler	t- değeri	R <sup>2</sup>	
Kalite Performansı	KPÖF1	0,720	8,186	0,518
	KPÖF2	0,573	6,903	0,328
	KPÖF3	0,804	8,414	0,646
	KPÖF4	0,759	7,928	0,576
	KPÖF5	0,766	9,367	0,586
	KPÖF6	0,700	-*	0,490
Kaliteyi Oluşturan Etken Faktörler	0,798	5,178	0,636	

\* Hesap yapılabilmesi için başlangıçta sabit değer atanmıştır.

Kalite performansını etkileyen faktörler etki derecelerine göre en çok etkileyenden en az etkileyene doğru şöyle sıralanabilir:

**KPÖF3:** Ürünün güvenilirliği.

**KPÖF5:** Ürünün tasarım özelliklerine (spesifikasyonlara) uygunluğu.

**KPÖF4:** Ürünün dayanıklılığı.

**KPÖF1:** Ürünlerin performansı.

**KPÖF6:** Ürünün standartlılığı (ürün özelliklerinin üründen ürüne farklılık göstermemesi).

**KPÖF2:** Biten ürünlerin müşteriye tam zamanında teslimat oranı.

Kaliteyi oluşturan etken faktörler değişkeni ile kalite performansı arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Bunun anlamı, literatürde kaliteyi oluşturan etken faktörler olarak gösterilen bu faktörlerin, gerçekten de kalite performansını doğrudan etkiliyor olduğunun kanıtlanmış olmasıdır. Kaliteyi oluşturan etken faktörler ile ilgili olarak gerçekleştirilecek olan bir standart sapmalık değişimin, kalite performansı üzerinde yaklaşık 0,80 standart sapma düzeyinde bir değişiklik yaratması beklenmektedir.

## 5. Sonuçlar

İşletmelerin kalite yaklaşımları, birçok finansal sonuca doğrudan etki etmektedir (O'Neill, 2016). Bu yaklaşımların içinde düşünülmesi gereken özellikler; ürünün güvenilirliği, ürünün tasarım özelliklerine (spesifikasyonlara) uygunluğu, ürünün dayanıklılığı, ürünlerin performansı, ürünün standartlığı, biten ürünlerin müşteriye tam zamanında teslimat oranı kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir. Yapısal eşitlik modellemesindeki faktör yükleri karşılaştırıldığında, kalite performansına etki eden bağımsız değişkenlerden “ürünün güvenilirliği” değişkeninin en yüksek standardize edilmiş yol katsayısına sahip bağımsız değişken olduğu görülmektedir. Diğer iki en yüksek standardize edilmiş yol katsayısına sahip değişken ise “ürünün tasarım özelliklerine (spesifikasyonlara) uygunluğu” ve “ürünün dayanıklılığı”dır. Dolayısıyla kalite performansına en çok bu üç değişkenin etki ettiği söylenebilir. Firmalar, kalite performansını arttırmak için öncelikle bu değişkenlere önem vermelidirler. Bu çalışmada kalite performansına en az etki eden faktör; “biten ürünlerin müşteriye tam zamanında teslimat oranı” olarak bulunmuştur.

Üretimdeki verimlilik, kalite kontrol elemanlarının imalat çalışanlarına oranı, satın alınan malzemelerin teslimatı için teslim süresi, ıskarta ve yeniden işleme maliyeti değişkenlerinin anlamlı bir şekilde kaliteyi oluşturan etken faktörler olmuştur. Bu faktörlerle kalite performansı arasında da pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Bu yüzden, kalite performanslarını arttırmak isteyen firmalar; bu konulara dikkat etmeli ve yatırımlarında öncelik vermelidirler.

Çalışmada oluşturulan özgün model uluslararası bir yapıdadır. Ancak; uygulamada Türkiye'deki başarılı firmalar yer aldığı için bu araştırma, gelecekteki çalışmalarda farklı boyutlara taşınabilir. Özellikle, diğer ülkelerde aynı yapının korunup korunmadığı ve firma büyüklüğünün modelde bir farklılığa yol açıp açmadığı araştırılabilir.

### Kaynakça

- Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, M.W. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Ang, C.L., Davies, M., Finlay, P.N. (2000). Measures to Assess the Impact of Information Technology on Quality Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, MCB University Press, 17(1), 42-65.
- Bello-Pintado, A., Merino-Díaz-de-Cerio, J. (2013). Determinants of the use of quality management practices in Latin America: the case of Argentina and Uruguay. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), 31-47.

- Beşkese, A. (2001). Ulusal kalite ödülü için alternatif bir model önerisi, İTÜ Doktora Tezi, İstanbul, Türkiye.
- Corbett, L.M., Rastrick, K.N. (2000). Quality Performance and Organizational Culture: A New Zealand Study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 14-26.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity, Competitive Position*. MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Everett, E. A. J., Lawrence, M.C., Flores, B.E. (1997). An International Study of Quality Improvement Approach and Firm Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, MCB University Press, 17(9), 842-873.
- Feigenbaum, A. (1951). *Quality control-principles, practices and administration*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Garson, D. (2012). *Factor Analysis*, <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/factor.htm>.
- Hoyle, R.H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Juran, J.M. (1974). *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Kaynak, H. (1997) *Total Quality Management and Just-in-Time Purchasing: Their Effects on Performance of Firms Operating in the US*, Garland, New York, NY.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*, (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kumar, M., Khurshid, K.K., Waddell, D. (2014). Status of Quality Management practices in manufacturing SMEs: a comparative study between Australia and the UK. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6482-6495.
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service, *Harvard Business Review*, 50(5), 41-52.
- Lisiecka, K. (1998). ISO 9000 standards and TQM strategy - business improvement tools for Polish companies, in *Proceedings of the 3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 35-40.
- O'Neill, P., Sohal, A., Teng, C.W. (2016). Quality management approaches and their impact on firms' financial performance - An Australian study. *International Journal of Production Economics*, 171(3), 381-393.



- Prajogo, D.I., Sohal, A.S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *The International Journal of Management Science, Omega*, 34, 296-312.
- Raykov, T., Marcoulides, G.A. (2006). A first course in structural equation modeling, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2004). Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Lawrence Erlbaum Associates Inc. New Jersey.
- Sharma, S. (1996) Applied Multivariate Techniques. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Şimsek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL.
- Terziovski, M, Sohal, A., Moss, S. (1999). Longitudinal Analysis of Quality Management Practices in Australian Organizations. *Total Quality Management*, 6, 915-924.
- Vupplapati, K., Ahire, S.L., Gupta, T. (1995). JIT and TQM: a case for joint implementation, *International Journal of Operations and Production Management*, 15(5), 84-94.
- Yılmaz, V., Çelik, H.E. (2009). Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi – I: Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama. Pegem Akademi Yayınevi, Ankara.

## Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Etkileyen Faktörler: Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rollerini

### Factors Affecting Line Managers' Management Styles: Organizational Structure and Strategic Role of the Human Resource Department

Pelin Kanten<sup>a,†</sup>, Cavide Uyargil<sup>b</sup>, Selahattin Kanten<sup>c</sup>

#### YAYIN BİLGİSİ

Article Info

*Başvuru/Received*  
04/09/2016

*Kabul/Accepted*  
11/07/2017

*Kabul/Accepted*  
12/07/2017

#### Anahtar Kelimeler:

Hat Yöneticiler  
İnsan Kaynakları  
Departmanının Rollerini  
Örgüt Yapısı

#### Keywords:

Line Managers  
Human Resource Department  
Strategic Roles  
Organizational Structure

#### ÖZ

Örgütlerde hat yöneticilerin yönetim tarzları ve etkinliği, örgüte ilişkin faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada, örgütsel faktörler bağlamında hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerinde etkili olacağı varsayılan, hat Yöneticiler örgüt yapısı ve insan kaynakları departmanının stratejik rolleri ele alınmıştır. Bu doğrultuda, örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Antalya'da faaliyet gösteren on adet beş yıldızlı otel işletmesinin 165 hat yöneticisinden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin (liderlik, politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki) yönetim tarzlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin hat yöneticilerin yönetim tarzlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin kısmi aracılık etkisine; mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde ise insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin tam aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### ABSTRACT

This study aims to examine the effect of organizational structure on line managers' management styles by investigating the mediating role of the strategic roles of human resource department. Within the scope of the study, data has been collected via survey method from 165 line managers who are working in ten hotel establishments located in Antalya. The data obtained from line managers has been examined by the exploratory and confirmatory factor analysis, correlation and hierarchical regression analysis. Based on the findings, it is observed that organic organizational structure has positive and significant effect on line managers (leadership, policy implementation and coaching) management styles and it is found that mechanic organizational structure has positive and significant effect on line managers (policy implementation and coaching) management styles. However, it is observed that human resource department strategic roles have a positive and significant effect on line managers' management styles. Moreover, it is found that human resource department strategic roles have a partial mediating effect in the relationships between organic organizational structure and line managers' managements styles, whereas human resource department strategic roles have a full mediating effect in the relationships between mechanic organizational structure and line managers' managements styles.

<sup>†</sup> İlgili yazar. Tel: +90 (555) 468 6194, e-posta: [pelinkanten@comu.edu.tr](mailto:pelinkanten@comu.edu.tr)

e-posta adresleri: [pelinkanten@comu.edu.tr](mailto:pelinkanten@comu.edu.tr) (P. Kanten), [cuyargil@istanbul.edu.tr](mailto:cuyargil@istanbul.edu.tr) (C. Uyargil), [skanten@comu.edu.tr](mailto:skanten@comu.edu.tr) (S. Kanten)

<sup>a</sup> İşletme Bölümü, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye

<sup>b</sup> Bağımsız araştırmacı, İstanbul, Türkiye

<sup>c</sup> Uluslararası Ticaret, Lojistik ve İşletmecilik Bölümü, Biga Uygulamalı Bilimler Y.O., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye

## 1. Giriş

Günümüz iş dünyasının karmaşık, dinamik ve rekabetçi doğası; örgütlerin dış çevre koşullarına bağlı olarak istikrarlı bir şekilde değişmelerini zorunlu kılmaktadır. Değişken ve belirsizlik içeren bu koşullarda örgütlerin başarı elde etmeleri, çevresel değişimlere cevap verebilmelerine ve uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda, örgütlerin tüm yönetim kademelerinde değişim yönetimini etkili düzeyde uygulamaları; müşterileriyle ortak bir bağ kurmaları ve müşterilerin taleplerini anlık düzeyde karşılamaları gerekmektedir. Böylece değişim çabalarının karşılığı olarak örgütlerin hizmet sunum kalitesini ve müşteri tatmini arttırmaları beklenmektedir. Ancak, modern çalışma yaşamının örgütlerinde değişim süreçlerinin başarıya ulaşmasının ve istenen çıktılarının elde edilmesinin büyük ölçüde örgütün operasyonel düzeylerinde görev yapan hat yöneticilere bağlı olduğunu ifade etmek mümkündür (Lombard ve Crafford, 2003: 42). Çünkü hat yöneticiler, işgörenlerin idare edilmesine ve koordinasyonuna diğer yöneticilere nazaran daha fazla zaman ayıran ve iş birimlerinin günlük faaliyetlerinin içerisinde doğrudan yer alan, örgütlerin değerli varlıkları olarak değerlendirilmektedir (Khang, 2012: 1). Bununla birlikte, hat yöneticiler örgütsel politikaları uygulamaya dönüştürerek, işgörenlerin tutum ve davranışlarını; aynı zamanda örgütün performansını önemli düzeyde etkilemeleri sebebiyle kritik bir role sahiptirler (Hutchinson, 2008: 1). Bu kritik rollerin, hat yöneticilerin daha fazla yetki ve geniş sorumluluklar içeren “mini yönetim” modeli şeklinde 1980’lerden beri artarak genişlediği ileri sürülmektedir (Hadjisolomou, 2015: 444). 1990’lardan itibaren ise literatürde hat yöneticilerin rollerine ilişkin benzer tartışmaların sürdüğü; hat yöneticilerin geleneksel gözetim görevlerinin genişleyerek, işgörenlerin yönetilmesinde daha fazla söz sahibi olmaya ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yerine getirilmesinde önemli düzeyde yer almaya başladığı görülmektedir (Purcell ve Hutchinson, 2007: 5). Hat yöneticilerin değişen rolleriyle birlikte, literatürde insan kaynakları profesyonellerinin ve insan kaynakları biriminin görevlerinin de yeniden yapılandırıldığı ve değiştiği ileri sürülmektedir (Booselie ve Paauwe, 2005: 4). Diğer bir ifadeyle, küresel çalışma yaşamında artan rekabetçi baskılar, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kritik unsurun nitelikli insan kaynağı ve insan kaynakları profesyonellerinin örgütlerde üstlendiği roller olduğunu göstermektedir. Bu nedenle mevcut çalışma koşullarında örgütsel etkililiğe ulaşılabilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin rollerinin örgütsel amaçlara katkı sağlayacak şekilde değişmesi gerekmektedir (Chang ve Chi, 2007: 665).

Son 20 yıldır araştırmacılar tarafından insan kaynakları profesyonellerinin rollerine ilişkin değişimin önemli

düzeyde desteklendiği, bu değişimin örgütlerde insan kaynakları profesyonellerini daha çağdaş roller üstlenmeye yönelttiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, ortaya çıkan değişimler insan kaynakları profesyonellerinin örgütsel çevrede daha stratejik roller üstlenerek rutin faaliyetleri hat yöneticilere devretmelerine yol açmıştır. (Cowan ve Fox, 2015: 120). Hat yöneticilerin örgütün stratejik düzeyi ile temel operasyonel faaliyetlerin arasında bir pozisyona ve özel bilgilere sahip olmaları örgütsel süreçlerde çeşitli işlemsel ve operasyonel roller üstlenmelerine neden olmaktadır (MacNeil, 2003: 294-295). Bununla birlikte, hat yöneticilerin iş birimlerindeki işgörenlerin gelişimlerine destek sağlayabilmeleri için koçluk, liderlik, mentorluk, geliştirici, öğretmenlik gibi klasik görevlerinin ötesinde farklı roller sergilemeleri beklenmektedir (Ellinger vd., 2003: 436). Literatürde, hat yöneticilerin örgütlerde üstlendiği çeşitli düzeydeki rollerin, sergiledikleri yönetim tarzlarının ve etkinliklerinin birçok faktörle ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin, hat yöneticisinin yeterli zamana, yetkinliğe ve isteğe sahip olmaması gibi unsurların hat yöneticinin örgütsel çevredeki rolleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Bos-Nehles, 2010: 16). Ayrıca, örgütsel süreçlerde hat yöneticilerin üstlendiği rollerin örgütün misyonu ve vizyonu, stratejileri, örgüt kültürü, örgüt yapısı gibi çeşitli örgütsel unsurlarla da ilişkili olacağını ifade etmek mümkündür.

Hiyerarşik kademelerde yer alan ve örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan hat yöneticilerin operasyonel düzeylerde üstlendiği rollerin çeşitli örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Hat yöneticiler görev yaptıkları örgütün koşullarına bağlı olarak iş birimlerinde sadece klasik denetim ve gözetim rolü üstlenebilir veya kendilerine sağlanan destek ve olumlu örgütsel koşullar sebebiyle rutin görevlerinin ötesinde koçluk, liderlik, mentorluk, kolaylaştırıcılık gibi modern çağa uygun roller üstlenebilirler. Ulusal ve uluslararası literatürdeki çalışmalarda, daha çok hat yöneticiler ile insan kaynakları rolleri ilişkisinin incelendiği; hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerini etkileyen faktörlere odaklanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, hat yöneticilerin örgütsel çevredeki rollerini ve yönetim tarzlarını etkileyen faktörleri ele alan çalışmalar sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada hat yöneticilerin örgütsel çevrede yönetim tarzlarını etkileyen faktörler bağlamında örgüt yapısı ve insan kaynakları departmanının stratejik rolleri ele alınmıştır. Bu doğrultuda örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin irdelenmesi amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Hat Yönetici Kavramı

Hat yönetici, üst yönetimden astlara uzanan yetki zincirinin bir parçası olan; doğrudan örgütsel çıktılar ile operasyonel faaliyetlerden sorumlu olan örgüt yöneticisini temsil etmektedir. Emir-komuta yetkisine sahip olan hat yöneticiler üretim ve performans çıktıları, iş birimlerinin kârlılığı ve işgörenler gibi konular üzerinde karar verici bir konumda bulunmaktadır (Kanten, 2006: 27-28). Başka bir ifadeyle hat yönetici, örgütün yönetim hiyerarşisinin ilk ve orta kademelerinde yer alan ve iş birimlerini yönetme sorumluluğuna sahip olan birim yöneticisi olarak tanımlanmaktadır (MacNeil, 2003: 294). Hat veya orta kademe yönetici olarak adlandırılan bu yönetici grubu, örgütün kurumsal, teknik ve operasyonel düzeyleri arasında müzakereci etkiye sahip olmakla birlikte aynı zamanda örgütsel politika ve prosedürlerin yürütülmesinde ve örgütsel stratejilerin uygulanmasında hayati bir rol üstlenmektedir (Kuvaas vd., 2014: 845). Bununla birlikte, yönetim hiyerarşisinin orta ve alt kademelerinde yer alan hat yöneticilerin, iş birimlerinin faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında işgörenlerle doğrudan etkileşim halinde olmaları sebebiyle, işgörenleri etkin olarak idare etme ve onların tutum ve davranışlarını önemli düzeyde etkileme potansiyeline sahip olduklarını ifade etmek mümkündür (Shipton vd., 2016: 31). Bu bağlamda satış, pazarlama, finans gibi fonksiyonel alanlarda uzman olan hat yöneticiler, geleneksel olarak örgütlerde stratejik konulardan ziyade işgörenlerin ve iş birimlerinin günlük faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar (Hutchinson ve Purcell, 2008: 10-11). Bu günlük faaliyetler; iş birimlerinin görev dağılımlarının ve rotasyonlarının planlanması, teknik uzmanlık sağlanması, iş süreçlerinin izlenmesi, kalite kontrol, operasyonel maliyetlerin yönetilmesi, operasyonel performansın ölçümü, müşteri ilişkileri yönetimi ve iş biriminde yer alan işgörenlerin yönetilmesi gibi eylemleri kapsamaktadır (Armstrong, 2006: 93-94).

İş süreçlerinin ve işgörenlerin denetimine ve gözetimine odaklı olan hat yöneticilerin geleneksel rollerinin özellikle 1980'lerden itibaren örgüt yapılarının, istihdam şekillerinin ve iş çevresinin değişmesi sebebiyle farklılaştığı görülmektedir (Hales, 2005: 476). Başka bir ifadeyle, modern çalışma yaşamında örgütlerin ademi-merkezi bir yapıyı tercih ederek, birçok yönetim faaliyetine ilişkin yetki ve sorumluluğu dağıtmasıyla hat yöneticilerin rol sınırları genişlemiş ve sorumlulukları artmıştır. Bu yeni koşullar, hat yöneticilerin operasyonel yetenekler ile birlikte aynı zamanda yönetimsel becerilere sahip olmasını ve insan kaynakları yönetimi alanında da sorumluluk almasını zorunlu kılmıştır. Çünkü ademi-merkezi yapıda iş birimlerini yöneten ve işgörenlerle doğrudan

etkileşimde bulunan hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerini daha başarılı bir şekilde uygulamaya dönüştürebileceği ileri sürülmektedir. Böylece iş birimlerini yönetmeye ek olarak insan kaynakları fonksiyonlarını yürütme rolünü de üstlenmesinin gerekliliği vurgulanan hat yöneticiler, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin temel mimarları konumundadır (Townsend ve Loudoun, 2015: 476). Dolayısıyla, günümüzde hat yöneticilerin denetimsel fonksiyonunun önemini yitirdiği; iş birimlerinde yer alan işgörenleri, iş süreçlerini ve örgütsel kaynakları koordine etmek, örgütsel amaçlar doğrultusunda işgörenleri motive etmek, eğitmek, geliştirmek ve desteklemek gibi görevlerinin ağırlık kazandığı görülmektedir. Bununla birlikte hat yöneticilerin yönetsel rollerle beraber; kolaylaştırıcı, koordine edici, mentorluk, koçluk ve liderlik gibi farklı roller üstlenmeleri önem taşımaktadır (Hales, 2005: 477-478).

Literatürde hat yöneticilerin örgütteki hiyerarşik pozisyonuna, örgütün yapısına, fonksiyonel sorumluluklarına ve politikaları yürütme kapasitesine göre politika uygulayıcı, lider ve koç olmak üzere üç farklı yönetim tarzı sergileyebileceği ileri sürülmektedir. Politika uygulayıcı yönetim tarzı hat yöneticinin standart politika ve prosedürleri yerine getirmesini ve işgörenler tarafından politikaları tam anlamıyla uygulayan bir yönetici olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Hat yöneticinin politika uygulayıcı rolü istihdam ilişkilerinin dinamiğinde yer alan temel bir yönetim tarzını nitelemektedir (Kilroy ve Dundon, 2015: 412-413). Lider şeklindeki yönetim tarzında hat yönetici, astlar arasında karşılıklı etkileşimin sağlanmasına ve iş biriminin gelişimine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, hat yöneticinin astları destekleyici, karar süreçlerinde yol gösterici liderlik davranışları sergileyerek, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemesi beklenmektedir. Böylece, örgütsel çevrede, hat yöneticisi tarafından desteklenen ve yönlendirilen işgörenlerin bu yöneticileri lider olarak algılayabilecekleri ifade edilebilir (Gilbert vd., 2011: 5-6). Diğer taraftan, koçluk şeklindeki yönetim tarzında hat yönetici iş biriminin faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında astlarını desteklemekte, rehberlik sağlamakta ve öğrenmelerini kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir. Ayrıca koçluk rolünü benimseyen hat yönetici, günlük operasyonel faaliyetlerde işgörenlerin performanslarını ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanıyan fırsatları fark etmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu yönetim tarzını sergileyen hat yöneticinin astlarının performanslarını gözlemlemesi, performanslarına yönelik astlara geri-bildirim sağlaması, açık ve ulaşılabilir performans hedefleri belirlemesi aynı zamanda etkili iletişim becerilerine ve analitik düşünme gibi özelliklere sahip olması önem taşımaktadır (Ellinger vd., 2003: 438).

Hat yöneticilerin klasik rolleriyle birlikte koçluk, liderlik, mentorluk gibi farklı yönetim tarzlarını etkili bir şekilde yürütmelerinde gerekli becerilere, yeterli zamana ve kaynağa sahip olmaları; aynı zamanda insan kaynakları departmanının destekleyici koşullar sağlaması gerekmektedir. Ayrıca, hat yöneticilerin klasik rollerden ziyade örgütsel süreçlerde farklı roller üstlenmelerinde destekleyici bir örgüt ikliminin varlığı ve üst yönetimin iyi bir rol modeli olması da önem taşımaktadır (Hutchinson, 2008: 3-4). Bu bağlamda, hat yöneticilerin sahip olduğu bireysel ve yönetsel niteliklerle birlikte; adil çalışma koşulları, güvene dayalı ast-üst ilişkileri, üst yönetim desteği, insan kaynakları profesyonelleri tarafından sağlanan teknik destek, personel güçlendirmeye, yetki devrine, karar verme serbestliğine imkân tanıyan bir örgütsel yapı algılamaları durumunda astlarına koç ve lider gibi davranmaları mümkündür. Bununla birlikte, koçluk ve liderlik şeklindeki yönetim tarzları dışında hat yöneticilerin örgütsel stratejilerle uyumlu, açık ve net olarak belirlenen örgütsel politika ve prosedürleri yürüterek, politika uygulayıcısı şeklinde bir yönetim tarzı sergilemesi gerekmektedir. Çünkü hat yöneticiler iş birimlerinde işgörenlerle doğrudan etkileşim halinde olmaları sebebiyle politika ve prosedürleri uygulamaya dönüştürebilecek en uygun konumdadırlar. Ancak politika uygulayıcısı rolü hat yöneticinin örgütsel çevredeki klasik rolünü simgelemektedir. Bu role ek olarak, günümüz çalışma yaşamının gerektirdiği şartlara göre hat yöneticinin koçluk veya liderlik şeklindeki yönetim tarzlarını izlemesinin de önem taşıdığı ifade edilebilir.

## 2.2. İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Roller

İş dünyasında küreselleşme, işgücünün demografik yapısının farklılaşması, müşteri sadakatinin, finansal performansın ve hızlı hizmet sunmanın ön plana çıkması gibi değişimler sonucunda insan kaynakları fonksiyonu örgütsel başarıya katkı sağlayan bir değer konumuna gelmiştir (Booselie ve Paauwe, 2005: 3). Bu değer temelinde insan kaynağının entelektüel, sosyal ve duygusal sermaye unsurlarını bir arada bulundurması yer almaktadır. İnsan kaynağının değerinin ve kritik rolünün farkına varan örgütlerin, insan sermayesinin temin ve seçimi, geliştirilmesi ve elde tutulması gibi konulara kayda değer ölçüde dikkat çektiği, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ve insan kaynakları biriminin yapılandırılmasına önem verdiği göze çarpmaktadır (Asadullah vd., 2015: 191). Geleneksel olarak, insan kaynakları birimi veya departmanı örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi sırasında insan unsurunun bireysel düzeyde yönetilmesine yönelik süreçleri ve sistemleri içermektedir (Long vd., 2011: 161). Diğer bir ifadeyle, geleneksel olarak insan kaynakları departmanı, insan kaynakları uygulamalarını temel düzeyde yürüten ve örgüt tarafından stratejik önemi farkına varılmayan bir konumdaydı (De Guzman vd., 2011: 2666). Ancak,

insan kaynağının örgütsel başarı ve rekabet üstünlüğü üzerindeki kritik etkisinin belirginleşmesiyle insan kaynakları departmanının klasik rollerinin değiştiğini, bu birimin daha stratejik bir rol üstlenmesinin beklendiğini, örgütsel stratejilerle uyumlu politika ve prosedürler yürütmesinin önem kazandığını ifade etmek mümkündür (Stritesky, 2014: 131).

Literatürde son 20 yıldır insan kaynakları profesyonellerinin rollerinde bütünüyle önemli değişimler olduğu, insan kaynakları biriminin daha çağdaş bir rol üstlendiği ileri sürülmektedir. Bu değişimler, insan kaynakları profesyonellerinin örgütsel çevrede üst yönetime yakın daha stratejik bir düzeyde yer almasını, günlük rutin insan kaynakları faaliyetlerinin yürütülmesinde de hat yöneticilerle işbirliğini gerektirmektedir. İnsan kaynakları profesyonellerinin değişen rollerini araştıran ve bu değişen rollere ilişkin çeşitli modeller ileri süren çok sayıda çalışmanın olduğu; ancak Ulrich (1997) tarafından önerilen “Çeşitli Roller Modeline” akademik araştırmalarda yaygın olarak dikkat çekildiği görülmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin değişen doğasına ve insan kaynakları biriminin iş çıktılarına odaklanan bu model, insan kaynakları profesyonellerinin yönetsel uzman, değişim ajanı, işgören savunucusu ve stratejik ortak olmak üzere dört temel rol üstlenebileceklerini belirtmektedir (Cowan ve Fox, 2015: 121). Bu roller aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır (Raub vd., 2006: 136):

- **Yönetsel uzman:** İnsan kaynakları profesyonellerinin yönetsel uzman rolü insan kaynakları süreçlerinin alt yapısının oluşturulmasını nitelendirmektedir. Yönetsel uzman rolündeki insan kaynakları departmanı; işgücü temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve terfi, örgütteki işgücü akışının yönetilmesi gibi insan kaynakları yönetimi süreçlerinin tasarlanması ve etkili bir şekilde yürütülmesini amaçlamaktadır.
- **İşgören savunucusu:** İnsan kaynakları profesyonellerinin işgören savunucusu rolü örgütsel çevrede işgörenlere odaklanmayı temsil etmektedir. Bu rol, insan kaynakları biriminin işgören istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaları, işgörenlerin karşılaştıkları problemlerin belirlenmesini ve giderilmesini amaçlayarak, örgütsel çevrede işgören bağlılığının sağlanmasına odaklanmaktadır.
- **Değişim ajanı:** İnsan kaynakları profesyonellerinin değişim ajanı rolü örgütsel süreçlerde değişim ve dönüşümü hedeflemektedir. Bu rolü benimseyen insan kaynakları birimi, örgütsel değişim

kapasitesinin etkili bir şekilde yönetilmesine odaklanmaktadır.

- **Stratejik ortak:** İnsan kaynakları profesyonellerinin stratejik ortak rolü, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütün stratejileriyle uyumlu olarak yürütülmesini amaçlamaktadır. İnsan kaynakları departmanı stratejik ortak rolü ile insan kaynağının stratejik olarak yönetilmesini temsil etmektedir.

Ulrich (1997) insan kaynakları departmanının örgütsel mükemmelliğe yukarıda söz edilen dört temel rol ile ulaşabileceğini belirtmiştir (Long vd., 2011: 161). Bununla birlikte Bhatnagar ve Sharma (2005), insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin örgütsel performans üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğunu arttırarak; bu rollerin örgütsel çıktılara değer kattığını böylece örgütsel etkililiği ve rekabet üstünlüğünü arttırdığını vurgulamıştır (Cowan ve Fox, 2015: 121). Örneğin, stratejik ortak rolü ile insan kaynakları departmanı üst ve hat yönetim ile birlikte örgütün stratejik amaçlarının başarılmasına; işgören savunucusu rolü ile ise işgörenler ile üst yönetim arasında bir köprü oluşturarak, işgören motivasyonuna ve refahına odaklanmaktadır. Böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren aynı zamanda işgörene değer veren bir insan kaynakları departmanının örgütsel verimliliğe katkı sağlaması mümkündür. Diğer taraftan, insan kaynakları departmanı değişim ajanı rolü ile örgütün dış çevredeki yeniliklere ve fırsatlara uyum sağlamasına çalışırken; yönetsel uzman rolüyle de örgütün etkililiğini arttırmaya yol açacak insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeye çabalamaktadır (Shipton vd., 2016: 32). İnsan kaynakları departmanının sözü edilen stratejik rolleri; İK profesyonellerinin insan kaynakları yönetimi konusundaki uzmanlığı; insan kaynakları departmanının örgütteki yeri; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütte başarıyla yürütülme düzeyi, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki etkinliği gibi birçok faktörle ilişkilendirilmektedir (Özçelik, 2006: 72-73). Ayrıca insan kaynakları departmanının rolleri üzerinde örgütün beklentilerinin, ulaşmak istediği amaçların ve örgüt yapısının da etkili olması beklenmektedir (Fallon ve McConnell, 2007: 24).

### 2.3. Örgüt Yapısı

Çalışma yaşamında, işgörenler örgütsel amaçların başarılması doğrultusunda çaba göstermektedir. Bu çabalar bir mekanizma çerçevesinde ortak çalışmayı, işbirliğini, bütünleşmeyi, yüksek performans sergilemeyi gerektirmektedir. Bu mekanizma, işgörenlerin örgütsel amaçların farkına varmasını sağlayan, işler ve bireyler arasındaki ilişkileri yapılandıran ve koordine eden örgüt yapısını temsil

etmektedir (Ağar, 2012: 5). Örgüt yapılarının, örgütsel süreçlerin biçimlendirilmesinde ve yürütülmesinde önemli bir role sahip olduğu ileri sürülmektedir. Başka bir ifadeyle, belirli bir örgüt yapısına sahip olmayan kurumların fonksiyonlarını ve amaçlarını yerine getirebilmesi mümkün değildir (Gelard vd., 2013: 519). Örgüt yapıları, örgütsel kaynakların koordinasyonu ve dağıtımını, iletişim süreçleri ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşim üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmakla birlikte, örgütlerin değişim, öğrenme ve yenilik gibi süreçleri benimseme kapasitesini de engelleyici veya kolaylaştırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Martínez-León ve Martínez-García, 2011: 543). Örgüt yapısı, işgörenleri rol, yetki ve güç ilişkileri çerçevesinde koordine eden ve birbirine bağlayan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Literatürde araştırmacıların örgütlere avantaj sağlayan en uygun örgüt yapısını belirlemeye çalıştığı görülmektedir. Bu yapılar içerisindeki sınıflandırmalardan birisinin de Burns ve Stalker (1961) tarafından ele alınan mekanik ve organik örgüt yapısı olduğu ifade edilebilir. Mekanik örgüt yapısı, biçimselliğin, standartlaşmanın ve merkezileşmenin yüksek düzeyde olduğu bir modeli; organik örgüt yapısı ise çevresel koşullara uyum sağlayabilen, esnek ve basık bir örgüt modeli olarak nitelendirilmektedir (Kanten vd., 2014: 1359).

Mekanik örgüt yapılarının, piyasa ve teknoloji koşullarının sabit ve öngörülebilir olduğu, diğer şartların kısa süre içerisinde değişiklik göstermediği çevrelerde tercih edildiği; organik yapıların ise karmaşıklığın ve belirsizliğin yüksek olduğu ve proaktif davranmanın gerekli olduğu çalışma şartlarında en uygun yapılar olarak değerlendirildiği görülmektedir (Armstrong ve Rasheed, 2013: 1). Burns ve Stalker'a göre mekanik yapılarda örgütsel etkililiğin; iş bölümü, uzmanlaşma, karar süreçlerinde merkezilik, açık bir emir komuta zinciri, belirgin iş tanımları ve aşağıdan yukarı iletişimin yaygınlığı ile sağlanması mümkündür. Bununla birlikte, mekanik yapılarda işgörenlerin politika, prosedür ve uygulamalarla belirlenen kuralları izlemeleri beklenmektedir. Ayrıca mekanik yapılar, işgörenlerin sergileyebileceği davranışlara yönelik ipuçları sunan güçlü bir yapıyı temsil etmektedir. Sürecin diğer ucunda yer alan organik yapılarda ise işgörenlerin rol tanımları daha esnek ve geniş, aşağıdan yukarıya iletişim ile birlikte yukarıdan aşağıya iletişim de oldukça yaygındır. İşgören davranışları ise politika ve prosedürlerden ziyade örgütsel değerler ve amaçlar ile şekillenmekte; liderlerin ve işgörenlerin karar süreçlerine katılmalarına olanak tanınmaktadır (Dust vd., 2013: 5). Örgütün mekanik veya organik yapıya sahip olması üzerinde iç ve dış faktörlerin belirleyici bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Dış faktörler, örgüt tarafından kontrol altına alınamayan çevresel şartları nitelendirmek; iç faktörler ise örgütün büyüklüğü, misyonu, vizyonu ve örgütsel kaynaklar gibi unsurları temsil etmektedir (Tran ve Tian, 2013: 229). İç ve dış faktörlere göre

belirlenen örgüt yapısının örgütte bilgi ve süreç akışını etkileyerek, örgütsel faaliyetlerin verimliliği üzerinde kritik bir role sahip olması söz konusudur (Martí'nez-Leo'n ve Martí'nez-Garci'a, 2011: 543). Başka bir ifadeyle, örgüt yapılarının işgörenler ve örgütler üzerinde önemli etkilerinin olması beklenmektedir. Literatürde, farklı örgüt yapılarının yöneticilerin liderlik tarzları, örgütsel performans, yenilik, örgütsel adalet ve örgütsel öğrenme gibi örgütsel çıktılarla birlikte; işgörenlerin iş tatmini, işe bağlılık ve güven düzeylerinin artması gibi bireysel sonuçlara da katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir (Kanten vd., 2015: 1359). Diğer taraftan, örgüt yapılarının yöneticilerin liderlik, koçluk, mentorluk ve kolaylaştırıcı gibi roller üstlenmeleri ile insan kaynakları departmanının yapılandırılmasında ve insan kaynakları profesyonellerinin rollerinin belirlenmesinde önemli bir etkisinin olacağını ifade etmek mümkündür.

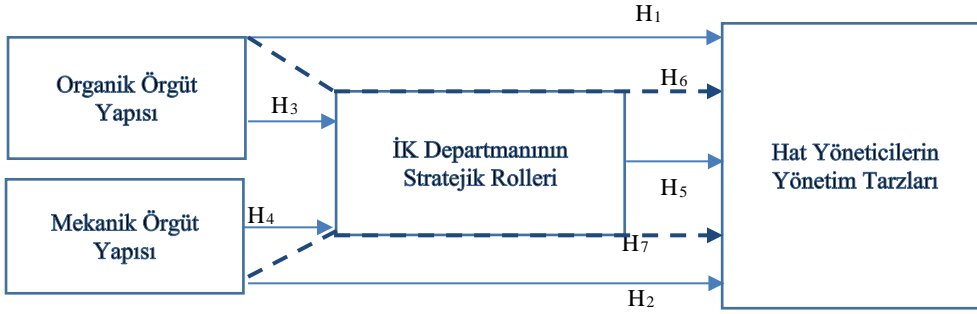
#### *2.4. Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzı, Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rollerini Arasındaki İlişkiler*

Hat yöneticiler, örgütlerde işgörenler de dâhil olmak üzere çeşitli süreçlerin yönetilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle farklı kademelerde yer alan hat yöneticilerin istihdam ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde değişik roller üstlenmeleri beklenmektedir (Townsend ve Loudoun, 2015: 475). Ancak hat yöneticilerin rollerine ilişkin 1940-1970 yılları arasında yapılan araştırmalarda genellikle formen ve denetçi şeklinde roller üstlendikleri görülmüştür. Daha sonraki yıllarda değişen örgütsel şartların ise hat yöneticilerin fonksiyonel uzmanlığa sahip olmasını ve işgören yönetiminde söz almasını gerektirdiği görülmektedir (Kilroy ve Dundon, 2015: 411). Başka bir ifadeyle, son yıllarda hat yöneticilerin artan sorumlulukları sebebiyle geleneksel denetimci veya gözetimci rollerinin farklılaşarak daha yönetimsel bir şekle dönüştüğü ifade edilebilir (Evans, 2015: 460-461). Hat yöneticilerin yönetimsel süreçlerde örgütsel politika ve prosedürleri uygulamaya dönüştürmelerinde farklı yönetim tarzları, tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Böylece, hat yöneticiler tarafından sergilenen farklı yönetim tarzlarının örgütler açısından rekabet avantajı olarak değerlendirilebilmesi mümkündür. Fakat hat yöneticilerin üstleneceği rollerin ve sergileyeceği yönetim tarzlarının örgütler tarafından açıkça anlaşılması gerekmektedir. Çünkü bu yönetim tarzlarının örgütün fonksiyonlarını, işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyeceği vurgulanmaktadır (Hutchinson ve Purcell, 2008: 15-16). Dolayısıyla, örgütsel çevrede hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesinin, bu faktörlerden yönetim tarzları üzerinde olumsuz etkiye sahip olan unsurların azaltılmasının ve ortadan kaldırılmasının önem taşıdığı ifade edilebilir.

Literatürde, hat yöneticilerin yönetim tarzı ve etkinliği üzerinde rol çatışması, rol belirsizliği, yeterli kaynaklara sahip olmama, eğitim eksikliği, aşırı iş yükü, insan kaynakları departmanının ve üst yönetimin desteğinin eksik olması gibi faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir (Hutchinson ve Purcell, 2008: 55). Bos-Nehles (2010), hat yöneticilerin insan kaynakları profesyonelleri tarafından açık politika/prosedürlerle desteklenmeleri durumunda insan kaynakları uygulamalarını etkili bir şekilde yürütebilmelerinin mümkün olacağını vurgulamaktadır. Sikora ve Ferris (2014); Özçelik ve Uyargil (2015) çalışmalarında, örgüt kültürü, örgüt iklimi, politik faktörler, üst yönetimin desteği ve sosyal etkileşimlerin hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yerine getirme düzeyini etkilediğini belirtmişlerdir. Yusoff ve Abdullah (2010) ise piyasadaki rekabet yoğunluğu, örgüt birimleri arasındaki etkileşim, örgüt yapısı ve insan kaynakları departmanının rolünün hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda güçlendirilmesini etkilediğini ileri sürmektedirler. Başka bir ifadeyle, Yusoff ve Abdullah daha az merkezi yapıya sahip örgütlerde, hat yöneticilerin iş süreçlerini geliştirebildiğini ve daha aktif davranışlar sergileyebildiğini, merkezi örgütlerde ise hat yöneticilerin daha yönetimsel ve teknik bir yönetim tarzını benimsediğini vurgulamaktadırlar. Bu doğrultuda araştırmada, örgütsel faktörler bağlamında değerlendirilen örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkileyeceği; bu etki üzerinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin olacağı varsayılmaktadır. Bu çerçevede, aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

1. H<sub>1</sub>: Organik örgüt yapısı hat yöneticilerin yönetim tarzlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.
2. H<sub>1</sub>: Mekanik örgüt yapısı hat yöneticilerin yönetim tarzlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.
3. H<sub>1</sub>: Organik örgüt yapısı İK departmanının stratejik rollerini anlamlı düzeyde etkilemektedir.
4. H<sub>1</sub>: Mekanik örgüt yapısı İK departmanının stratejik rollerini anlamlı düzeyde etkilemektedir.
5. H<sub>1</sub>: İK departmanının stratejik rolleri hat yöneticilerin yönetim tarzlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.
6. H<sub>1</sub>: Organik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde İK departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisi vardır.
7. H<sub>1</sub>: Mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde İK departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3. Araştırma Metodolojisi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkileyen faktörler bağlamında örgüt yapısının ve insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerinde örgüt yapısının etkisinin ve bu etki üzerinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılığının belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği vasıtasıyla elde edilen veriler, araştırma modeli doğrultusunda istatistikî yöntemlerle değerlendirilmiştir. Bu kapsamda tüm değişkenlere keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, değişkenler arası birlikteliği belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerin test edilmesinde ve aracı etkinin belirlenmesinde ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu açısından kapsamı; örgüt yapısı, İK departmanının stratejik rolleri ve hat yöneticilerin yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlanmıştır. Araştırma modelinde örgüt yapısı bağımsız değişken, insan kaynakları departmanının stratejik rolleri aracı değişken, hat yöneticilerin yönetim tarzları ise bağımlı değişkendir. Araştırmada, örgüt yapısı mekanik ve organik yapı olmak üzere iki boyutta; insan kaynakları rolleri stratejik ortak, değişim ajanı ve işgören savunucusu olmak üzere üç boyutta; hat yöneticilerin yönetim tarzları ise politika uygulayıcı, lider ve koç olarak üç boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını Antalya şehir merkezinde faaliyet gösteren 10 adet beş yıldızlı otel işletmesinin 165 hat yöneticisi oluşturmaktadır. Bu otellere gönderilen 220 adet anket formundan geriye dönen 170 adet (%77) anket formunun, 165 adedi (%75)'i değerlendirme kapsamına alınmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formunda, hat yöneticilerin yönetim tarzlarına yönelik tutumlarını, örgüt yapısına ve insan kaynakları

departmanının stratejik rollerine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Anket formları, uluslararası literatürdeki çalışmalardan elde edilerek, Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. Ayrıca anket formunda 6 adet demografik soruya yer verilmiştir.

- **Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzları Ölçeği:** Hat yöneticilerin yönetim tarzlarının ölçülmesinde Yukl vd., (2002); Ellinger vd., (2003); Purcell ve Hutchinson (2008)'un çalışmalarında yer alan ölçekler kullanılmıştır. Hat yöneticilerin yönetim tarzları ölçeği; politika uygulayıcısı, koç ve lider şeklinde yönetim tarzı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte politika uygulayıcısı yönetim tarzında “insan kaynakları politika ve prosedürlerinin yürütülmesinde sorumluluk alıyorum” vb. gibi 9 ifade; koçluk şeklindeki yönetim tarzında “birimimdeki çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına yardımcı olurum” vb. gibi 9 ifade; lider şeklindeki yönetim tarzında ise “çalışanlara iş süreçlerinde destek olurum ve onları cesaretlendiririm” vb. gibi 11 ifade yer almaktadır.
- **Örgüt Yapısı Ölçeği:** Örgüt yapısının ölçülmesinde Øgaard vd., (2008)'nin çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Örgüt yapısı ölçeği, organik ve mekanik örgüt yapısı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Organik yapı boyutunda “bu kurumda yaptığımız işler için yeni yöntemler geliştirmemiz önemlidir” vb. gibi 5 ifade; mekanik yapı boyutunda “bu kurumda işimizi yaparken uymamız gereken kesin kurallar ve prosedürler vardır” vb. gibi 5 ifade yer almaktadır.
- **İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rollerini Ölçeği:** İnsan kaynakları departmanının stratejik rollerinin ölçülmesinde Bhatnagar ve Sharma'nın (2005) çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. İnsan kaynakları departmanının stratejik rolleri ölçeği stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim



ajanı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Stratejik ortak rolü boyutunda, “bu kurumun insan kaynakları yönetimi stratejileri işletme stratejileri ile uyumludur” vb. gibi 5 ifade; işgören savunucusu boyutunda, “bu kurumda, insan kaynakları bölümü çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınmasına yardım olur” vb. gibi 5 ifade; değişim ajanı boyutunda, “insan kaynakları bölümü, bu kurum çalışanlarının değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olur” vb. gibi 5 ifade olmak üzere toplam 15 ifade yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir.

**Tablo 1: Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu**

Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzları (kalan 18 madde) KMO: .909 Varyans: %69	Cron. Alpha	İnsan Kaynakları Departmanının Roller (kalan 9 madde) KMO: .934 Varyans: %80	Cron. Alpha	Örgüt Yapısı (kalan 10 madde) KMO: .768 Varyans: %54	Cron. Alpha
<b>1. Faktör: Politika Uygulayıcısı</b>	.903	<b>1. Faktör: Stratejik Ortak</b>	.874	<b>1. Faktör: Organik</b>	.812
<b>2.Faktör: Lider</b>	.885	<b>2.Faktör: İşgören Savunucusu</b>	.868	<b>2.Faktör: Mekanik</b>	.660
<b>3.Faktör: Koç</b>	.892	<b>3.Faktör: Değişim Ajanı</b>	.871		

**Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri**

Değişkenler	$\chi^2$	d.f.	$\chi^2/df$ $\leq 5$	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	IFI $\geq .90$	NNFI $\geq .90$	RMSEA $\leq 0.08$
<b>Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzları</b>	187.63	98	1.91	0.87	0.83	0.98	0.98	0.98	0.075
<b>İ.K Dept. Roller</b>	46.54	23	2.02	0.94	0.88	0.99	0.99	0.98	0.079
<b>Örgüt Yapısı</b>	31.17	18	1.73	0.95	0.91	0.97	0.97	0.96	0.067

#### 4. Araştırma Bulguları

##### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 165 hat yöneticisinin %62'si erkek, %38'i ise kadındır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%74'ü) 35-43 yaş aralığındadır. Yöneticilerin %65'i lisans; 25'i ön lisans, %10'u ise lise düzeyinde mezuniyete sahiptir. Hat yöneticilerin %33'ünün önbüro; %30'unun mutfak; %20'sinin kat hizmetleri; %17'sinin ise insan kaynakları, güvenlik, misafir ilişkileri ve teknik servis gibi departmanlarda görev yaptığı görülmüştür. Bununla birlikte yöneticilerin çalışma sürelerine bakıldığında büyük bir kısmının (%65'inin) 4-6 yıl arası aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt yapısı, hat yöneticilerin yönetim tarzları ve insan kaynakları departmanının rolleri değişkenlerine ait verilere uygulanan keşfedici faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de özet olarak verilmektedir.

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

##### 4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada ele alınan değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'teki korelasyon matrisinde sunulmaktadır. Korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, organik örgüt yapısı ile hat yöneticilerin politika uygulayıcısı ( $r=.556$ ;  $p<0.01$ ); lider ( $r=.425$ ;  $p<0.01$ ) ve koç ( $r=.516$ ;  $p<0.01$ ) şeklindeki yönetim tarzları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte mekanik örgüt yapısı ile hat yöneticilerin politika uygulayıcısı ( $r=.326$ ;  $p<0.01$ ); lider ( $r=.251$ ;  $p<0.01$ ) ve koç ( $r=.325$ ;  $p<0.01$ ) şeklindeki yönetim tarzları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Aynı zamanda organik örgüt yapısı ile insan kaynakları departmanının stratejik ortak ( $r=.319$ ;  $p<0.01$ ); işgören savunucusu ( $r=.364$ ;  $p<0.01$ ) ve değişim ajanı rolleri ( $r=.379$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif

yönde anlamlı ilişkiler; aynı şekilde mekanik örgüt yapısı ile insan kaynakları departmanının stratejik ortak (r=.363; p<0.01); işgören savunucusu (r=.297; p<0.01)

ve değişim ajanı rolleri (r=.276; p<0.01) arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8
Organik yapı	4.20	.69	1							
Mekanik yapı	4.17	.58	.286**	1						
Politika Uygulayıcısı	4.16	.66	.556**	.326**	1					
Lider	4.07	.75	.425**	.251**	.693**	1				
Koç	4.22	.62	.516**	.325**	.617**	.700**	1			
Stratejik Ortak	4.08	.69	.319**	.363**	.411**	.337**	.474**	1		
İşgören Savunucusu	4.08	.70	.364**	.297**	.453**	.414**	.493**	.702**	1	
Değişim Ajanı	4.05	.73	.379**	.276**	.442**	.390**	.555**	.687**	.769**	1

\*\*p<0.01

#### 4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin sınanması ve örgüt yapılarının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin açıklanması amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisinin olması gerekmektedir. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin sürmesi beklenmektedir. Analizler sonucunda bağımsız değişkenin katsayısında düşüş olması kısmi aracılık, bu ilişkinin tamamen ortadan kalkması ise tam aracılık

ilişkinin göstermektedir. Ayrıca bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin azalması ya da ortadan kalkmasının istatistiksel olarak açıklanabilmesi için Sobel testinin kullanılarak, hesaplanan z değerinin anlamlılığına bakılması gerekmektedir (Kanten, 2014: 19). Bu kapsamda, örgüt yapılarının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla bağımsız değişkenler ile (organik ve mekanik örgüt yapıları), aracılığı araştırılan değişkenler (stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı) ve bağımlı değişkenler (hat yöneticilerin liderlik, politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzları) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığıyla incelenerek, Sobel testi yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmektedir.

**Tablo 4: Örgüt Yapılarının Hat Yöneticilerin Lider Şeklindeki Yönetim Tarzı Üzerindeki Etkisinde İK Departmanının Stratejik Rollerinin Aracılık Etkisi**

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	β	F	p	Sobel testi
1	Organik yapı	Liderlik		.384**	20.102	.000	
	Mekanik yapı		.199	.141		.056	
2	Organik yapı	Liderlik	.226	.353**	23.632	.000	
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	İK Dept. Stratejik Ortak Rolü			.225**		.002	z=2.503 p=0.012
3	Organik yapı	Liderlik	.258	.316**	28.141	.000	
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	İK Dept. İşgören Savunucusu Rolü			.299**		.000	z=3.183 p=0.001
4	Organik yapı	Liderlik	.242	.323**	25.827	.000	
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model				.268**			z=2.965 p=0.003

Tablo 4’de görüldüğü üzere; aracılık testleri kapsamında ilk aşamada organik ve mekanik örgüt yapılarının hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisi incelenmiş; organik yapının liderlik şeklindeki yönetim tarzını  $\beta=.384$  ( $p<0.01$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Tablo 5 ve 6’da görüldüğü üzere organik örgüt yapısının politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzını  $\beta=.504$  ( $p<0.01$ ) ve koçluk şeklindeki yönetim tarzını da  $\beta=.461$  ( $p<0.01$ ); pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş, böylece birinci hipotez desteklenmiştir. Mekanik örgüt yapısının ise hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzını etkilemediği; buna karşın politika uygulayıcısı  $\beta=.182$  ( $p<0.01$ ) ve koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını  $\beta=.194$  ( $p<0.01$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş ve ikinci hipotez kısmen desteklenmiştir. Bununla birlikte İK

departmanının stratejik ortak  $\beta=.225$  ( $p<0.01$ ); işgören savunucusu  $\beta=.299$  ( $p<0.01$ ) ve değişim ajanı rollerinin  $\beta=.268$  ( $p<0.01$ ) hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. İK departmanının stratejik ortak  $\beta=.225$  ( $p<0.01$ ); işgören savunucusu  $\beta=.261$  ( $p<0.01$ ) ve değişim ajanı rollerinin  $\beta=.243$  ( $p<0.01$ ) hat yöneticilerin politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzlarını da pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca tablo 6’da görüleceği üzere; İK departmanının stratejik ortak  $\beta=.314$  ( $p<0.01$ ); işgören savunucusu  $\beta=.323$  ( $p<0.01$ ) ve değişim ajanı rollerinin  $\beta=.396$  ( $p<0.01$ ) hat yöneticilerin koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda beşinci hipotezi desteklemiştir.

**Tablo 5: Örgüt Yapılarının Hat Yöneticilerin Politika Uygulayıcısı Şeklindeki Yönetim Tarzı Üzerindeki Etkisinde İK Departmanının Stratejik Rollerinin Aracılık Etkisi**

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	$\beta$	F	p	Sobel testi
1	Organik yapı	Politika		.504**	41.586	.000	
	Mekanik yapı	Uygulayıcısı	.339	.182**		.007	
2	Organik yapı	Politika		.451**	32.981	.000	z=2.273
Aracı Değişkenin	Mekanik yapı	Uygulayıcısı	.381	.115		.091	p=0.022
Dâhil Edildiği	İK Dept. Stratejik						z=2.528
Model	Ortak Rolü			.225**		.001	p=0.011
3	Organik yapı	Politika	.396	.425**	35.132	.000	
Aracı Değişkenin	Mekanik yapı	Uygulayıcısı		.127		.055	z=2.811
Dâhil Edildiği	İK Dept. İşgören						p=0.004
Model	Savunucusu Rolü			.261**		.000	z=2.289
							p=0.022
4	Organik yapı	Politika	.377	.424**	34.035	.000	z=2.776
Aracı Değişkenin	Mekanik yapı	Uygulayıcısı		.137*		.038	p=0.005
Dâhil Edildiği	İK Dept. Değişim						z=2.022
Model	Ajanı Rolü			.243**		.000	p=0.043

**Tablo 6: Örgüt Yapılarının Hat Yöneticilerin Koçluk Şeklindeki Yönetim Tarzı Üzerindeki Etkisinde İK Departmanının Stratejik Rollerinin Aracılık Etkisi**

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	$\beta$	F	p	Sobel testi
1	Organik yapı	Koçluk		.461**	34.894	.000	
	Mekanik yapı		.301	.194**		.005	
2	Organik yapı	Koçluk		.387**	33.170	.000	
Aracı Değişkenin	Mekanik yapı		.382	.101		.139	z=2.606
Dâhil Edildiği	İK Dept. Stratejik						p=0.009
Model	Ortak Rolü			.314**		.000	z=3.013
							p=0.002
3	Organik yapı	Koçluk	.388	.363**	33.930	.000	z=3.090
Aracı Değişkenin	Mekanik yapı			.126		.059	p=0.001
Dâhil Edildiği	İK Dept. İşgören						z=2.432
Model	Savunucusu Rolü			.323**		.000	p=0.014
4	Organik yapı	Koçluk	.430	.331**	40.566	.000	z=3.561
Aracı Değişkenin	Mekanik yapı			.122		.056	p=0.0003
Dâhil Edildiği	İK Dept. Değişim						z=2.273
Model	Ajanı Rolü			.396**		.000	p=0.023

Tablo 5 ve 6'da görüldüğü üzere; organik ve mekanik örgüt yapıları, aracılık etkisi araştırılan insan kaynakları departmanının rolleri ile birlikte analiz edilerek, bu değişkenlerin hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisine bakılmış; organik örgüt yapısının liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinin devam ettiği ancak bu etkinin aracı değişkenlerin modele dâhil edilmesiyle azaldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda organik örgüt yapısının hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanı rollerinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzları üzerindeki etkisinde de insan kaynakları departmanı rollerinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiş ve altıncı hipotez desteklenmiştir. Ayrıca mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik ortak ve işgören savunucusu rollerinin tam aracılık etkisine değişim ajanı rolünün ise kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin koçluk şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı rollerinin tam aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiş, böylece H<sub>7</sub> hipotezi desteklenmiştir. Bununla beraber, araştırma bulguları organik ve mekanik örgüt yapılarının insan kaynakları departmanının (stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı) rollerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir, üçüncü ve dördüncü hipotezler de desteklenmiştir.

## 5. Sonuç

Genellikle yönetim kademesinin ilk ve orta düzeylerinde yer alan ve günlük operasyonel faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan hat yöneticilerin örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Hat yöneticiler, iş birimlerindeki faaliyetlerin etkili bir şekilde yürütülmesi, birimlerindeki işgörenlerin idare edilmesi, örgütün politika ve prosedürlerinin uygulamaya dönüştürülmesi gibi örgütsel amaçlara katkı sağlayan birçok görev üstlenmektedirler. Son yıllarda ise çalışma yaşamında hat yöneticilerin sözü edilen klasik rollerin dışına çıkmaları, örgütün insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesine katkı sağlamaları ve bu süreçlerde aktif olarak yer almaları beklenmektedir. Bununla birlikte, değişen iş çevresinde hat yöneticilerin mentorluk, koçluk ve liderlik gibi farklı roller üstlenerek, işgörenlerin gelişimlerine destek olmaları ve öğrenme süreçlerini kolaylaştırmaları gerekmektedir. Çünkü küresel çalışma yaşamı hat yöneticilerin iş birimlerini yönetmek, işgörenleri denetlemek ve örgütsel

politikaları uygulamak gibi klasik rollerle birlikte işgücünde farklılık yaratan roller üstlenmeleri gerekliliğini doğurmaktadır. Ancak hat yöneticilerin politika ve prosedürleri başarılı bir şekilde yürütmeleri, işgörenlere koçluk veya liderlik yapmaları ve rol modeli olmaları örgütsel çevredeki şartlarla birlikte hat yöneticilerin sahip olduğu niteliklere bağlıdır. Başka bir ifadeyle, hat yöneticilerin klasik rollerden ziyade modern iş dünyasının gerektirdiği rolleri üstlenecek yetkinliklere, bu rolleri yerine getirme arzusuna, açık rol tanımlarına ve yeterli zamana sahip olmaları gerekmektedir. Diğer taraftan örgütsel politika ve prosedürlerin hat yöneticilerin farklı roller üstlenmelerini destekleyecek düzeyde tasarlanması, örgüt yapısının ve örgüt ikliminin hat yöneticilerin rollerine uygun olarak inşa edilmesi aynı zamanda insan kaynakları departmanının da bu rolleri destekleyici şekilde yapılandırılması önem taşımaktadır.

Literatürde, hat yöneticilerin örgütsel süreçlerdeki etkinliğini ve insan kaynakları uygulamalarını yürütme düzeylerini etkileyen birçok faktör olduğu ileri sürülmektedir. Bu çalışmada hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkilemesi beklenen faktörler kapsamında örgüt yapısı ve insan kaynakları departmanının rolleri ele alınmış; örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulguları, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı, lider ve koç şeklindeki yönetim tarzlarını olumlu yönde etkilediğini; mekanik örgüt yapısının ise politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını olumlu yönde etkilediğini; liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerinde ise herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki organik örgüt yapısına sahip işletmelerdeki hat yöneticilerin mekanik yapıdakilerden farklı olarak işgörenler arasında etkileşim sağlayarak onları empati ve ikna ile yönlendirdiğini ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte, araştırmada insan kaynakları departmanının stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı rollerinin hat yöneticilerin lider, politika uygulayıcı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ancak, hat yöneticilerin liderlik ve politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzlarının en çok insan kaynakları departmanının işgören savunucusu rolünden, koçluk şeklindeki yönetim tarzının ise en fazla insan kaynakları departmanının değişim ajanı rolünden etkilendiği görülmüştür. Bu sonuçlar, hat yöneticilerin yönetim tarzlarının işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan aynı zamanda çevresel değişimlere uyum sağlayıcı bir değişim kapasitesi oluşturma potansiyeline sahip bir insan kaynakları departmanının varlığına bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir.

Araştırma bulguları organik örgüt yapısının hat yöneticilerin liderlik, politika uygulayıcı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanı rollerinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, organik yapıya sahip olan otellerde hat yöneticilerin işgörenlere lider gibi davranmasının, politikaları etkili bir şekilde yürütmesinin ve işgörenlere koçluk yapmasının insan kaynakları departmanının üstlendiği stratejik rol ile artacağını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütün stratejileriyle uyumlu olarak yürütülen insan kaynakları uygulamaları vasıtasıyla, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilen bir insan kaynakları departmanının varlığı ile hat yöneticilerin lider, politikaları yürütme ve koçluk şeklinde yönetim tarzı sergileme eğilimlerinin artacağını ifade etmek mümkündür. Ayrıca mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik ortak ve işgören savunucusu rollerinin tam aracılık etkisine; değişim ajanı rolünün ise kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre, mekanik örgüt yapısına sahip otellerde hat yöneticilerin insan kaynakları departmanının stratejik ortak ve işgören savunucusu rolleri vasıtasıyla politika uygulayıcısı şeklinde bir yönetim tarzı izlediği ifade edilebilir. Bu bağlamda hat yöneticilerin mekanik örgütlerde politikaları etkili bir şekilde yürütme düzeylerinin insan kaynakları departmanının üstleneceği role bağlı olarak değişmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, hat yöneticilerin örgütlerde politikaları uygulama ve yürütme düzeyi etkinliğinin işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan aynı zamanda örgütsel stratejilerle insan kaynakları yönetimi stratejilerini uyumlaştıran bir insan kaynakları departmanına bağlı olarak gerçekleşeceğini ifade etmek mümkündür.

Elde edilen sonuçlar, mekanik örgüt yapısına sahip otellerdeki hat yöneticilerin, insan kaynakları departmanının stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı gibi rollere sahip olması sebebiyle işgörenler üzerinde koçluk şeklinde bir yönetim tarzı yürütebildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, bürokrasinin, aşırı uzmanlaşma ve merkezileşmenin yüksek olduğu bir örgütsel yapıda, hat yöneticinin işgörenlere koçluk şeklinde bir yönetim tarzı sergileyebilmesinde insan kaynakları departmanının üstlendiği rol önem taşımaktadır. Sonuç olarak, araştırma bulguları organik ve mekanik örgüt yapılarının hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkilediğini; bu etkinin örgütlerde insan kaynakları departmanının stratejik rollerine bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Bu çalışmanın örgütlerde hat yöneticilerin rolleri, yönetim tarzları ve etkinliği üzerindeki faktörleri ele alan sınırlı sayıda çalışma olması sebebiyle, ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. İlerideki çalışmalarda; örgüt iklimi,

örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek gibi örgütsel faktörlerle birlikte yetkinlik ve motivasyon gibi bireysel faktörlerin hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisi incelenebilir. Ayrıca, araştırma kapsamının daraltılmasıyla, örgüt yapısının hat yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarını yürütme düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılabilir.

#### **Kaynakça**

- Ağar, C.C. (2012). The Relationship between Organizational Structure and Job Involvement in Labour and Technology-Intensive Industrial Enterprises: A Comparative Analysis Based on a Field Study, *International Journal of Business and Commerce*, 2 (2), 2-20.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, UK: Kogan Page.
- Armstrong, O.E. ve Rasheed, A. (2013). Structural Dimensions and Functions of Structure Influencing Agribusiness Enterprises: Mechanistic Organic Systems Approach, *Journal of Business and Management*, 6 (6), 1-63.
- Asadullah, M.A., Marie, P.J., Bourgain, M. ve Najam, U. (2015). Line Managers' Perception about Quality of HR Function in Pakistan: A Case Study. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2), 189-204.
- Bhatnagar, J. ve Sharma, A. (2005). The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning Capability. *Int. J. of Human Resource Management*, 16: 9, 1711-1739.
- Booselie, J.B. ve Paauwe, J. (2005). *Human Resource Function Competencies in European Companies*. NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs.
- Bos-Nehles, A. (2010). *The Line Makes The Difference: Line Managers as Effective Hr Partners*. Degree of Doctorate, University of Twente.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chang, H. ve Chi, N. (2007). Human resource managers' role consistency and HR performance indicators: the moderating effect of interpersonal trust in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 18: 4, 665-683.
- Cowan, R.L. ve Fox, S. (2015). Being pushed and pulled: a model of US HR professionals' roles in bullying situations, *Personnel Review*, Vol. 44, No.1, 119 -139.
- De Guzman, G.M., Neelankavil, J.M. ve Sengupta, K. (2011). Human resources roles: ideal versus practiced: a cross-country comparison among organizations in Asia. *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 13, 2665-2682.

- Dust, S.B., Resick C.J. ve Mawritz, M.B. (2013). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and The Moderating Role of Mechanistic–Organic Contexts, *Journal of Organizational Behavior*, 35 (3), 413-433.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. ve Keller, S.B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14, No. 4, 435-458.
- Evans, S. (2015). Juggling on the line, *Employee Relations*, Vol. 37, No. 4, 459-474.
- Fallon, L.F. McConnell, C.R. (2007). *How Human Resources Fits into an Organization*. USA: Jones and Bartlett Publishers.
- Gelard, P., Emamisaleh, K., Hassanabadi, M. ve Shakouri Rad, M. (2013). Looking into Knowledge Management from Organizational Structure Perspective. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No. 2, 518-529.
- Gilbert, C., De Winne, S. ve Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 8, 1-39.
- Hadjisolomou, A. (2015). Managing attendance at work: the role of line managers in the UK grocery retail sector, *Employee Relations*, Vol. 37, No. 4, 442-458.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first line manager. *Journal of Management Studies*, 42: 3, 471-506.
- Hutchinson, S. ve Purcell, J. (2008). *Front Line Managers and the Delivery of Effective People Management*. A study of front line managers in the NHS, Working Paper, September 2008, 1-113.
- Hutchinson, S. (2008). *The Role of Front Line Managers in Bringing Policies to Life*. CESR Review, 1-5.
- Kanten, P. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Kanten, P. (2014). *İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü*, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 11-26.
- Kanten, P., Kanten, S. ve Gürlek, M. (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358 -1366.
- Khang, L.T.N. (2012). *Training Management Skills for First-Line Managers Bachelor's Thesis Degree Program in Business Management*. Mikkeli University of Applied Sciences.
- Kilroy, J ve Dundon, T. (2015). The multiple faces of front line managers. *Employee Relations*, Vol. 37, No.4, 410- 427.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. ve Buch, R. (2014). Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices. *Journal of Management Studies*, 51:6, 845-868.
- Lombard, C.N. ve Crafford, A. (2003). Competency Requirements for First-Line Managers to Deal with Resistance to Change. *SA Journal of Human Resource Management*, (1), 42-52.
- Long, C.S. Wan Ismail, W.K. ve Amin, S. M. (2011). Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of HR practitioners in Malaysia. *Journal of Management Development*, Vol. 30 No. 2, s. 160-174.
- Mari'a Marti'nez-Leo'n, I. ve Marti'nez-Garci'a, C.A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning, *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 5/6, 537-566.
- MacNeil, C.M. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, Vol. 25 Iss 3, 294-307.
- Øgaard, T., Marnburg, E. & Larsen, S. (2008). Perceptions of Organizational Structure in the Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance, *Tourism Management*, 29, 661–671.
- Özçelik, A. (2006). Türkiye ve ABD'deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 69-97.
- Özçelik, G. ve Uyargil, C. (2015). A Conceptual Framework for Line Managers' HRM Implementation Effectiveness: Integrating Social Context and Amo Theories, *Journal of Business, Economics & Finance*, Vol.4, No.2, 289-301.
- Purcell, J. ve Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, Vol 17, No 1, 3-20.
- Raub, S., Alvarez, L. ve Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 2, 135-144.
- Shipton, H., Sanders, K., Atkinson, C. ve Frenke, S. (2016). Sense-giving in health care: The relationship between the HR roles of line managers and employee commitment. *Human Resource Management Journal*, Vol. 26, No. 1, 29-45.
- Sikora, D.M. ve Ferris, G.R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line

management. *Human Resource Management Review*, 24, 271-281.

Stritesky, M. (2014). New HR organizational structures in Czech and Slovak organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 130-139.

Tran, Q. ve Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm, *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 229-236.

Townsend, K. ve Loudoun, R. (2015). The front-line manager's role in informal voice pathways. *Employee Relations*, Vol. 37, No. 4, 475-486.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Harvard Business School, Boston, MA.

Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, A. (2002). Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, Vol.9, No.1, 15-32.

Yusoff, Y.M. ve Abdullah, H.S. (2010). The Antecedents of Empowerment of the Line Managers in Human Resource Activities: An Empirical Study in Large Malaysian Firms. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Vol. 5, No: 2, 97-111.



## Kurumsal Yönetişim Bileşenlerinin Tahakkuk Esaslı Kâr Yönetimi Üzerine Etkileri: Bağımsız Üyelerin ve Kadın Üyelerin Önemi

### The Effects of Corporate Governance Components on Accruals Based Earnings Management: The Importance of Independent and Female Members

Murat Ocak<sup>a,\*</sup>, Dursun Arıkboğa<sup>b</sup>

#### YAYIN BİLGİSİ

*Article Info*

*Başvuru/Received*  
05/03/2016

*Düzeltilme/Revised*  
19/04/2016

*Kabul/Accepted*  
11/07/2017

#### Anahtar Kelimeler:

Kurumsal Yönetişim  
Kâr Yönetimi  
Bağımsız Üyeler  
Kadın Üyeler

#### Keywords:

Corporate Governance  
Earnings Management  
Independent Members  
Female Members

#### ÖZ

Kâr yönetimi uygulamalarını kısıtlamada kurumsal yönetişim bileşenleri anahtar rol üstlenmiştir. Bu çalışmada, kurumsal yönetişim bir takım niteliksel özelliklerle ölçümlenmiş ve tahakkuk esaslı kâr yönetimi üzerindeki kısıtlayıcı etkisi panel veri analizi ile araştırılmıştır. Kurumsal yönetişimin tahakkuk esaslı kâr yönetimi üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla 2008-2013 yılları arasında Borsa İstanbul Ulusal Tüm Endeksinde 922 işletme\*yıl (ikinci model 904 işletme\*yıl) gözlem kullanılmıştır. Yönetim kurulu ve denetim komitesinde yer alan bağımsız üyelerin ve yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kadın üyelerin ve bağımsız üyelerin mevcudiyeti ile ihtiyari tahakkuklar arasında da negatif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### ABSTRACT

Corporate governance has important role to constrain earnings management practices. In this paper, it investigated the constraining effect of corporate governance components which measured with some qualitative characteristics on the accruals based earnings management using 922 firm-year observations (second model 904 firm-year observations) in Borsa Istanbul National All Index between 2008 and 2013, using the panel data analysis. The results reveal that the percentage of the independent board members, the percentage of the independent audit committee members and the percentage of the female members on board are negatively associated with accruals based earnings management at significant levels. Further, the presence of independent and female members on board and audit committee are negatively associated with accruals based earnings management with significant levels.

\* İlgili yazar. Tel: +90 (284) 513 1550, e-posta: [muratocak@trakya.edu.tr](mailto:muratocak@trakya.edu.tr)

e-posta adresleri: [muratocak@trakya.edu.tr](mailto:muratocak@trakya.edu.tr) (M. Ocak), [dursun.arikboga@yeditepe.edu.tr](mailto:dursun.arikboga@yeditepe.edu.tr) (D. Arıkboğa)

<sup>a</sup> İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü, Uzunköprü Uygulamalı Bilimler, Trakya Üniversitesi, Edirne, Türkiye

<sup>b</sup> İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Bu çalışma, 2013 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında sunulan ‘Kurumsal Yönetişim Bileşenlerinin Tahakkuk ve İşlem Esaslı Kar Yönetimi Üzerine Etkileri: Bir Uygulama’ başlıklı doktora tezinden türetilmiştir. Mevcut çalışmada kullanılan yıl aralığı ve yapılan analizler artırılıp, farklılaştırılmıştır.



## 1. Giriş

İyi yönetim anlayışının göstergesi olan kurumsal yönetişimin ne olduğu, etkinliğinin nasıl arttırılacağına yönelik çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Bir muhasebe manipülasyonu geçirdi olan kâr yönetiminin neyi kapsadığı, nasıl tespit edileceği, nasıl mekanizmalar kurularak kısıtlanacağı veya ortadan kaldırılacağına ilişkin hem ulusal hem de uluslararası yazında tartışırma konusudur.

Bu çalışmada kâr yönetimini engelleyici etkisi olarak kurumsal yönetim bir takım niteliksel özelliklerle ölçümlenmiş ve bu niteliksel özelliklerle tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar arasındaki ilişki ele alınmıştır. Aşağıdaki bölümde sırası ile kurumsal yönetim ve kâr yönetimi konuları ele alınmıştır. Daha sonra konuya ilişkin mevcut yazın ve hipotezler, araştırmanın yöntemi ve araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

## 2. Kurumsal Yönetişim

İşletmelerde mülkiyet ve yönetici ayrımının günümüzde kaçınılmaz olması ile birlikte işletmeye kaynak sağlayanların vermiş oldukları fonlarla elde edilen işletme varlıklarının suistimale mahal vermeden nasıl etkin bir şekilde yönetileceği sorusuna cevap olarak kurumsal yönetim karşımıza çıkmaktadır (Eroğlu, 2003: 3).

Gillan ve Starks (1998: 4)'a göre bir ülkede insanlar arası ilişkileri düzenleyen kanunlar, sermaye piyasasını düzenleyen kuruluşlar, tüzükler, yönetmelikler var ise kurumsal yönetim de bir işletmede yönetim tarafından gerçekleştirilen operasyonların kontrolünü sağlayan etmenler, kanunlar, kurallar bütünü oluşturur bir sistemdir. Scheifer ve Vishny (1997:737)'e göre kurumsal yönetim, işletmeye kaynak sağlayanların yapmış olduğu yatırımların kazanca dönüşmesi için güvence sağlayan bir sistemdir. Rezaee ve Riley (2010: 122)'e göre kurumsal yönetim, bir yandan işletmelerin paydaşlarının çıkarlarını korurken, diğer taraftan işletmede pay sahibi olanlara değer katmak amacı ile işletme yönetimi kontrolünde gerçekleştirilen işlemleri gözetmektedir.

Kurumsal yönetim, işletme yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkiyi kötüye kullanarak kendilerine özel menfaat sağlamalarını önlemek (Aktan, 2016: 7): işletme yöneticilerini etkin bir şekilde kontrol ederek ve gözeterek onların sorumluluğunda hazırlanan finansal tablolarda gerçekleştirilebilecek potansiyel yanıltıcı-aldatıcı durumları önlemeye yardımcı olup finansal tabloların kalitesini arttırmak (Lipman ve Lipman, 2006: 3), işletmelere olan güveni tahsis ederek onların kaynaklara kolay ve maliyetsiz ulaşmasını sağlamak (Aktan,2016: 8; Lipman vd., 2006: 8), yöneticilerin

bireysel amaçlarını yerine getirmekten çok işletme amaçlarını yerine getirmesi hususunda motive olmasını sağlayarak işletmenin finansal performansını arttırmak (Bushman ve Smith, 2003: 65) gibi birçok amaca hizmet etmektedir.

Akademisyenler ve uygulayıcıları kurumsal yönetim hakkında araştırmalara yönelten, onun nasıl bir yapıya sahip olması gerektiğine ilişkin düşündüren teoriler mevcuttur. Bunlar vekalet teorisi, hizmetkar teori ve paydaş teorisidir. Teorilerin yöneticilere farklı açıdan bakmasından kaynaklı olarak yönetim kurulunun rolü ve yönetim kurulunun yapısı da her bir teoride farklılaşmaktadır.

Vekalet teorisine göre, yöneticiler rasyonel varlıklardır ve kendi çıkarlarını düşünür. Yöneticilerin etkin kontrol ve gözetimi için yönetim kurulu bağımsız olmalıdır. Hizmetkâr teoriye göre yöneticiler sadık hizmetkârlardır. Yöneticiler işletmenin içinde bulunduğu çevreyi iyi bildiğinden dolayı yönetim kurulunda yer almalıdır. Paydaş teoriye göre yöneticiler paydaşlarla olan ilişkileri düzenler. Paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması için yöneticiler yönetim kurulunda yer almalıdır. (Bathula, 2009:33)

Bu teorilerden hangisinin hangi ülkedeki kurumsal yönetim düzenlemelerini şekillendirdiğine ilişkin kesin bir yargı yoktur. Hizmetkâr teorisi, geçmişteki iyi yönetim anlayışının klasik yaklaşımı iken (Nish, Redding, Ng-Sek-hong 1996: 59), ülkelerdeki kurumsal yönetim düzenlemelerine baktığımız zaman günümüzde hizmetkâr teorisi dışındaki teorilerin bu düzenlemeleri şekillendirdiği açıktır.

Kurumsal yönetim, işletme dışı ve işletme içi bileşenlerden oluşmaktadır. Dış bileşenler düzenleyici kuruluşlar, menkul kıymet borsaları, yasal sistem, çeşitli düzenlemeler, pay sahipleri, bağımsız denetimken; işletme içi bileşenler, yönetim kurulu, denetim komitesi, iç denetim vb. şeklinde sıralanabilir (Cohen, Krishnamoorthy ve Wright, 2004).

Yapılan çalışmalara bakıldığında, yönetim kurulunda işletme ile herhangi bir çıkar ilişkisi içinde olmayan bağımsız üyelerin oranı arttıkça yöneticileri kontrol-gözetim görevinin daha objektif yerine getirileceği hükmü mevcuttur. Çünkü ne kadar fazla bağımsız üye bulunursa; işletme yönetimi hakkında alınan kararlar o kadar işletme yönetiminin etkisinden mahrum olacak ve alınan kararlar objektif olacaktır. Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer alması ile işletme yönetiminin kontrol-gözetimi daha objektif ve etkin bir şekilde sağlanarak, yöneticilerin kendi çıkarlarını düşünmesinden dolayı başvurabilecekleri işlemler ve finansal raporların kalitesini etkileyen uygulamalar ortadan kalkacak veya minimize olacaktır (Bainbridge, 2008: 190). Benzer durum denetim komitesi için de söz konusudur.

Kadınların yönetim kurullarında yer alması gerektiği diğer tartışılan bir konudur. Bu durumun nedeni olarak ise, kadın pay sahiplerini en iyi şekilde temsil edeceklerin yine kadın yönetim kurulu üyeleri olması görülmektedir (Afep-Medef, 2010). Diğer neden olarak ise kadınların erkeklere göre daha demokratik, daha dönüşümcü, daha güven inşa eden liderlik anlayışına sahip olması, diğer yönetim kurulu üyeleri ve kendileri, işletme çalışanları arasında bilgi akışını daha iyi sağlaması olarak görülmektedir. Böylelikle bilgi asimetrisi minimize edilerek yöneticiler tarafından kendi çıkarlarına yönelik yapılan işlemler veya finansal tablolardaki manipülatif işlemler saklanamayacak ve ortaya çıkarılacaktır. Kadın yönetim kurulu üyeleri yüksek etik standartlarla donatılıp riske karşı istekli değildir. Kadın üyeler, yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek manipülasyonların ortaya çıkması durumunda saygınlıklarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalmamak adına, yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek manipülasyonlara karşı erkek yönetim kurulu üyelerine göre daha fazla duyarlıdır (Gul, Srinidhi ve Tsui, 2007: 3-4).

Yazında CEO Duality olarak ele alınan, yönetimde ikilik olarak adlandırabileceğimiz, yönetim kurulu başkanı ile işletmenin tepe yöneticisinin (CEO&Genel Müdür) aynı kişi olması durumunda, hem üst düzey yönetici hem de yönetim kurulu başkanı olan kişi yönetim kurulu gündemini ve diğer yönetim kurulu üyelerine olan finansal bilgi akışını kontrol edebilecek, doğal olarak yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek finansal tablolardaki olası manipülatif işlemler önlenemeyecek veya minimize edilemeyecektir (Persons, 2006: 29).

Yönetim kurulu, kendisine yüklenen kontrol-gözetim görevini yerine getirirken, işlerin birkaç kişide toplanıp aksamasını ve onun etkin bir şekilde çalışmasını engellemeyecek kadar yeterli büyüklükte olmalıdır. Böylelikle, kararlar ve gerçekleştirilen gözetim görevi bir ya da birkaç kişinin fikirleri ve gözlemleri ile değil, birçok kişinin deneyimi, fikirleri, gözlemleri sonucu alınmış olacaktır (Green, 2005: 145). Benzer durum denetim komitesi için de geçerlidir. Denetim komitesi üye sayısı ne kararlar alınırken her bir üyenin alınan kararlar üzerindeki etkisi azalmayacak kadar fazla olmalı; ne de bir karar alınırken üyeler muallaka düşüp bir karara varamamasına neden olacak kadar az sayıda olmalıdır (Ruppel, 2006: 17-18).

Kaliteli bir bağımsız denetim için, yazında tartışılan ilk kıstas; denetim kuruluşunun ve bu kuruluşta çalışan denetçilerin bağımsız olmasıdır. Müşteri ile uzun süreli bir iş ilişkisi içine girilmesi, iki taraf arasındaki samimiyetin artarak bağımsızlığın ortadan kalkması ve denetim firmasındaki görevli bağımsız denetçinin, işletme yönetimi tarafından gerçekleştirilen fırsatçı işlemlere ve finansal tabloların doğru ve dürüst bir

şekilde sunumuna gölge düşüren uygulamalara göz yumup, olumsuz, şartlı veya görüş bildirmekten kaçınma gibi görüş vermesi gerektiği durumlarda olumlu görüş vermesine neden olabilir (Carcello, Nagy, 2004).

Kaliteli bir bağımsız denetim için yazında tartışılan ikinci kıstas denetim kuruluşunun büyüklüğüdür. Büyük denetim kuruluşları küçük denetim kuruluşlarına göre bağımsız denetim faaliyetini daha kaliteli gerçekleştirerek, finansal tablolardaki olası manipülatif işlemleri ortaya çıkarmada daha hevesli olacaktır. Çünkü, büyük denetim kuruluşları, kendi itibar ve ünlerine leke sürdürmemek ve böylelikle sahip oldukları geniş müşteri portföyünü kaybetmek istemeyecektir (Krishnan, 2003: 2). Başka bir bakış açısına göre ise, büyük denetim kuruluşları herhangi bir dava ile karşı karşıya kalıp bir yaptırıma maruz kalmamak adına daha kaliteli bir şekilde bağımsız denetim faaliyetini yerine getirmektedir (Palmrose, 1988: 56).

İşletmelerde sahiplik yapısı içinde kurumsal yatırımcıların payının artması; işletme yöneticilerinin gözetimi ve kontrolü için güçlü bir etmen olarak görülmektedir. Çünkü, kendilerine emanet fonlarla işletmelerde sahip oldukları payları, kendi paylarıymış gibi sahipleneceklerdir (Chung ve Zhang, 2011: 250). Kurumsal yatırımcılar menkul kıymet piyasalarını yakından takip edip yeterli bilgiye sahip olduğundan yatırım yaptıkları işletmelerin operasyonlarını, yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilecek ve işletmeye zarar verebilecek işlemleri tespit ederek etkin bir kontrol ve gözlem gerçekleştirmiş olacaktır (Jiambalvo, Rajgopal ve Venkatachalam, 2002: 123).

### 3. Kâr Yönetimi

Raporlanan kâr, işletmenin taraflarının işletmeye yönelik çeşitli konularda kararlar alırken referans olarak kullandığı rakam iken, bu rakamın kaliteli olması gerekmektedir. Kârın kaliteli olması, raporlanan kârın işletmenin içinde bulunduğu ekonomik gerçekliğini yansıtmaya derecesini ifade etmektedir (Krishnan ve Parsons, 2008: 65).

Healy ve Wahlen (1999: 368) kâr yönetimini işletme yöneticilerinin finansal raporlardaki muhasebe verilerine bağlı olan sözleşmesel getirilerini etkilemek veya işletmenin taraflarını işletmenin finansal performansı hakkında yanlış bilgilendirmek amacıyla, yönetimin mesleki yargısını kullanarak genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, standartlar ve yasal düzenlemeler dahilinde finansal raporları değiştirmeye yönelik işlemlere başvurması olarak tanımlamıştır. Schipper (1989: 92-93)'a göre kâr yönetimi, bir takım özel kazançlar elde etmek amacı ile finansal raporlama sürecine maksatlı müdahale düşüncesi içinde yapılan bir ifşa yönetimidir. Fields, Lys ve Vincent (2001: 259)'a göre de kâr yönetimi, işletme yönetimi tarafından;

üçüncü kişileri bilgilendirmek amacı ile yapılan uygulamalardır.

Kâr yönetimi sadece akademisyenler tarafından ele alınmamıştır. 1998 yılında dönemin SEC Başkanı olan Arthur Levitt (1998)'in tanımına göre ise kâr yönetimi bir sayı oyunudur ve bu oyunda temel hedef; işletmenin pazar payını arttırmak ve hisse senedi değerini yükseltmektir. Levitt, kâr yönetimini finansal tabloların kalitesini ve doğruluğunu etkileyen bir muhasebe marifeti olarak değerlendirmektedir.

Kâr yönetimi birçok teşvik edici unsurdan kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin ücret paketleri içinde yer alan kâra endeksli primlerini maksimize etmek istemesi (Healy, 1985:92; Gaver, Gaver ve Austin, 1995; Holthausen, Larcker ve Sloan, 1995), ücret paketleri içinde yer alan diğer bir unsur olan hisse senedi opsiyonları hisse senedi teşvikleri gibi sermayeye dayalı ödemelerden elde edilecek olan getiriyi maksimize etmek istemesi (Cheng ve Warfield, 2005; Gao ve Shrieves, 2002; Baker, Collins ve Reitenga, 2003), göreve yeni gelen yöneticinin eski yöneticiyi başarısız göstererek gelecekte kendi başarısını arttırmak istemesi (Moore, 1973; Strong ve Meyer, 1987: 649), rutin yönetici değişikliğinde mevcuttaki yöneticinin görevinin son yılında prestijini korumak ve böylece görevden ayrılma sonrası aynı işletmede yönetim kurulunda koltuk sahibi olma veya başka bir işletmede istihdam edilebilme olasılığını arttırmak istemesi (ufuk problemi) (Dechow ve Sloan, 1991; Reitenga ve Tearney, 2003), yöneticilerin işten çıkarılma olasılığını minimize etmek istemesi veya yöneticilerin işletmenin hisse senetlerini ele geçirme maliyetlerini düşürmek istemesi (Wu, 1997) gibi yöneticiye özgü nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Pourciau, 1993).

Yatırımcıların kârlılıkla ilgili beklentilerini (kârlı olma veya bir önceki dönem kâr rakamını aşma) karşılayarak yatırım yapılabilir bir işletme görünümü sağlamak (Burgstahler ve Dichev, 1997; Brown ve Caylor, 2005), hisse senetlerinin halka arzı sonucu elde edilecek fonu arttırmak (Teoh, Wong ve Roa, 1998; Yükseltürk, 2006), işletme devralmalarında maliyeti düşürmek (Erickson ve Wang, 1999; Louis, 2004) kârlılıktaki oynaklığı ortadan kaldırarak işletmenin değerini korumak (Bitner ve Dolan, 1996), kreditorlerin borç sözleşmesi koşullarını sağlamak veya sözleşme ihlallerinden kaçınmak (Stanley ve Sharma, 2011; Jaggi ve Lee, 2002) siyasi ve düzenleyici kuruluşların koymuş olduğu yükümlülükleri yerine getirmek veya yükümlülükler sonucu ortaya çıkan politik maliyetleri minimize edip avantaja geçebilmek (Haw, QI, Wu ve Wo, 2005; Wang ve Han, 1998; Guenther, 1994) gibi işletmeye özgü nedenlerden kaynaklanabilir.

İşletmeler yukarıda bahsi geçen birçok nedenden dolayı raporlanacak kârı yönetirken iki tekniğe

başvurmaktadır. Bunlar tahakkuk esaslı ve işlem esaslı kâr yönetimi teknikleridir. Varlıklar için ayrılacak amortismanda varlıkların faydalı ömürlerinin uzun veya kısa belirlenmesi (Nelson, Elliott ve Tarpley, 2003), amortisman hesaplama yönteminin dönemler itibari ile değiştirilmesi (Yanqiong, 2010), şüpheli ticari alacaklar için yüksek karşılık ayırma (McNichols ve Wilson, 1988) gibi tekniklere başvurarak tahakkuk esaslı olarak kârı yönetebilmektedir. Araştırma-geliştirme giderlerini kısma (Baber, Farfield ve Haggard, 1991), reklam giderlerini kısma (Cohen, Mashruwala ve Zach, 2008), genel yönetim giderlerini kısma (Gunny, 2005), varlıkların satış zamanlamasının ayarlanması (Bartow, 1993), büyük satış indirimleri gerçekleştirilmesi (Jackson ve Wilcox, 2002) gibi tekniklere başvurarak kârı işlem esaslı olarak yönetebilmektedir.

Yazında tahakkuk esaslı kâr yönetimi tespitine ilişkin yöntemler toplam tahakkuklardan yola çıkılarak hesaplanmaktadır. İlk olarak toplam tahakkuklar bilanço veya nakit akış yaklaşımına göre hesaplanmaktadır. İkinci aşamada toplam tahakkuklar iki gruba ayırmaktadır. Bunlar ihtiyari tahakkuklar ve ihtiyari olmayan tahakkuklardır (Shah ve Butt, 2009:633). İhtiyari tahakkuklar tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi iken ihtiyari tahakkukların tespit edilmesi amacı ile birçok model geliştirilmiştir. Kabul görmüş olan modeller; Healy Modeli(1985), DeAngelo Modeli(1986), Jones Modeli (1991), Modifiye Edilmiş Jones Modeli (1995), Kothari'nin Performans Eşlemeli Modeli (2005)'dir. Hiçbir model, tahakkuk esaslı kâr yönetimini ortaya çıkarmada mükemmel değildir. Fakat bütün geliştirilen modeller, kendinden öncekilerin eksikliklerini kapatmaktadır.

Tahakkuk esaslı kâr yönetimini tespit yöntemleri tahakkukların ne kadarlık kısmının ihtiyari olduğunu tespit ederken, işlem esaslı kâr yönetimi tespit yöntemleri, muhasebeye konu olan işlemlerin ne kadarlık kısmının suni bir şekilde ayarlanarak kârın yönetildiğini ortaya koymaktadır. İlgili yazını incelediğimiz zaman Jackson&Wilcox (2002:320), Herrmann, Inoue&Thomas (2003), Rowchowdhury (2006) işlem esaslı olarak kârın ne kadar yönetildiğine ilişkin modeller geliştirmiştir.

#### 4. Yazın Taraması

Yönetim kurulu, işletme yöneticilerinin almış olduğu yetkiler çerçevesinde vermiş olduğu kararların kontrol ve gözetimini sağlamakla, kontrol ve gözetim görevini etkin bir şekilde yerine getirilmesi amacı ile yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer alması gerekmektedir. Peasnel, Pope ve Young (2005), Chen, Cheng ve Wang (2010), Habbash (2010) tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar ve yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin oranı arasında negatif anlamlı ilişkiye rastlamıştır. Bu bağlamda;

**H<sub>0A</sub>:** Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1A</sub>:** Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim kurullarında işlerin birkaç kişide toplanıp kontrol ve gözetim görevinin aksamaması için yeterli büyüklükte olmalıdır. Tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında Xie, Davidson III ve Dadalt (2003), Peasnel, Pope ve Young (2005) negatif anlamlı ilişki tespit etmiştir. Bu bağlamda;

**H<sub>0B</sub>:** Yönetim kurulunun üye sayısı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1B</sub>:** Yönetim kurulunun üye sayısı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

İki ayrı görevin tek kişide toplanıp o kişinin kendi çıkarları doğrultusunda sınırsız kararlar anlamasını engellemek amacı ile yönetim kurulu başkanı ile işletme yönetiminin en tepe noktasında yer alan işletme yöneticisinin (CEO&Genel Müdür) aynı kişi olmaması gerekmektedir. Yönetimde ikililiğin olması durumu ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar arasında Saleh, Iskandar ve Ramad (2005) pozitif ilişkiye rastlamıştır. Bu bağlamda;

**H<sub>0C</sub>:** Yönetim kurulu başkanı ile CEO-Genel Müdürün aynı kişi olması ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1C</sub>:** Yönetim kurulu başkanı ile CEO-Genel Müdürün aynı kişi olması ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

Yönetim kurulundaki kadın üyelerin risk almak istemediklerinden dolayı yöneticilerin gerçekleştirecekleri kâr yönetimi uygulamalarına daha duyarlı olacakları savunulmaktadır. Bu yüzden yönetim kurulunda kadın üyelerin oranı arttıkça kâr yönetimi uygulamaları azalacaktır. Gul, Srinidhi ve Tsui (2007), Gulzar ve Wang (2011) tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar ve yönetim kurulunda kadın üyelerin oranı arasında negatif anlamlı ilişki tespit etmiştir. Bu bağlamda;

**H<sub>0D</sub>:** Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan

ihtiyari tahakkuklar mutlak değerleri arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1D</sub>:** Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar mutlak değerleri arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

Denetim komitesi finansal tabloların güvenilirliğinden sorumlu olan yönetim kurulunun uzman bağlantıları olup, gerek finansal tabloların gerçeği yansıtmadığı gerekse iç kontrol ve iç denetim birimi hakkında alınacak kararların objektif olabilmesi için denetim komitesinde bağımsız kişiler yer almalıdır. Bedard, Marrakchi ve Courteau (2004) tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar ile denetim komitesinin bağımsızlığı arasında negatif anlamlı ilişki tespit etmiştir. Bu bağlamda;

**H<sub>0E</sub>:** Denetim komitesindeki bağımsız üyelerin oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1E</sub>:** Denetim komitesindeki bağımsız üyelerin oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

Denetim komitesi üye sayısı ne kararlar alınırken her bir üyenin kararlar üzerindeki etkisi azalmayacak kadar fazla olmalı, ne de bir karar alınırken muallaka düşülüp karar alınmamasına neden olacak kadar az sayıda olmalıdır. Baxter ve Cotter (2009) tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar ile denetim komitesi büyüklüğü arasında negatif anlamlı ilişkiye rastlamıştır. Bu bağlamda;

**H<sub>0F</sub>:** Denetim komitesinin üye sayısı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1F</sub>:** Denetim komitesinin üye sayısı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

Bağımsız denetim, kurumsal yönetişimin diğer bir bileşeni olup, bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirilen bağımsız denetim faaliyeti sonucu ortaya çıkan rapor, üçüncü kişiler açısından işletmenin dışından kişilerin nezdinde finansal tabloların makul bir şekilde sunulup sunulmadığına ilişkin güvence vermektedir. Bağımsız denetim faaliyeti ile finansal tablolar işletmenin dışından üçüncü bir göz aracılığı ile incelenmekte olup, bu inceleme faaliyetinin ve ortaya çıkan raporun kaliteli olabilmesi için ise faaliyetin ve bağımsız denetim kuruluşunun ve bu kuruluşla olan ilişkinin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden ilki, bağımsız denetim

kuruluşu ile işletmenin iş ilişki süresidir. İş ilişki süresinin kısa olması, bağımsız denetimde rotasyon uygulamaları yazında tartışılan iki durumdur. Bunun altında yatan neden, aslında bağımsız denetim kuruluşunun işletmeden bağımsızlığını koruyabilmektir. Davis, So ve Trumpeter (2000) yapmış olduğu çalışmada, bağımsız denetim kuruluşu ile artan iş ilişkisinin, işletmelerde tahakkuk esaslı kâr yönetimi uygulamalarının artmasına neden olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda;

**H<sub>0G</sub>:** Bağımsız denetim kuruluşu iş ilişkisi süresi ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1G</sub>:** Bağımsız denetim kuruluşu iş ilişkisi süresi ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

Bağımsız denetimin kalitesi için; bağımsız denetim faaliyetinin 4 büyükler adı ile anılan büyük denetim kuruluşundan biri tarafından yapıp yapılmadığı tartışılan bir diğer konudur. Çünkü büyük denetim kuruluşları, şan ve şöhretlerine leke sürdürmemek ve böylelikle müşteri kaybetmemek amacı ile işletmelerde gerçekleşen kâr yönetimini ortaya çıkarmada daha hevesli olacaklardır. Francis, Maydev ve Sparks (1999), Karacaer ve Özek (2010), Karaibrahimoğlu ve Özkan (2011), büyük denetim kuruluşları tarafından denetlenen işletmelerde daha az ihtiyari tahakkuka başvurulduğunu tespit etmiştir.

**H<sub>0H</sub>:**Denetim faaliyetinin 4 büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından gerçekleştirilmesi ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>0H</sub>:**Denetim faaliyetinin 4 büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından gerçekleştirilmesi ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

Bushe (1998), Koh (2003) gibi yazarlara göre ise, işletme sahiplik yapısı içinde kurumsal sahiplerin oranı arttıkça kâr yönetimi uygulamaları azalacaktır. Çünkü onlara göre, kurumsal sahipler kendilerine emanet edilen fonları, sanki kendi fonlarıymış gibi inançlı mülkiyet esasına göre yönetmektedir. Böylece kurumsal sahipler pay sahibi olduğu işletmelerdeki yöneticileri daha etkin bir şekilde gözlemleyebilmektedir. Ayrıca kurumsal yatırımcılar, profesyonel yönetim anlayışına göre yönetilir ve bu anlayış kurumsal yatırımcıların teknik piyasalar olan menkul kıymet borsalarındaki

gelişmeleri yakından takip edip, yeterli bilgi sahibi olması anlamına gelecektir. Bu anlayış, kurumsal yatırımcıları yatırım yaptıkları işletmelerin operasyonlarını ve yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek işlemleri yakından takip etmesi ve istediği bilgiye daha önceden ulaşması anlamına gelecektir. Bu bağlamda;

**H<sub>0I</sub>:** Kurumsal sahiplerin işletmedeki pay sahipliği oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1I</sub>:** Kurumsal sahiplerin işletmedeki pay sahipliği oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

Kurumsal yönetim bileşenlerinin niteliksel özelliklerinin kâr yönetimini etkilemesinin yanında hem kâr yönetimini hem de kurumsal yönetimi etkileyen bir takım unsurlar da mevcuttur. Kurumsal yönetim bileşenleri dışındaki bir takım faktörlerin de kâr yönetimi üzerindeki etkisini görmek amacı ile yazında tartışılan işletmenin büyüklüğü, işletmenin performansı, kaldıraç oranı ve işletmenin büyüme hızının göstergesi olarak piyasa değeri/defter değeri rasyosu kontrol değişkeni olarak modellerde yer almaktadır.

## 5. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde; veriler, veri toplama prosedürü, araştırma modelleri, değişkenlerin ölçümüne yer verilmiştir.

### 5.1. Veriler ve Veri Toplama Süreci

Çalışmada 2008-2013 yılları arasında 6 yıllık zaman periyodunda Borsa İstanbul Ulusal Tüm Endeksinde yer alan işletmeler kullanılmıştır. Finans, madencilik, petrol, doğalgaz çıkaran işletmeler örneklemeden çıkarılmıştır. Çünkü tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukları hesaplarken kullandığımız Kothari'nin Performans Eşlemeli Modeli (2005) bu sektörde faaliyet gösteren işletmelere uygulanmamaktadır. <sup>i</sup> Bazı işletmelerin kurumsal yönetim bileşenlerine ilişkin değişkenler kayıptır. Yönetim kurulu ve sahiplik yapısının tahakkuk esaslı kâr yönetimi üzerindeki etkisini araştırırken kullandığımız birinci modelde toplam gözlem sayımız 922 işletme\*yıl iken, denetim komitesi ve bağımsız denetimin tahakkuk esaslı kâr yönetimi üzerindeki etkisini araştırırken kullandığımız ikinci modelde toplam gözlem sayımız 904 işletme\*yıldır. <sup>ii</sup> Çalışmada kullanılan set dengesiz panel settir.

<sup>i</sup> Doktora tezinde Modifiye Edilmiş Jones Modeli kullanılmıştır. Bu çalışmada ise aşırı uç noktadaki performansı da dikkate alan ve daha güçlü sonuçlar veren Kothari Modeli kullanılmıştır.

<sup>ii</sup> İlgili doktora tezi çalışmasında dengeli panel set ve toplamda 447 işletme\*yıl veri kullanılmıştır.

Kurumsal yönetim bileşenlerini temsil eden değişkenlere ilişkin veriler toplanırken Kamuyu Aydınlatma Platformu'nun (KAP) internet sitesindeki ve işletmelerin internet sitelerinde yayınladıkları faaliyet raporlarından yararlanılmıştır. Bağımlı değişkenlerimiz olan tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar hesaplarken kullanılan modellerdeki veriler ve kontrol değişkenlerine ilişkin veriler Finnet Mali Analiz programı yardımı ile toplanmıştır. Kurumsal sahiplik oranına ilişkin veriler Türkiye Sermaye Piyasası Birliği'nin (TSPB) internet sitesinden ulaşılmıştır.

### 5.2. Araştırmanın Modelleri

Çalışmamızda; yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin oranı ile denetim komitesinde yer alan bağımsız üyelerin oranı arasında yüksek derecede korelasyon (Ek 1, Tablo 7'ye bakınız) olduğu için; yönetim kurulu ve sahiplik yapısı bileşenlerinin niteliksel özellikleri, denetim fonksiyonuna ilişkin bileşenlerin (denetim komitesi, bağımsız denetim) niteliksel özellikleri aynı kontrol değişkenleri her modelde kullanılmak üzere ayrı ayrı regresyona tabi olmuştur. Bu yüzden toplamda 2 adet ana modelimiz bulunmaktadır. Aşağıda bu modeller ampirik olarak izah edilmiştir. Modellerde kullanılan değişkenlerin açıklamaları Tablo 1'de olduğu gibidir.<sup>iii</sup>

#### Model 1

$$m_{IT}_{it} = \beta_0 + \beta_1 YKBAG_{it} + \beta_2 YKBUY_{it} + \beta_3 YONIKI_{it} + \beta_4 YKKUY_{it} + \beta_5 KURSAH_{it} + \beta_6 ISBUY_{it} + \beta_7 ISPERFORM_{it} + \beta_8 FINKAL_{it} + \beta_9 ISBUYHIZ_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

#### Model 2

$$m_{IT}_{it} = \beta_0 + \beta_1 DKBAG_{it} + \beta_2 DKBUY_{it} + \beta_3 BDKIRSUR_{it} + \beta_4 BDKBUY_{it} + \beta_5 ISBUY_{it} + \beta_6 ISPERFORM_{it} + \beta_7 FINKAL_{it} + \beta_8 ISBUYHIZ_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

### 5.3. Değişkenlerin Ölçümü

Aşağıda bağımlı, test ve kontrol değişkenlerin nasıl ölçüldüğü ele alınmıştır.

#### 5.3.1. Bağımlı Değişkenlerin Ölçümü

Bu çalışmada bir adet bağımlı değişkenimiz mevcuttur. Bu değişken tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklardır. İhtiyari tahakkukları hesaplarken Kothari'nin Performans Eşlemeli Modeli (2005) kullanılmıştır (3 numaralı model). Modelin çalıştırılması sonucu elde edilen ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri ( $m_{IT}$ ) Model 1 ve Model 2'de tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olarak ele alınmıştır. Performans Eşlemeli Modelde toplam tahakkuklar (TT) ilk olarak bilanço yaklaşımına<sup>iv</sup> göre hesaplanmıştır. Daha sonra Kothari'nin (2005) ele aldığı gibi Modifiye Edilmiş Jones Modeli'ne (1991) bir önceki yılın ROA (Aktif Kârlılık) değişkeni eklenerek ihtiyari tahakkuklar hesaplanmaktadır.  $\Delta S_{it}$  satışlarda bir önceki döneme göre değişimi;  $\Delta AL_{it}$  net alacaklardaki değişimi MDV<sub>it</sub> brüt maddi duran varlıkları temsil etmektedir. Her değişken değişen varyans sorununun önüne geçmek için bir önceki yılın aktif toplamına  $A_{it-1}$  oranlanmaktadır (Model 3).

#### Model 3

$$\begin{aligned} TT_{it} / A_{it-1} &= \alpha_1 1 / A_{it-1} + \beta_{1i} (\Delta S_{it} - \Delta AL_{it}) / A_{it-1} + \beta_{2i} \\ MDV_{it} / A_{it-1} &+ \beta_{3i} ROA_{it-1} \end{aligned} \quad (3)$$

#### 5.3.2. Test ve Kontrol Değişkenlerinin Ölçümü

Tablo 1'de, çalışmada kullanılan test ve kontrol değişkenlerinin kısaltmalarına ve kısaltmaların açıklamalarına yer verilmiştir.

<sup>iii</sup> İlgili doktora tezi çalışmasında birinci modelde yönetim kuruluna ilişkin niteliksel özellikler arasında yönetim kurulu toplantı sayıları da kullanılmıştır. Bahsi geçen çalışmada toplantı sayıları elde edilirken, faaliyet raporları, kurumsal yönetim uyum raporları, Borsa İstanbul-Şirket Haberleri, karar sayıları incelenmiştir. Toplantı sayıları ile kâr yönetimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu çalışmada faaliyet raporları ve kurumsal yönetim uyum raporları incelenerek toplantı sayıları elde edilmiştir. Fakat gözlem sayısı her ne kadar doktora tezi çalışmasına göre artsa da yönetim kurulu toplantı sayılarını da regresyona tabi tuttuğumuz zaman mevcut çalışmada gözlem sayısının azalmasına neden olacağından ve aynı zamanda regresyona test değişkeni olarak dahil etmek bile anlamlı bir sonuç elde edemediğimizden dolayı dahil edilmemiştir.

<sup>iv</sup>  $TT_{it} = (\Delta DV_{it} - \Delta NVBV_{it}) - (\Delta KVK_{it} - \Delta UVVATFit - \Delta OVYKit) - AIP_{it}$  Açıklaması;  $TT_{it}$  İ işletmesinin t zamandaki toplam tahakkukları,  $\Delta DV_{it}$  = i işletmesinin t zamanda dönen varlıklarındaki değişim,  $\Delta NVBV_{it}$  = i işletmesinin t zamanda nakit ve nakit benzeri varlıklarındaki değişim,  $\Delta KVK_{it}$  = i işletmesinin t zamanda kısa vadeli yabancı kaynaklarında meydana gelen değişim,  $\Delta UVVATFit$  = i işletmesinin t zamanda uzun vadeli borçlarının anapara taksit ve faizlerindeki değişim,  $\Delta OVYKit$  = i işletmesinin t zamanda ödenecek vergi ve yükümlülük karşılıklarındaki değişim,  $AIP_{it}$  = i işletmesinin t zamanda amortisman ve itfa payları

**Tablo 1: Test ve Kontrol Değişkenleri ve Ölçümü**

DEĞİŞKENLER	HİPOTEZLER	ÖLÇÜM
YK'ndaki Bağımsız Üyelerin Oranı(YKBAG)	H <sub>0A</sub> H <sub>1A</sub>	Bağımsız Üye Sayısının Toplam Yönetim Kurulu Üye Sayısına Oranı
Yönetim Kurulunun Büyüklüğü (YKBUY)	H <sub>0B</sub> H <sub>1B</sub>	Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısı
Yönetimde İkililik (YONIKI)	H <sub>0C</sub> H <sub>1C</sub>	Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO/Genel Müdür Aynı Kişi ise 1, Değil ise 0
Yönetim Kurulundaki Kadın Üyelerin Oranı(YKKUY)	H <sub>0D</sub> H <sub>1D</sub>	Kadın Üye Sayısının Toplam Yönetim Kurulu Üye Sayısına Oranı
Denetim Komitesindeki Bağımsız Üyelerin Oranı (DKBAG)	H <sub>0E</sub> H <sub>1E</sub>	Bağımsız Üye Sayısının Toplam Denetim Komitesi Üye Sayısına Oranı
Denetim Komitesi Büyüklüğü (DKBUY)	H <sub>0F</sub> H <sub>1F</sub>	Denetim Komitesi Toplam Üye Sayısı
Bağımsız Denetim Kuruluşu İle İş İlişkisi Süresi (BDKISUR)	H <sub>0G</sub> H <sub>1G</sub>	En Son Bağımsız Denetim Firması İle Geriye Dönük Olarak Toplam İş İlişkisi Süresi
Bağımsız Denetim Kuruluşunun Büyüklüğü(BDKBUY)	H <sub>0H</sub> H <sub>1H</sub>	Bağımsız Denetim Kuruluşu 4 Büyük (Price, Deloitte, KPMG, E&Y) Denetim Kuruluşundan Biri ise 1, Değilse 0
Kurumsal Sahiplik(KURSAH)	H <sub>0J</sub> H <sub>1J</sub>	Kurumsal Sahiplerin Toplam Sahiplik Yapısı İçindeki Payı Mevcut Dönemde
İşletmenin Büyüklüğü(ISBUY)	?	İşletmenin Aktif Toplamının Doğal Logaritması
İşletmenin Performansı (ISPERFORM)	?	Net Kâr/Aktif Toplam (ROA)
İşletmenin Büyüme Hızı(ISBUYHIZ)	?	Piyasa Değer / Defter Değeri
Finansal Kaldıraç Oranı(FINKAL)	?	Toplam Borçlar/Toplam Aktifler
Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulunması (YKBAGKUKLA)	?	Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulunuyorsa 1, Bulunmuyorsa 0
Yönetim Kurulunda Kadın Üye Bulunması (YKKUYKUKLA)	?	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Bulunuyorsa 1, Bulunmuyorsa 0
Yönetim Kurulu Bağımsız Üye ve Kadın Üye Bulunmaması (YKBAGKUYUYOKKUKLA)	?	Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye ve Kadın Üye Bulunmuyorsa 1, Aksi Takdirde 0
Denetim Komitesinde Bağımsız Üye Bulunması (DKBAGKUKLA)	?	Denetim Komitesinde Bağımsız Üye Bulunuyorsa 1, Bulunmuyorsa 0
Denetim Komitesinde Bağımsız Üye Bulunması ve Bağımsız Denetimin 4 Büyük Denetim Kuruluşlarından Biri Tarafından Gerçekleştirilmesi (DKBAGBDBUYKUKLA)	?	Denetim Komitesinden Bağımsız Üye Bulunuyorsa ve Bağımsız Denetim 4 Büyük Denetim Kuruluşlarından Biri Tarafından Gerçekleştiriliyorsa 1, Aksi Takdirde 0
Denetim Komitesinde Bağımsız Üye Bulunmaması ve Bağımsız Denetimin 4 Büyük Denetim Kuruluşlarından Biri Tarafından Gerçekleştirilmesi (NonDKBAGBDBUY)	?	Denetim Komitesinden Bağımsız Üye <i>Bulunmuyorsa</i> ve Bağımsız Denetim 4 Büyük Denetim Kuruluşlarından Biri Tarafından Gerçekleştiriliyorsa 1, Aksi Takdirde 0

## 6. Araştırmanın Sonuçları

Aşağıda değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere, korelasyon katsayıları tablosuna ve regresyon sonuçlarına yer verilmiştir

### 6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2'de çalışmada kullanılan bağımlı, test ve kontrol değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Örnekleminiz içerisinde yönetim kurulunun bağımsızlığı (YKBAG) ortalama %12,87 iken, maksimum değer %57,14'dır. Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olmadığı işletmeler de mevcuttur.

Denetim komitesinin bağımsızlığı (DKBAG) ortalama %39,71 iken maksimum oran %100'dür. Denetim komitesinde bağımsız üyelerin olmadığı işletmelerde mevcuttur. Yönetim kurulları (YKBUY) ortalama 6,65 üyeden oluşurken, minimum 3 maksimum 14 üyeden oluşan yönetim kurulları mevcut olmakla birlikte, denetim komiteleri (DKBUY) ortalama 2.01 üyeden oluşmakta, maksimum 4 üyeden oluşan denetim komiteleri olmakla birlikte, denetim komitesi olmayan işletmeler de mevcuttur. Yönetim kurullarında kadın üyelerin oranı (YKKUY) ortalama %12 oranında iken, kadın üye olmayan yönetim kurulları olmakla birlikte maksimum %80 oranında kadın üyeye sahip yönetim kurulu mevcuttur. Yönetim kurulu başkanı ile CEO&genel müdürün aynı kişi (YONIKI) olması durumu toplam örneklem içinde %9,98 oranındadır. Örneklem içindeki işletmelerin %51,60 dört büyük

denetim kuruluşlarından (BDKBUY) biri tarafından denetlenmektedir. Örneklemdeki işletmelerle denetim kuruluşlarının ortalama 3,81 yıl iş ilişki süresi (BDKISUR) mevcuttur. İşletmelerin sahiplik yapıları içinde kurumsal sahiplerin oranı (KURSAH) ortalama %38,04 iken, %98,97 kurumsal yatırımcıya sahip işletme olmakla birlikte kurumsal yatırımcıya sahip olmayan işletmede mevcuttur. İşletmelerin ortalama finansal kaldıraç oranı (FINKAL) %52,77 iken, ortalama kârlılık oranları (ISPERFORM) %2,06 ortalama büyüme hızları (ISBUYHIZ) % 176,9'dur. Örneklemde %42,88'nde yönetim kurulunda bağımsız üye (YKBAGKUKLA), %52,16'nda yönetim kurulunda kadın üye (YKKUYKUKLA) bulunurken, %42,42'nde

denetim komitesinde bağımsız üye (DKBAGKUKLA) bulunmaktadır. Yönetim kurulunda hem bağımsız üye hem de kadın üye bulunmaması (YKBAGKUYYYOKKUKLA) durumu toplam örneklemde %77,85 oranındadır. Denetim komitesinde bağımsız üye yer alan ve aynı zamanda bağımsız denetimin 4 büyük denetim kuruluşlarından biri (DKBAGBDKBUYKUKLA) tarafından gerçekleştirilen işletmelerin oranı ise %23,87'dir. Denetim komitesinde bağımsız üye bulunmayan ve fakat denetimi 4 büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından gerçekleştirilen (NonDKBAGBDKBUYKUKLA) işletmelerin oranı ise %58,94'tür.<sup>v</sup>

**Tablo 2: Bağımlı, Test ve Kontrol Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken	Gözlem	Ortalama	Stand. Sap.	Minimum	Maksimum
m_IT	1061	0.17771	0.16128	0.00010	0.93017
YKBAG	1202	0.12873	0.15790	0	0.57142
YKBAGKUKLA	1202	0.42880	0.49511	0	1
YKKUY	1202	0.12089	0.14950	0	0.8
YKKUYKUKLA	1202	0.52163	0.49973	0	1
YKBAGKUYYYOKKUKLA	1202	0.77851	0.41541	0	1
YKBUY	1202	6.65890	2.01206	3	14
YONIKI	1202	0.09983	0.29990	0	1
DKBAG	1188	0.39716	0.47325	0	1
DKBAGKUKLA	1188	0.42429	0.49444	0	1
DKBAGBDKBUYKUKLA	1188	0.23876	0.41651	0	1
NonDKBAGBDKBUYKUKLA	1188	0.58943	0.49214	0	1
DKBUY	1202	2.01996	0.30472	0	4
BDKBUY	1186	0.51602	0.49995	0	1
BDKISUR	1174	3.81601	2.93235	1	12
KURSAH	1216	0.38048	0.31698	0	0.98979
FINKAL	1222	0.52774	0.53840	0.00638	8.67432
ISBUY	1222	19.35951	1.58572	15.32273	23.9579
ISPERFORM	1186	0.020678	0.23387	-1.10575	6.80457
ISBUYHIZ	1355	1.769019	2.60901	0	32.10849

## 6.2. Korelasyon Katsayıları Tablosu

Ek 1'de (Tablo 7), test değişkenlerimiz olan yönetim kurulunun, denetim komitesinin, bağımsız denetimin, sahiplik yapısının niteliksel özellikleri ve kontrol değişkenleri arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü

gösteren korelasyon katsayıları yer almaktadır. Korelasyon katsayıları aynı zamanda, değişkenler arasında çoklu doğrusallığın olup olmadığını tespit etmek amacı ile oluşturulmuştur. Alpar'a (2003) göre iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının 1'e yakın

<sup>v</sup> İlgili doktora tezi çalışmasındaki tanımlayıcı istatistikler ise şu şekildedir. Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı ortalama %5,82'dir. Denetim komitesindeki bağımsız üyelerin oranı %10,22'dir. Yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı % 11,63'tür. İşletmelerin %58,17 dört büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından denetlenmektedir. İşletmelerin bağımsız denetim kuruluşları ile iş ilişki süresi ortalama 3,62 gündür. Yönetim kurulları ortalama 6,63 kişiden oluşmaktadır. Denetim komiteleri ortalama 2,05 kişiden oluşmaktadır. Kurumsal sahiplerin oranı ortalama %14,43'tür. Finansal kaldıraç oranı %47,88, işletmelerin büyüme hızı ortalama % 164, işletmelerin performansı ortalama %2,60'tür.



olması (%80 üstü) çoklu doğrusallığın olduğuna işaretler. Bu durumda modelde aralarında yüksek derecede korelasyon olan değişkenlerden biri çıkarılmakta veya model parçalanarak ayrı ayrı regresyon yapılmaktadır. Korelasyon katsayıları tablosuna baktığımız zaman, yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı (YKBAG) ile denetim komitesindeki bağımsız üyelerin oranı (DKBAG) arasında (Mavi Bölge) yüksek derecede pozitif ilişki olduğu (%92) görülmektedir. Çünkü örneklemedeki işletmelerde yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye aynı zamanda denetim komitesinde de bağımsız üye olarak yer almaktadır. Bu durum çoklu doğrusallığa işaret edeceğinden, bu sorunu ortadan kaldırmak için daha önce de söylediğimiz gibi kurumsal yönetişimin tahakkuk esaslı kâr yönetimi üzerine etkisini incelerken 2 ayrı model kullanılmıştır. Ek analizlerde de aralarında yüksek derecede korelasyon olan test değişkenleri aynı modelde yer almamıştır.

### 6.3. Hipotezlerin Testi

Aşağıdaki bölümde, panel veri analizinde yapılan testlerde hangi yaklaşımın ele alındığı, varsayımların yerine getirilip getirilemediği, hangi sonuçların elde edildiği tartışılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

#### 6.3.1. Model 1'e İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler: Tahakkuk Esaslı Kâr Yönetimi ve Yönetim Kurulu, Sahiplik Yapısı

Model 1'de kurumsal yönetim bileşenlerinden yönetim kurulu ve sahiplik yapısının tahakkuk esaslı kâr yönetimi üzerine etkisi ele alınmıştır. Hausman testi sonucu rassal etkiler yaklaşımının kullanılması gerektiğine olasılık değerinin %5'ten büyük ( $\chi^2:3,17$ ; Prob>  $\chi^2=0.9572$ ) olmasından dolayı karar verilmiştir. Baltagi-Wu testi sonucu elde edilen değer 2'den büyük (2.16) olduğundan dolayı modelde otokorelasyon problemi olmadığına karar verilmiştir. Breusch-Pagan Lagrange Değişen Varyans testi sonucu elde edilen olasılık değeri 0.05'ten büyük (0.131) olduğundan modelde değişen varyans probleminin olmadığına karar verilmiştir. Model 1'in sonuçları ve modele ilişkin değerlendirmeler aşağıda olduğu gibidir.<sup>vi</sup>

Tablo 3'te görüldüğü üzere yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı (YKBAG) ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ilişki vardır yönünde kurmuş olduğumuz hipotez ( $H_{1A}$ ) çerçevesinde yapılan analiz sonucu elde edilen katsayı negatif ve anlamlıdır

(-0.148). Elde edilen bulgu ile yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin oranı (YKBAG) arttıkça tahakkuk esaslı kâr yönetimi uygulamalarının azaldığı sonucuna varabiliriz. Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyeler etkin kontrol ve gözetimi sağlamakta ve gerçekleşen tahakkuk esaslı kâr yönetimini engelleyici etkisi bulunmaktadır. Elde edilen bulgu Peasnel, Pope ve Young (2005), Chen, Cheng ve Wang (2010), Habbash (2010)'ın elde etmiş olduğu bulgularla paralellik göstermektedir.

Yönetim kurulundaki üye sayısı (YKBUY) ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ilişki vardır yönünde kurmuş olduğumuz hipotez ( $H_{1B}$ ) çerçevesinde yapılan analizde, yönetim kurulunun büyüklüğü arttıkça tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerlerinin azaldığı katsayının negatif yönlü olmasından anlaşılmaktadır. Fakat katsayı anlamlı değildir (-0.0001) bu yüzden bu hipotez reddedilmiştir.

Yönetim kurulu başkanı ile işletmenin en üst noktasında yer alan CEO/Genel Müdürün aynı kişi olmasını ifade eden yönetimde ikililik (YONIKI) durumu ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında pozitif ilişki vardır yönünde kurmuş olduğumuz hipotez ( $H_{1C}$ ) çerçevesinde yapılan analiz sonucu elde edilen katsayı pozitif (0.0215) fakat anlamlı değildir. Bu yüzden hipotez reddedilmiştir.

Yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı (YKKUY) ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ilişki vardır yönünde kurmuş olduğumuz hipotez ( $H_{1D}$ ) çerçevesinde yapılan analizde elde edilen katsayı negatif yönlü (-0.0906) ve anlamlı olup; kadın üyelerin oranı arttıkça tahakkuk esaslı kâr yönetimi uygulamalarının azaldığına ilişkin bir kanıt olmakla birlikte hipotezi kabul etmiş bulunmaktayız. Çünkü kadın üyeler risk almak istemediklerinden dolayı, yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilecek manipülatif işlemlere daha duyarlı olup, tahakkuk esaslı kâr yönetimi uygulamalarını önlemede etkin bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Elde edilen bulgu Gul, Srinidhi ve Tsui (2007), Gulzar ve Wang (2011)'ın elde etmiş olduğu bulgularla paralellik göstermektedir.

Kurumsal sahiplerin oranı (KURSAH) ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar arasında negatif ilişki vardır yönünde

<sup>vi</sup> İlgili doktora tezi çalışmasında yapılan regresyon sonucu yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Mevcut çalışmada yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı ile ihtiyari tahakkuklar arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumun muhtemel nedeni olarak ise yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranının artması olarak görmekteyiz. Test değişkeni olarak kullandığımız yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı, yönetimdeki ikililik, yönetim kurulunun büyüklüğü, kurumsal sahiplerin oranı ile ihtiyari tahakkuklar arasında benzer ilişki tespit edilmiştir.

kurmuş olduğumuz hipotez ( $H_{11}$ ) çerçevesinde yapılan analiz sonucunda katsayı (0.0038) beklentimizin dışında pozitif olmakla birlikte, anlamlı olmadığı için hipotezi reddetmiş bulunmaktayız.

Model 1'de kullanılan kontrol değişkenleri 4 adet olup bunlar, işletmenin performansı (ISPERFORM), işletmenin büyüklüğü (ISBUY), işletmenin büyüme hızı (ISBUYHIZ), finansal kaldıraçtır (FAALKAL). İşletmenin performansı (ISPERFORM) arttıkça tahakkuk esaslı kâr yönetimi uygulamalarının da azaldığı, finansal kaldıraç oranı (FINKAL) ve işletmenin büyüme hızı (ISBUYHIZ) arttıkça tahakkuk esaslı kâr yönetimi uygulamalarının arttığı sonucuna kontrol değişkenlerinin katsayılarının yönü ve anlamlılık derecelerinden dolayı varabiliriz.

**Tablo 3: Yönetim Kurulu, Sahiplik Yapısı ve Kâr Yönetimi**

Bağımlı Değişken (m_IT)	Katsayının Beklenen Yönü	Coef.&Z İst.
YKBAG	-	-0.148 -4.36***
YKKUY	-	-0.0906 -2.38**
YKBUY	-	-0.00192 -0.58
YONIKI	+	0.0215 1.11
KURSAH	-	0.00386 0.18
ISPERFORM	?	-0.170 -3.02***
FINKAL	?	0.0255 2.02**
ISBUYHIZ	?	0.00472 2.28**
ISBUY	?	-0.00354 -0.67
Constant		0.268 2.91***
Gözlem		922
Panel Sayısı		166
R <sup>2</sup> : within = 0.0531 between = 0.0541 overall = 0.0564		
Wald chi <sup>2</sup> (9) = 53.82 Prob > chi <sup>2</sup> = 0.0000		
Hausman= chi <sup>2</sup> (9) = 3.17 Prob>chi <sup>2</sup> = 0.9572		
Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test		
chibar <sup>2</sup> (01) = 1.25 Prob > chibar <sup>2</sup> = 0.131		
Baltagi-Wu LBI = 2.1617		
*** (p<0.01), ** (p<0.05), * (p<0.10)		

<sup>vii</sup> İlgili doktora tezi çalışmasında yapılan regresyon analizi sonucu denetim komitesinde yer alan bağımsız üyelerin oranı ile ihtiyari tahakkuklar arasında benzer bulgular elde edilmiştir. Denetim komitesi büyüklüğü ve bağımsız denetim kuruluşu iş ilişkisi süresi ile ihtiyari tahakkuklar arasında yine anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bağımsız denetim kuruluşunun büyüklüğü ile ihtiyari tahakkuklar arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumun muhtemel nedeni ise kâr yönetimi tespit yöntemi olarak kullandığımız Kothari Modelinden kaynaklanıyor olabilir.

### 6.3.2. Model 2'ye İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler: Tahakkuk Esaslı Kâr Yönetimi, Denetim Komitesi ve Bağımsız Denetim

Model 2'de kurumsal yönetim bileşenlerinden denetim komitesi ve bağımsız denetimin tahakkuk esaslı kâr yönetimi üzerine etkisi ele alınmıştır. Hausman Testi sonucu rassal etkiler yaklaşımının kullanılması gerektiğine olasılık değerinin %5'ten büyük ( $\chi^2$ :5.39; Prob>  $\chi^2$ =0.7148) olmasından dolayı karar verilmiştir. Baltagi-Wu testi sonucu elde edilen değer 2'den büyük (2.20) olduğundan dolayı modelde otokorelasyon problemi olmadığına karar verilmiştir. Breusch Pagan Lagrange Değişen Varyans testi sonucu elde edilen olasılık değeri 0.05'ten büyük (0.084) olduğundan modelde değişen varyans probleminin olmadığına karar verilmiştir. <sup>vii</sup>

**Tablo 4: Denetim Komitesi, Bağımsız Denetim, Kâr Yönetimi**

Bağımlı Değişken (m_IT)	Katsayının Beklenen Yönü	Coef.&Z İst.
DKBAG	-	-0.0497 -4.42***
DKBUY	-	-0.0185 -0.66
BDKBUY	-	0.0349 2.88***
BDKISUR	+	0.00135 0.76
ISPERFORM	?	-0.144 -2.54**
FINKAL	?	0.0396 2.77***
ISBUYHIZ	?	0.00445 2.16**
ISBUY	?	-0.00699 -1.63
Constant		0.321 3.37***
Gözlem		904
Panel Sayısı		165
R <sup>2</sup> : within = 0.0619 between = 0.0303 overall = 0.0581		
Wald chi <sup>2</sup> (8) = 55.79 Prob > chi <sup>2</sup> = 0.0000		
Hausman= chi <sup>2</sup> (8) = 5.39 Prob>chi <sup>2</sup> = 0.7148		
Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test		
chibar <sup>2</sup> (01) = 1.90 Prob > chibar <sup>2</sup> = 0.084		
Baltagi-Wu LBI = 2.2002		
*** (p<0.01), ** (p<0.05), * (p<0.10)		

Tablo 4'te görüldüğü üzere denetim komitesindeki bağımsız üyelerin oranı (DKBAG) ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ilişki vardır şeklinde kurmuş olduğumuz hipotez ( $H_{1E}$ ) çerçevesinde yapılan analiz sonucu elde edilen katsayı (-0.0497) negatif ve anlamlı olduğu için hipotezi kabul etmekteyiz. Denetim komitesinde bağımsız üyelerin oranı arttıkça işletme yöneticilerinin sorumluluğunda hazırlanan finansal tablolarda gerçekleştirilecek manipülatif işlemlerin önüne geçilmesini sağlamaktadır. Elde edilen bulgu Bedard, Marrakchi ve Courteau (2004)'ın elde etmiş olduğu bulgularla paralellik göstermektedir.

Denetim komitesinin üye sayısı (DKBUY) ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ilişki vardır şeklinde kurmuş olduğumuz hipotez ( $H_{1F}$ ) çerçevesinde yapılan analiz sonucu katsayı (-0.0185) negatif fakat anlamsızdır.

Bağımsız denetim kuruluşu iş ilişkisi süresi (BDKISUR) ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında pozitif ilişki vardır şeklinde kurmuş olduğumuz

hipotez ( $H_{1G}$ ) çerçevesinde elde edilen katsayı pozitif (0.00135) fakat anlamsızdır. Bu yüzden hipotez reddedilmiştir.

Bağımsız denetim kuruluşunun büyüklüğü (BDKBUY) ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif ilişki vardır şeklinde kurmuş olduğumuz hipotez ( $H_9$ ) çerçevesinde yapılan analiz sonucu elde edilen katsayı (0.0349) beklentimizin aksine pozitif ve anlamlıdır.

Ayrıca, işletmelerin performansı (ISPERFORM) arttıkça tahakkuk esaslı kâr yönetimi uygulamaları azalmakta, finansal kaldıraç (FINKAL) ve işletmenin büyüme hızı (ISBUYHIZ) arttıkça tahakkuk esaslı kâr yönetimi uygulamaları artmaktadır.

### 6.3.3. Ek Analizler

Bu kısımda yapılan analizlerde yönetim kurulunda bağımsız üye mevcudiyetinin, yönetim kurulunda kadın üye mevcudiyetinin, yönetim kurulunda bağımsız ve kadın üye bulunmamasının, denetim komitesinde bağımsız üye mevcudiyetinin tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar üzerindeki etkisine yönelik bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 5: Yönetim Kurulu ve Kâr Yönetimi: Ek Bulgular**

	m_IT Coef.&Z İst.	m_IT Coef.&Z İst.	m_IT Coef.&Z İst.	m_IT Coef.&Z İst.	m_IT Coef.&Z İst.
YKKUYKUKLA	-0.0236 -2.11*		-0.0257 -2.31*		-0.0370 -2.52*
YKBAGKUKLA		-0.0510 -4.65***	-0.0519 -4.74***		-0.0653 -4.14***
YKBAGKUYYO				0.0431 3.29**	-0.0254 -1.18
YKBUY	-0.00237 -0.71	-0.000213 -0.06	0.000941 0.28	-0.00133 -0.39	0.00104 0.30
YONIKI	0.0137 0.71	0.0170 0.88	0.0188 0.97	0.0114 0.59	0.0211 1.09
KURSAH	0.00771 0.35	0.00517 0.23	0.00640 0.29	0.00971 0.44	0.00472 0.21
FINKAL	0.0230 1.80	0.0266 2.11*	0.0253 2.00*	0.0259 2.04*	0.0243 1.92
ISPERFORM	-0.161 -2.84**	-0.169 -3.00**	-0.172 -3.06**	-0.170 -2.99**	-0.170 -3.02**
ISBUYHIZ	0.00497 2.39*	0.00516 2.50*	0.00488 2.36*	0.00511 2.46*	0.00481 2.32*
ISBUY	-0.00380 -0.72	-0.00202 -0.38	-0.00268 -0.51	-0.00292 -0.56	-0.00282 -0.54
_cons	0.258 2.83**	0.218 2.40*	0.237 2.61**	0.186 2.02*	0.272 2.84**
Gözlem	922	922	922	922	922
$R^2$ : w, b, o.	0.05,0.05,0.05	0.03,0.06,0.03	0.05,0.05,0.06	0.04,0.05,0.04	0.06,0.05,0.06
Wald $\chi^2$	52.82***	35.16***	58.41***	41.70***	59.82***

<i>Hausman Test</i>	3.32	3.87	2.95	2.68	3.48
<i>Breusch Pagan</i>	1.64	1.53	1.69*	1.50	1.79*
<i>Baltagi-Wu LBI</i>	2.16	2.16	2.17	2.15	2.17

\*\*\* ( $p<0.01$ ), \*\*( $p<0.05$ ), \*( $p<0.10$ )

Tablo 5'te ifade edildiği üzere, ilk olarak yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması (YKBAGKUKLA) durumu ile yönetim kurulunda kadın üye (YKKUYKUKLA) bulunması durumu modellerde ayrı olarak yer almıştır (İlk iki sütun). Daha sonra her iki değişken de modele aynı anda yer almıştır (Üçüncü sütun). Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması (YKBAGKUKLA) ve yönetim kurulunda kadın üye bulunması (YKKUYKUKLA) durumu ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri arasında negatif (ilk sütun: -0.0236, ikinci sütun: -0.0510, üçüncü sütun: -0.0257 ve -0.0519) ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlardan yönetim

kurulunda bağımsız üye (YKBAG) ve kadın üyenin (YKKUY) oranı arttıkça tahakkuk esaslı kâr yönetimin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar azalır bulgumuza ek olarak yönetim kurulunda bağımsız (YKBAGKUKLA) ve kadın üye (YKKUYKUKLA) mevcudiyeti de ihtiyari tahakkukların azalmasında etkili olmaktadır sonucuna varılmaktadır. Yönetim kurulunda bağımsız ve kadın üye bulunmaması durumunda ise tahakkuk esaslı kâr yönetimin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerlerinin arttığı (dördüncü sütun: 0.0431) sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü bu durumda yönetim kurulunda ne işletmenin dışından olan bir kontrol mekanizması ne de riske daha az katlanmak isteyen kadınlar yer almadığından kâr yönetimi uygulamaları artmaktadır.

**Tablo 6: Denetim Komitesi, Bağımsız Denetim ve Kâr Yönetimi: Ek Bulgular**

	m_IT Coef.&Z İst.	m_IT Coef.&Z İst.	m_IT Coef.&Z İst.
DKBAGKUKLA	-0.0494 -4.57***		
DKBUY	0.00667 0.37	0.000380 0.02	0.00288 0.16
BDKBUY	0.0344 2.85**		
BDKISUR	0.00114 0.64	0.00178 1.00	0.00098 0.55
FINKAL	0.0383 2.69**	0.0333 2.33*	0.03514 2.47**
ISPERFORM	-0.149 -2.64**	-0.134 -2.36*	-0.14419 -2.55**
ISBUYHIZ	0.00464 2.26*	0.00531 2.57*	0.00503 2.46**
ISBUY	-0.00635 -1.49	-0.00203 -0.49	-0.00207 -0.52
DKBAGBDBUYKUKLA		-0.0333 -2.60**	
NonDKBAGBDBUYKUKLA			0.04919 4.53**
_cons	0.260 3.01**	0.194 2.25*	0.156 1.82*
<i>N</i>	904	904	904
<i>R</i> <sup>2</sup> : w, b, o.	0.06,0.03,0.05	0.03,0.04,0.03	0.04,0.03,0.05
<i>Wald chi</i> <sup>2</sup>	56.76***	34.14***	48.30***
<i>Hausman Test</i>	5.97	3.59	2.42
<i>Breusch Pagan Lagrangian</i>	2.07*	1.98*	1.60
<i>Baltagi-Wu LBI</i>	2.18	2.16	2.17

\*\*\* ( $p<0.01$ ), \*\*( $p<0.05$ ), \*( $p<0.10$ )

Tablo 6'dan anlaşıldığı üzere, denetim komitesinde yer alan bağımsız üyelerin oranı (DKBAG) arttıkça tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri azalır bulgusuna ek olarak denetim komitesinde bağımsız üye mevcudiyeti (DKBAGKUKLA) de kâr yönetimi uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir (Birinci sütun, -0.0494). Denetim komitesinde bağımsız üye mevcudiyeti ve bağımsız denetimin büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından gerçekleştirilmesi durumu da (DKBAGBDBUYKUKLA) ihtiyari tahakkukları olumsuz yönde (ikinci sütun:-0.0333) etkilemektedir. Denetim komitesinde bağımsız üye bulunmaması fakat bağımsız denetimin 4 büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından gerçekleştirilmesi (NonDKBAGBDBUYKUKLA) durumunda tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların mutlak değerleri artmaktadır (üçüncü sütun: 0.04919). Bu bulgulardan yola çıkarak denetim komitesinde bağımsız üye bulunması durumu finansal tabloların etkin bir şekilde kontrol ve gözetimini sağlamakta ve ihtiyari tahakkukların oluşmasına olumsuz yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

## 7.Sonuç ve Değerlendirme

Yönetim kurulu ve denetim komitesinde bağımsız üyelerin yer alması gerektiğini teoriler ele alırken, kurumsal yönetime ilişkin yapılan ulusal ve uluslararası düzenlemelerde de vurgulanmakta ve zorunlu tutulmaktadır. Ayrıca kadınların da sahip olduğu karakteristik özelliklerden dolayı yönetim kurullarında yer alması gerektiği tartışılmakta ve yapılan düzenlemelere de bu tartışmaların yansımaları görülmektedir.

Tablo 3 ele alındığında yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin oranı ile tahakkuk esaslı kâr yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar arasında elde edilen bulgu Peasnel, Pope ve Young (2005), Chen, Cheng ve Wang (2010), Habbash (2010)'ın elde etmiş olduğu bulgularla paralellik göstermektedir. Tablo 5'te ise yönetim kurulunda hem bağımsız üye hem de kadın üye bulunmaması durumunda tahakkuk esaslı kar yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların arttığı tespit edilmiştir.

Elde edilen bu bulgular işletmeler için tahakkuk esaslı kar yönetimi uygulamalarını azaltmada ve etkin kontrol, gözetimi sağlamada bağımsızlığın önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Daha açık bir ifade ile yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyeler; yönetim kurulunda yer alan işletme yönetiminde yer almayan üyeleri veya işletme yönetiminde yer almayan fakat herhangi bir şekilde bir bağı olan bağımlı olan üyeleri, yöneticileri, onların sorumluluğunda gerçekleşen işlemlerin etkin kontrol gözetimini sağlamada önemli bir etkidir. Diğer açıdan elde edilen bu bulgular,

yönetim kurulunda bağımsız üyelerin oranının artırılarak işletmelerin taraflarının işletme hakkındaki değerlendirmelerinde ve işletme hakkında verecekleri kararlarda temel olan finansal tabloların kalitesini etkileyecek işletme yönetimi tarafından gerçekleştirilebilecek manipülatif işlemlerin kontrol edip gözetmede bağımsız üyelerin önemli bir etken olduğunun göstergesidir.

Tablo 3 ve 5 ele alındığında yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ve yönetim kurulunda kadın üye bulunması durumu ile ihtiyari tahakkuklar arasında elde edilen bulgular Gul, Srinidhi ve Tsui (2007), Gulzar ve Wang (2011)'ın elde etmiş olduğu bulgularla paralellik göstermektedir. Daha açık bir ifade ile yönetim kurunda yer alan kadın üyelerin oranı arttıkça tahakkuk esaslı kar yönetimi uygulamaları azalmaktadır. Aynı zamanda yönetim kurulunda kadın üye bulunması durumunda da tahakkuk esaslı kar yönetimi uygulamaları azalmaktadır. Bu bağlamda, kadın üyeler finansal tablolara konu olacak işlemleri kontrol edip gözetmede etkin bir rol oynamaktadır. Bu durumun muhtemel nedeni olarak da, literatürde tartışıldığı şekilde kadınların risk almak istememeleri, bilgi akışını daha kolay sağlamaları böylelikle finansal tablolara konu olacak manipülatif işlemleri tespit edip önlemesi olarak görülmektedir.

Denetim komitesinde yer alan bağımsız üyelerin oranı ile ihtiyari tahakkuklar arasındaki bulgular Bedard, Marrakchi ve Courteau (2004)'nun elde etmiş olduğu bulgular ile paralellik göstermektedir. Tablo 4 ve Tablo 6 ele alındığında, denetim komitesinde bağımsız üye bulunması ve denetim komitesindeki bağımsız üyelerin oranı, denetim komitesinde hem bağımsız üye bulunması ve hem de bağımsız denetimin 4 büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından gerçekleştirilmesi durumlarında ihtiyari tahakkuklar olumsuz yönde etkilenmektedir. Denetim komitesinde hem bağımsız üye bulunmaması ve hem de bağımsız denetimin 4 büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından gerçekleştirilmemesi durumunda ihtiyari tahakkuklar artmaktadır. Elde edilen bu bulgulardan denetim komitesi bağımsız üye bulunması ve denetim komitesinde ne kadar fazla bağımsız üye yer alırsa, etkin kontrol ve gözetim o oranda sağlanacak ve yöneticiler sorumluluğunda hazırlanan finansal tablolardaki oluşabilecek olası manipülatif işlemler önlenerek ve azalacaktır sonucuna varmamıza neden olmaktadır.

Hipotezlerimize konu olan diğer değişkenler olan, yönetim kurulunun büyüklüğü, yönetimde ikililik, denetim komitesinin büyüklüğü, bağımsız denetim kuruluşu ile iş ilişki süresi, kurumsal sahiplik oranı ile tahakkuk esaslı kar yönetimin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar arasında sırası ile beklenen yönde negatif fakat anlamsız; beklenen yönde pozitif fakat anlamsız; beklenen yönde negatif fakat anlamsız; beklenen yönde

pozitif fakat anlamsız; beklenenin aksine pozitif anlamsız ilişki olduğu tespit edilmiştir. Daha açık bir ifade ile yönetim kurulu ve denetim komitesi ne kadar büyükse işler birkaç kişide toplanmamasından dolayı kontrol ve gözetim görevi aksamamakta böylelikle ihtiyari tahakkuklar azalmaktadır. CEO/genel müdürün aynı kişi olması durumunda ise bu kişi kendi çıkarları doğrultusunda istediği şekilde kararlar alabilmekte ve böylece kendi çıkarları doğrultusunda ihtiyari tahakkuka başvurabilmektedir. Bağımsız denetim kuruluşu ile iş ilişkisinin artması durumunda ise işletme ile bağımsız denetim kuruluşu arasında ortaya çıkan yakınlıktan dolayı bağımsız denetim kuruluşları işletmelerin gerçekleştirdiği ihtiyari tahakkuk uygulamalarına göz yummakta ve ihtiyari tahakkuklar artmaktadır. Hipotezlere konu olan bu değişkenler ile tahakkuk esaslı kar yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar arasında beklenenin yönünde ilişki kurulmuş olsa da katsayılar anlamlı değildir. İşletmelerdeki kurumsal sahiplerin oranı arttıkça tahakkuk esaslı kar yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar artmaktadır, katsayının yönü beklenenin aksi olmasına rağmen yine aynı şekilde anlamsızdır.

Elde edilen diğer bulgumuz ise bağımsız denetimin 4 büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından gerçekleştirilmesi durumu ile kar yönetiminin göstergesi olan ihtiyari tahakkuklar arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu yönündedir. Daha açık bir ifade ile kar yönetimi uygulamaları bağımsız denetimin 4 büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından gerçekleştirilmesi durumunda artmaktadır ve bu beklemediğimiz aksine bir bulgudur. Bu durumun muhtemel nedeni ve ilgili doktora tezi çalışmamızda aksine bir bulgu elde etmemizin nedeni tahakkuk esaslı kar yönetimini hesaplarken kullandığımız modelin farklılaşmasından kaynaklanıyor olabilir. Bunun dışında, örnekleminizdeki işletmelerin %51,6'sı 4 büyük denetim kuruluşlarından biri tarafından denetlenmektedir. Bu denetim firmalarının yoğun olmaları işletmeler tarafından gerçekleştirilen kar yönetimi uygulamalarını tespit edememelerine neden olabilir.

Kontrol değişkenleri incelendiği zaman, işletmelerin finansal kaldıraç oranı arttığı zaman ihtiyari tahakkuklarda artmaktadır. Çünkü işletmeler borç sözleşmesi ihlallerinden kaçınmak veya borç sözleşmesi yükümlülüklerini yerine getirmek amacı ile ihtiyari tahakkuklara başvurabilirler (Stanley ve Sharma, 2011; Jaggi ve Lee, 2002). İşletmelerin büyüme hızı arttıkça tahakkuk esaslı kar yönetimin göstergesi olan ihtiyari tahakkukların da arttığı tespit edilmiştir. Çünkü hızla büyüyen işletmelerdeki yöneticiler işletmelerin taraflarının karlılık hakkındaki beklentilerini karşılayamamak adına ihtiyari tahakkuklara başvurabilmektedir (Matsumoto, 2002). Bunun dışında hızla büyüyen işletmelerde kontrol probleminin olması

olasıdır. Çünkü hızla büyüyen işletmelerde operasyonların aniden fazlaşması ve karmaşıklaşması kontrolün sağlanamamasına ve böylelikle gerçekleştirilecek kar yönetimi uygulamalarının artmasına ve tespit edilememesine neden olabilir.

Teoride finansal raporların kalitesini gözetmede kurumsal yönetim bileşenleri anahtar rol üstlenmektedir. Bileşenlerden olan yönetim kurulu ve denetim komitesinde işletme dışından kişilerin yer alması, işletmenin objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak ve böylelikle etkin kontrol ve gözetim gerçekleşecektir. Kadınları en iyi temsil edenin yine kadın yönetim kurulu üyeleri olması, kadınların daha az riske katlanmak istemesi ve bilgi akışını daha kolay sağlamaları gibi nedenlerden dolayı etkin kontrol ve gözetim gerçekleşmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular da teoriyi destekler niteliktedir. Ayrıca çalışma kadınların ihtiyari tahakkukları kısıtlayıcı etkisi yönünden yabancı yazını desteklemekle birlikte, Türkiye'deki işletmeler ele alınarak kadınların ihtiyari tahakkukları engelleyici etkisine yönelik bulgular sunmaktadır.

Çalışmada kullanılan veri seti Borsa İstanbul'da yer alan Ulusal Tüm Endeksi'nde işlem gören işletmeler üzerinden oluşturulmuştur. Borsa İstanbul'da işlem gören işletmeler için yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinde hali hazırda yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur ibaresi mevcuttur. Böyle bir ibarenin yer alması daha önceki düzenlemeler ile kıyaslandığında olumlu bir gelişme olup, kadın üye bulundurma durumunun aynı şekilde bağımsız üye bulundurmaya ilişkin maddede olduğu gibi yönetim kurulu büyüklüğüne göre belirlenmesi kontrol ve gözetimin etkinliğinin artırılmasında önemli bir etkiye sahip olacaktır.

Çalışma bağımsız üyelerin ve kadın üyelerin yaş, eğitim düzeyi, deneyimi gibi farklı karakteristik özellikler kullanılarak genişletilebilir. Ayrıca denetim komitesindeki kadın üye değişkeni kullanılarak farklı bulgular elde edilebilir. Çalışma, kullandığımız test değişkenlerinin işlem esaslı kâr yönetimi üzerindeki etkisine yönelik bulgular elde edilerek ilerletilebilir.

#### **Kaynakça**

- AFEP-MEDEF (2010). Association Francaise des entreprises privees & mouvement des entreprises de France. Corporate Governance Code of Listed Corporations, 2010 (Çevrimiçi) [http://www.ecgi.org/codes/documents/afep\\_medef\\_cgcode\\_listed\\_corporations\\_20apr2010\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/afep_medef_cgcode_listed_corporations_20apr2010_en.pdf), Erişim Tarihi: 06.10.2011.
- Aktan, C. C. (2016), Kurumsal şirket yönetimi, (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>, Erişim Tarihi: 09.01.2016.

- Alpar, R. (2003). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemlere giriş*, Nobel Yayinevi.
- Baber, W. R., Fairfield, P. M., Haggard, J. A. (1991). The effect of concern about reported income on discretionary spending decisions: the case of research and development. *The Accounting Review*, 66(4), 818-829.
- Bainbridge, S. (2008). *The new corporate governance in theory and practise*. Oxford University Press.
- Baker, T., Collins, D., Reitenga, A. (2003). Stock option compensation and earnings management incentives. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 18(4), 557-582.
- Bartov, E. (1993). The timing of asset sales and earnings management. *The Accounting Review*, 68(4), 840-855.
- Bathula, H. (2008). Board characteristics and firm performance: evidence from New Zealand. *Auckland University of Technology*, Unpublished Ph.D Thesis.
- Baxter, P., Cotter, J. (2009). Audit committees and earnings quality. *Accounting and Finance*, 49, 267-290.
- Bedard, J., Marrakchi, S., Courteau, L. (2004). The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management. *Auditing: A Journal of Practise and Theory*, 23(2), 13-35.
- Bitner, L. N., Dolan, R. C. (1996). Assessing the relationship between income smoothing and the value of the firm. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 35(1), 16-35.
- Brown, L. D., Caylor, M. L. (2005). A temporal analysis of quarterly earnings threshold: propensities and valuation consequences. *The Accounting Review*, 80(2), 423-440.
- Burgstahler, D. C.; Dichev, I. (1997). Earnings management to avoid losses and earnings decreases. *Journal of Accounting and Economics*, 24, 99-126.
- Bushee, B.J. (1998). The influence of institutional investors on myopic R&D investment behavior. *The Accounting Review*, 73(3), 305-333.
- Bushman, R.M., Smith, A. J. (2003). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *FRBNY Economic Policy Review*, 9(1), 64-87.
- Carcello, J. V., Nagy, A. L. (2004). Audit firm tenure and fraudulent financial reporting. *Auditing: A Journal of Practise & Theory*, 23(2), 55-69.
- Chen, X., Cheng, Q. Wang, X. (2010). Does increased board independence reduce earnings management? Evidence from recent regulatory reforms. *Journal of Accounting and Economics*, 20(2), 899-933.
- Cheng, Q., Warfield, T. D. (2005). Equity incentives and earnings management. *The Accounting Review*, 80(2), 441-476.
- Chung, K. H., Zhang, H. (2011). Corporate governance and institutional ownership. *Journal of Finance and Quantitative Analysis*, 46(1), 247-273.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., Wright, A. (2004). The corporate governance mosaic and financial reporting quality. *Journal of Accounting Literature*, 23, 87-152.
- Cohen, D., Mashruwala, R., Zach, T. (2008). The use of advertising activities to meet earnings benchmarks: Evidence from monthly data. *AAA 2008 Financial Accounting and Reporting Section (FARS) Paper, New York University Working Paper*, No:245/27558.
- Davis, L. R., So, B.; Trompeter, G. (2000). Auditor tenure, auditor independence and earnings management. *Boston College Working Paper*, (Çevrimiçi) <https://aaahq.org/audit/midyear/01midyear/papers/soo.pdf>, Erişim Tarihi: 30.01.2012.
- Deangelo, L. E. (1986). Accounting numbers as market valuation substitutes: a study of management buyouts of public shareholders. *The Accounting Review*, LXI(3), 400-420.
- Dechow, P. M., Sloan, R. G. (1991). Executive incentives and the horizon problem: an empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, 14(1), 51-89.
- Dechow, P. M., Sloan, R. G., Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. *The Accounting Review*, 70(2), 193-225.
- Erickson, M., Wang, S. (1999). Earnings management by acquiring firms in stock for stock mergers. *Journal of Accounting and Economics*, 27(2), 149-176.
- Eroğlu, C. A. (2003). Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde kamunun aydınlatılması. *Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü*.
- Francis, J. R., Maydew, E. L., Sparks, H. C. (1999). The role big 6 auditors in the credible reporting of accruals. *Auditing: A Journal of Practise and Theory*, 18(2), 17-34.
- Fields, T. D., Lys, T. Z., Vincent, L. (2001). Empirical research on accounting choice. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3), 255-307.
- Gaver, J. J., Gaver, K. M., Austin, J. R. (1995). Additional evidence on bonus plans and income management. *Journal of Accounting and Economics*, 19(1), 3-28.
- Gao, P., Shrieves, R. E. (2002). Earnings management and executive compensation: a case of overdose of option and overdose of salary. *EFA 2002 Berlin Meetings Presented Paper*, (Çevrimiçi) <http://ssrn.com/abstract=302843>, Erişim Tarihi: 02.06.2011.
- Gillan, S. L., Starks, L. T. (1998). A survey of shareholder activism: motivation and empirical evidence. *Contemporary Finance Digest*, 2(3).

- Green, S.(2005). *Sarbanes-Oxley and the board of directors, techniques and the best practise for corporate governance*, John Wiley&Sons.
- Gul, F. A., Srinidhi, B., Tsui, J. (2007). Do female directors enhance corporate board monitoring? some evidence from earnings quality. *The Hong Kong Polytechnic University Paper*.
- Guenther, D. A. (1994). Earnings Management in response to corporate tax rate changes: evidence from the 1986 tax reform act. *The Accounting Review*, 69(1), 230-243.
- Gulzar, M. A. Wang, Z. (2011). Corporate governance characteristics and earnings management: empirical evidence from Chinese listed firms. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 1(1), 133-151.
- Gunny, K. (2005). What are the consequences of real earnings management?. (Çevrimiçi) [http://w4.stern.nyu.edu/accounting/docs/speaker\\_paper\\_s/spring2005/Gunny\\_paper.pdf](http://w4.stern.nyu.edu/accounting/docs/speaker_paper_s/spring2005/Gunny_paper.pdf), Erişim Tarihi: 18.09.2012.
- Habbash, M. (2010). The effectiveness of corporate governance and external audit on constraining earnings management practice in the UK, Durham University, Unpublished Ph.d Thesis.
- Hanoku B.(2008). Board characteristics and firm performance: evidence from New Zealand. Auckland University of Technology, Unpublished Ph.D Thesis.
- Haw, I.M., QI, D., Wu, D., Wo, W. (2005). Market consequences of earnings management in response to security regulations in China. *Contemporary Accounting Research*, 22(1), 95-140.
- Healy, P. N. (1985). The impact of bonus schemes on accounting choices. *Journal of Accounting and Economics*,7, 85-107.
- Healy, P. N., Wahlen, J. M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standards settings. *Accounting Horizons*, 13(4), 365-383.
- Herrmann, D.; Inoue, T.; Thomas, W. B. (2003). The sales of assets to manage earnings in Japan. *Journal of Accounting Research*, 41(1), 89-108.
- Holthausen, R. W., Larcker, D. F., Sloan, R. G. (1995). Annual bonus schemes and the manipulation of earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 19, 29-74.
- Jackson, S. B., Wilcox, W. E. (2000). Do managers grant sales price reductions to avoid loses and declines in earnings and sales? *QJBI*, 39(4), 3-20.
- Jaggi, B. Lee, P. (2002). Earnings management response to debt covenant violations and debt restructuring. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 17(4), 295-324.
- Jiambalvo, J., Rajgopal, S., Venkatachalam, M. (2002). Institutional ownership and the extent to which stock price reflect future earnings? *Contemporary Accounting Research*, 19(1), 117-145.
- Jones, J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research*, 29(2), 193-228.
- Karacaer, S., Özek, P. (2010). Denetim firmasının büyüklüğü ve kar yönetimi ilişkisi İMKB şirketleri üzerinde ampirik bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48, 60-74.
- Karaibrahimoğlu, Y. Z.; Özkan, S. (2011). Audit quality and earnings management in interim financial reports. *34th Annual Congress of European Accounting Association in Italy*.
- Koh, P. (2003). On the association between institutional ownership and aggressive corporate earnings management in Australia. *The British Accounting Review*, 35, 105-128.
- Kothari, S.P., Leone, A. J., Wasley, C. E. (2005). Performance-matched discretionary accruals. *Journal of Accounting and Economics*, 39, 163-197.
- Krishnan, G. V. (2003). Does big 6 auditor industry expertise constrain earnings management?. *Accounting Horizons*, 17, 1-16.
- Krishnan, G. V., Parsons, L. M. (2008). Getting to bottom line: an exploration of gender and earnings quality. *Journal of Business Ethics*, 78(1/2), 65-76.
- Levitt, A., The numbers game. (Çevrimiçi) <http://www.utdallas.edu/~andersmc/6344/Day%20%20-%20Numbers%20game.pdf>, Erişim Tarihi: 12 Ocak 2011.
- Lipman, F. D., Lipman, L. K. (2006). *Corporate governance best practices strategies for public, private, not for profit organizations*, John Wiley&Sons Inc.
- Louis, H. (2004). Earnings management and the market performance of acquiring firms. *Journal of Financial Economics*, 74(1), 121-148.
- Matsumoto, D.A. (2002). Management's incentives to avoid negative earnings surprises. *The Accounting Review*, 77(3), 483-514.
- McNichols, M., Wilson, G. P. (1988). Evidence of earnings management from the provision for bad debts. *Journal of Accounting Research*, 26, 1-31.
- Moore, M. R. (1973). Management changes and discretionary accounting decisions. *Journal of Accounting Research*. 11(1), 100-107.
- Nelson, M.V., Elliott, J.A., Tarpley, R.L. (2003). How are earnings managed? examples from auditors. *Accounting Horizons*. 17-35.
- Nish, I., Redding, G., Ng-Sek-hong (1996). *Work and society: labour and human resource in East Asia*, Hong Kong University Press.



- Ocak, M. (2013). Kurumsal yönetim bileşenlerinin tahakkuk ve işlem esaslı kar yönetimi üzerine etkileri: bir uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Palmrose, Z. (1988). An analysis of auditor litigation and audit service quality. *The Accounting Review*, Vol:LXIII, 1, 55-73.
- Peasnell, K. Pope, P., Young, S. (2005). Board monitoring & earnings management: do outside director influence abnormal accruals. *Journal of Business Finance and Accounting*, 32(7-8), 1311-1346.
- Persons, O.S. (2006). Corporate governance and non-financial reporting fraud. *Journal of Business and Economic Studies*, 12(1), 27-39.
- Pourciau, S. (1993). Earnings management and nonroutine executive exchange. *Journal of Accounting and Economics*, 16(1-3), 317-336.
- Reitenga, A. R., Tearney, M. G. (2003). Mandatory CEO retirements, discretionary accruals, and the corporate governance mechanisms. *Journal Accounting, Auditing and Finance*, 18(2). 255-280.
- Rezaee,Z. Riley, R. (2010). *Financial statement fraud: prevention and detection*. John Wiley&Sons, Second Edition.
- Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, 42, 335-370.
- Ruppel, W.(2006). *Not for profit audit committee best practise*. John Wiley&Sons.
- Saleh, N. M., Iskandar, T. M., Rahmad, M. M. (2005). Earnings management and board characteristics: evidence from Malaysia. *Journal Pengurusan*, 24, 77-103.
- Scheifer, A., Vishny, R. M.(1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, LII(2), 737-783.
- Schipper, K. (1989). Commentary on earnings management. *Accounting Horizons*, 3(4-5), 91-102.
- Shah, S. Z. A., Butt, S. A. (2009). Corporate governance and earnings management an empirical evidence form Pakistani listed companies. *European Journal of Scientific Research*, 26(4), 624-638.
- Stanley, B. W., Sharma, V. I. (2011). To cheat or not to cheat: how bank debt influences the decision to misreport. *Journal of Accounting, Auditing&Finance*, 26(2), 383-414.
- Strong, J. S., Meyer, J. R. (1987). Asset writedowns: managerial incentives and security returns. *The Journal of Finance*, XLII(3), 643-661.
- Teoh, S. H., Wong, T.J., Rao, G. R. (1998). Earnings management and the underperformance of seasoned public offering. *Journal of Financial Economics*, 50, 63-99.
- Wu, Y.W. (1997). Management buyouts and earnings management. *Journal of Accounting, Auditing&Finance*, 12(2), 373-389.
- Xie,B., Davidson III,W. N., Dadalt, P. J. (2003). Earnings management and corporate governance: the roles of board and audit committee. *Journal of Corporate Finance*, 9(3), 295-316.
- Yanqiong, M.(2010). Earnings management incentives and techniques in China's listed companies: a case study. *Proceedings of /th International Conference on Innovation and Management*, (Çevrimiçi)http://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers\_2010/part\_5/96\_Earnings%20Management%20Incentives%20and%20Techniques.pdf.
- Yükseltürk, O. (2006). Türkiye'de hisse senetlerinin halka arzı öncesi karı yüksek gösterme eğilimleri. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 19.

**Ek 1. Tablo 7: Korelasyon Katsayıları Tablosu**

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	t	
a	1																			
b	-0.12***	1																		
c	0.04	0.06*	1																	
d	0.08**	-0.13***	-0.14***	1																
e	0.92***	-0.10***	-0.003	0.21***	1															
f	0.01	0.009	0.008	0.07*	-0.06*	1														
g	-0.002	-0.13***	-0.11***	0.30***	0.05	0.01	1													
h	-0.16***	0.003	-0.01	0.01	-0.15***	-0.00	-0.00	1												
i	0.03	-0.15***	-0.02	0.31***	0.07*	0.01	0.37***	0.03	1											
j	-0.04	0.76***	0.021	0.07*	0.00	0.02	-0.00	-0.02	0.00	1										
k	0.94***	-0.12***	-0.00	0.22***	0.94***	0.01	0.04	-0.15***	0.08**	-0.01	1									
l	0.93***	-0.12***	0.00	0.21***	0.96***	-0.00	0.05	-0.15***	0.08**	-0.02	0.97***	1								
m	-0.54***	-0.26***	0.05	-0.18***	-0.60***	0.03	-0.06*	0.11***	-0.11***	-0.51***	-0.61***	-0.58***	1							
n	0.53***	-0.09**	-0.06*	0.27***	0.62***	0.03	0.53***	-0.08**	0.25***	0.01	0.62***	0.64***	-0.42***	1						
o	-0.93***	0.12***	-0.00	-0.21***	-0.96***	0.00	-0.05	0.15***	-0.08**	0.02	-0.97***	-0.97***	0.58***	-0.64***	1					
p	0.07*	-0.20***	-0.11***	0.50***	0.11***	0.07*	0.39***	0.04	0.59***	0.00	0.14***	0.13***	-0.14***	0.26***	-0.13***	1				
r	0.03	-0.01	-0.01	0.08**	0.03	-0.00	0.04	-0.00	0.07*	0.02	0.03	0.03	-0.05	0.03	-0.03	0.08**	1			
s	0.04	0.05	-0.07*	-0.17***	0.01	0.16***	-0.09**	0.01	-0.04	0.02	0.01	0.00	-0.03	-0.02	-0.00	-0.04	0.11***	1		
t	-0.01	-0.05	0.06*	0.05	0.01	-0.03	0.05	0.03	0.01	-0.04	0.00	0.00	0.00	0.05	-0.00	-0.00	0.00	0.00	1	

(a) YK'ndaki Bağımsız Üyelerin Oranı(YK BAG), (b) Yönetim Kurulundaki Kadın Üyelerin Oranı(YKKUY), (c) Yönetimde İkiliklik (YONIKI), (d) Yönetim Kurulunun Büyüklüğü (YKBUY), (e) Denetim Komitesindeki Bağımsız Üyelerin Oranı (DKBAG), (f) Denetim Komitesi Büyüklüğü (DKBUY), (g) Bağımsız Denetim Kuruluşunun Büyüklüğü(BDKBUY), (h) Bağımsız Denetim Kuruluşu İle İş İlişkisi Süresi (BDKISUR), (i) Kurumsal Sahiplik(KURSAH), (j) Yönetim Kurulunda Kadın Üye Bulunması (YKKUYKUKLA), (k) Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulunması (YKBAGKUKLA), (l) Denetim Komitesinde Bağımsız Üye Bulunması (DKBAGKUKLA), (m) Yönetim Kurulu Bağımsız Üye ve Kadın Üye Bulunmuyorsa (YKBAGKUYOKKUKLA), (n) Denetim Komitesinde Bağımsız Üye Bulunması ve Bağımsız Denetimin 4 Büyük Denetim Kuruluşlarından Biri Tarafından Gerçekleştirilmesi (DKBAGBDKBUYKUKLA), (o) Denetim Komitesinde Bağımsız Üye Bulunmaması ve Bağımsız Denetimin 4 Büyük Denetim Kuruluşlarından Biri Tarafından Gerçekleştirilmesi (NonDKBAGBDKBUY), (p) İşletmenin Büyüklüğü(ISBUY), (r) İşletmenin Performansı(ISPERFORM), (s) Finansal Kaldıraç Oranı(FINKAL), İşletmenin Büyüme Hızı(ISBUYHIZ)

\*\*\* (p<0.01), \*\* (p<0.05), \* (p<0.10)

## Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma

### The Relationship Between Organizational Democracy and Organizational Dissent: A Research on White Collar Workers

Lale Oral Ataç<sup>a,\*</sup>, Sevinç Köse<sup>a</sup>

#### YAYIN BİLGİSİ

Article Info

Başvuru/Received  
01/07/2016

Kabul/Accepted  
11/07/2017

#### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Demokrasi  
Örgütsel Muhalefet  
Beyaz Yakalılar

#### Keywords:

Organizational Democracy  
Organizational Dissent  
White Collar Workers

#### ÖZ

Örgütsel demokrasi araştırmacıları ifade özgürlüğü ortamının önemini; örgütsel muhalefet araştırmacıları ise muhalefetin demokratik bir iş ortamının gereği olduğunu vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte, bu iki kavramı bir arada ele alan ve birbirleri ile ilişkilerini açıklayan görgül araştırma verilerinin yetersiz olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasi olgusunu ölçmeye yönelik zorluklar, bu alanda yapılan nicel araştırmaların sayısının da sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Bu araştırma, çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, örgütsel demokrasiyi çok boyutlu olarak ölçmek üzere bir ölçek uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin yanı sıra, örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik soruları içeren bir anket formu ile 387 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet olguları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer önemli bulgu ise örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada anlamlı bir değişken olduğudur. Buna göre, araştırma sonuçları, bir örgütte muhalefet düzeyinin artmasının, demokrasi algısının artmasına neden olduğunu istatistiksel olarak ispatlamaktadır.

#### ABSTRACT

Researchers of organisational democracy emphasize the importance of freedom of speech, while researchers of organizational dissent underline the necessity of dissent for democracy in the workplace. However, due to the difficulty of measuring organizational democracy, the number of empirical studies which contextualise these two concepts and reveal the relationship between them has been observed to be insufficient. Insufficiency of such empirical studies in the field results from difficulty of measuring organisational democracy. This study aims to explain the relationship between the organizational democracy perception of employees and their behaviors that expose organizational dissent. A scale that is designed for a multi dimensional measurement of organizational democracy was adapted within the scope of the study. Scales for measuring organizational democracy and organizational dissent with a demographic survey form were given to a sample of 387 participants. Findings of the study show that there is a significant positive relationship between organizational democracy and organizational dissent. As to another important finding, the study found that organizational dissent is a significant variable to explain organizational democracy. In this regard, the study statistically proves that an increase in the level of organizational dissent causes an increase in the perception of democracy in a workplace.

\* İlgili yazar. Tel: +90 (236) 201 2999/8144, e-posta: [lale.oral@cbu.edu.tr](mailto:lale.oral@cbu.edu.tr)

e-posta adresleri: [lale.oral@cbu.edu.tr](mailto:lale.oral@cbu.edu.tr) (L.O. Ataç), [sevinç.kose@cbu.edu.tr](mailto:sevinç.kose@cbu.edu.tr) (S. Köse)

<sup>a</sup> İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Türkiye

## 1. Giriş

Demokrasinin siyasal bir sistem olarak benimsendiği toplumlarda, demokratik değerlerin içselleştirildiği ve toplumsal hayatın diğer alanlarında da insan ihtiyaçlarının buna bağlı olarak değiştiği gözlemlenmektedir. Şöyle ki demokrasinin insan hakları, eşitlik, adalet, yönetime katılma gibi temel unsurları, toplumun devlet yönetimi haricindeki kurumlarına da sirayet ederek buralarda da arzulanır hale gelebilmektedir. Bunun başlıca örneklerinden bir tanesi örgütsel demokrasi olgusudur.

Örgütsel demokrasi -tıpkı siyasal demokraside olduğu gibi- çalışanların kararlara katılmak sureti ile yönetimde söz sahibi olduğu; etkin bir iletişim ve bilgi paylaşımı ortamı ve eğitim faaliyetleri ile desteklenen bir yapıda kendilerini geliştirme ve yeteneklerini sergileme imkanına sahip oldukları gelişkin örgüt yapılarını tanımlamak üzere kullanılan bir kavramdır.

Siyasal söylemde demokrasinin varlığı, muhalefet önkoşuluna bağlı tutulmakta; muhalefetin yokluğunda demokrasiden bahsetmenin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır (Beyme ve Daniels, 1979). Buna paralel olarak, örgüt içerisinde de karşıt görüşlerini yönetime özgürce ifade edemedikleri sürece bireylerin demokratik koşullarda çalıştıklarını iddia etmek olası değildir. Tıpkı siyasal sistemde olduğu gibi, örgüt ortamında da muhalefet, demokrasinin önemli bir tamamlayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içinde alınan kararlar veya uygulamalar konusunda yönetim ile ters düşen, zıt görüşlerini ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütü ile fikir ayrılığı yaşayan bir çalışanın bir takım bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında kalmak sureti ile üç temel dışı vurum mekanizmasından birini tercih ederek; görüşlerini ya yöneticileri, ya iş arkadaşları ya da işyeri dışından kimseler ile paylaştığı belirtilmektedir (Kassing, 1997; 1998).

Araştırmanın amacı, sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilmekte olan beyaz yakalı çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu kapsamda; örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasinin önemli bir açıklayıcısı mıdır ve örgütsel demokrasi algısındaki artış veya azalış farklı muhalefet stratejilerinin gösterilme sıklığını ne şekilde etkilemektedir gibi sorulara yanıt aranmaktadır.

Gerek örgütsel demokrasi gerekse örgütsel muhalefet kavramları üzerine ülkemizde yapılmış araştırma sayısı oldukça azdır. Dolayısıyla işgücümüzün bu konulardaki algı ve eğilimlerine ilişkin elimizde fazla veri olmadığını söylemek mümkündür. İki kavram arasındaki ilişkinin yakınlığına sözlü olarak değinilmekle birlikte, bu

ilişkinin düzeyini istatistiksel olarak ortaya koyan araştırma verileri de sınırlıdır. Bu durumun, esasen örgütsel demokrasiyi ölçmekle ilgili olarak yazındaki genel sıkıntının bir uzantısı olduğu düşünülebilir. Şöyle ki mevcut yazının teorik çalışmalarca domine edildiği ilk bakışta göze çarpmaktadır. Nicel araştırmalarda kullanılmak üzere girilen ölçek denemelerinin ise başka araştırmalarda kullanılabilirliğinin sınırlı olduğu görülmekte; herhangi bir örgütte algılanan demokrasi düzeyinin ölçümünü sağlayacak genel geçer bir ölçüm aracının eksikliği hissedilmektedir. Bu araştırmanın, örgütsel demokrasiyi çok boyutlu bir yapı halinde ölçmek üzere atılmış bir adım olarak önemli olduğu düşünülmektedir. Öte taraftan araştırmanın özgün değerinin, yazında gölgede kalmış bir alan olarak işgücümüzün örgütsel demokrasi ile muhalefet konularındaki algı ve eğilimlerine ilişkin bulgular sunuyor olması ve iki kavram arasındaki ilişkiye ışık tutuyor olmasında yattığı düşünülmektedir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Demokrasi

İngilizce literatürde “organizational democracy” (Kerr, 2004; Clarke, 2011; Butcher ve Clarke, 2012), “organization democracy” (Luhman, 2006), “enterprise democracy” (Pagano ve Rowthorn, 1996) veya “workplace democracy” (Collom, 2003; Osawa, 2011) gibi belli başlı dört şekilde karşımıza çıkan kavramın Türkçe literatürdeki yaygın karşılığının “örgütsel demokrasi” olduğu görülmektedir (Bozkurt, 2012; Şeker, 2010).

Örgütsel demokrasinin bir örgütte örgütlenme ve yönetim süreçlerine; karşılıklı diyalog, dayanışma ve/veya oylama gibi demokrasi pratiklerinin yardımı ile çalışanların da dahil edilmesi fikrine dayandığı yönünde tanımlamalara rastlamak mümkündür (Collom, 2001; Powley vd., 2004; Weber vd., 2009; Harrison ve Freeman, 2004; Pausch, 2013). Öte taraftan, bu örneklerde görüldüğü hali ile örgütsel demokrasiyi, yönetimde katılımcı uygulamaların bir karşılığı olarak açıklayan yaklaşımların sınırlı kaldığı yönünde bir eğilim da vardır (Hatcher, 2007; Foley ve Polanyi, 2006). Bu görüş, örgütsel demokrasinin ekonomi, siyaset, sosyoloji ve psikolojiyi içeren geniş bir disiplin havuzundan beslenen çok boyutlu bir kavram olduğu üzerinde durmakta; çalışanların yönetime katılmaları ile örgütsel demokrasi kavramlarının tam olarak örtüşmediği, dolayısıyla birbiri yerine kullanılamayacağı belirtilmektedir. Şöyle ki, nasıl siyasal demokrasiyi yalnızca seçim mekanizması ile sınırlandıramıyorsak, örgütsel demokrasiyi de yalnızca kararlara katılım boyutu ile sınırlandıramayız. Karar verme gücünün işletme sahipleri ve yöneticilerden işi bizzat yapanlara doğru kayması demokratikleşme adına önemli olmakla birlikte (Zipp vd., 1984), yeterli değildir. Kararlara

katılım boyutunun başka bazı unsurlarla desteklenmesi gerekmektedir.

Bir örgüte demokratik diyebilmemiz için öncelikle yapısal olarak çalışanların bazı demokratik hak ve özgürlüklerinin garanti altında olması gerekmektedir. Azınlık haklarına saygı, politik faaliyet özgürlüğü, adil seçim mekanizmaları, ödül ve ceza sistemlerinde kurallara uygunluk bunlara örnek gösterilebilir (Bowles ve Gintis, 1993). Örgütlerin demokratikleşmesini çalışanlarının otonomi düzeyi ile paralel bir süreç olarak ele alan görüşler de vardır (Clarke ve Butcher, 2006; Butcher ve Clarke, 2002; Pateman, 2002). Buna göre, güç ve sorumluluğun büyük oranda göçerilmiş ve çalışanların kendi kendini yöneten birimler halinde örgütlenmiş olduğu; kendi başına düşünme, yargıda bulunma, seçim yapma ve eyleme geçme süreçlerinin meşrulaştığı örgütler, demokratik örgütlerdir. Öte taraftan, örgüt içinde etkin iletişim kanallarının ve şeffaf bir bilgi paylaşım ortamının varlığı da demokrasi düzeyinin önemli bir göstergesi olarak öne çıkmaktadır (De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004). Şöyle ki gerek kolektif kararlara katılma gerekse bireysel inisiyatif sahibi olma gibi yukarıda sözü edilen demokrasi pratiklerinin uygulanabilmesi, ancak çalışanlar ilgili konularda gerekli bilgiye sahip iseler söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla çalışanların iletişim kanalları ne kadar işlevsel ve ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmaları ne kadar kolay olursa aynı ölçüde isabetli kararlar verecekleri; bunun da yöneticilere duydukları ihtiyacı azaltacağı öne sürülmektedir (Rothschild, 2000). Bir örgütün ulaşabileceği demokratikleşme düzeyinin örgüt içi iletişim düzeyine bağlı olarak değişeceği belirtilmektedir (Russell, 1997). Öyle ki örgütsel demokrasiyi örgüt içi iletişimin bir şekli olarak gören yazarlar dahi vardır (Cheney, 1995). Johnson (2006) ise örgütlerde demokratikleşme ile ilgili çabaların mutlaka personeli güçlendirme ile birlikte ele alınması gerektiğini; bunun ise eğitimi gerektirdiğini ifade etmektedir. Eğitim faaliyetleri, çalışanların mesleki bilgi ve beceri düzeyini artırarak karar alma ve inisiyatif kullanma deneyimlerini geliştirecektir.

## 2.2. Örgütsel Muhalefet

İngilizce kaynaklarda “organizational dissent” (Avtgis vd., 2007) veya “employee dissent” (Martin ve Rifkin, 2004) olarak geçen kavramın, Türkçe çalışmalarda “örgütsel muhalefet” olarak karşılığını bulduğu görülmektedir (Ötken ve Ceneci, 2013; Özdemir, 2011; Yıldız, 2013). Kassing (1997) örgütsel muhalefeti; çalışanların, örgütleri ile fikir ayrılığına düştükleri durumlarda yaşadıkları tatminsizliğe karşı verdikleri iletişimsel bir tepki olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre muhalefet; bireyin örgütü ile fikir ayrılığına düştüğünü hissetmesi ve bunu dışa vurması olmak üzere iki basamaktan oluşan bir süreçtir. Söz konusu dışa vurumun alıcısı ise mutlaka örgüt

yöneticileri olmak zorunda değildir. Kişi görüşlerini, durumu değiştirme yetkisine sahip olmayan iş arkadaşları veya örgüt dışından kimselerle de paylaşabilir. Muhalif görüşlerin üstlerle paylaşılması dikey veya açık muhalefet; aynı seviyeden çalışma arkadaşları ile paylaşılması örtük; iş dışından arkadaşlarla veya aile bireyleri ile paylaşılması ise dışsal muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Bireyin söz konusu muhalefet mekanizmalarından hangisini kullanacağını; bireysel (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2001; Kassing ve Diciocio, 2004; Buckner vd., 2013), ilişkisel (Sollitto ve Myers, 2015; Goldman ve Myers, 2015; Kassing, 2000a), örgütsel (Goodboy vd., 2008; Kassing ve McDowell, 2008; Kassing, 2000b), kültürel ve ekonomik (Croucher vd. 2009; Croucher vd., 2014) olmak üzere çeşitli faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebileceği belirtilmektedir.

Çalışanları muhalefet etmeye yönlendiren belli başlı nedenler dokuz ana başlık altında toplanmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Bunlar; örgüt içinde, çalışanlara nasıl muamele edildiği veya onlara nasıl davranıldığı, örgütsel değişim konuları, alınan kararlar veya bunların uygulanış biçimleri, verimsiz iş süreçleri, rol ve sorumluluklar, örgüt kaynaklarına erişim ve bunların paylaşımı, etik dışı uygulamalar, kişinin kendisinin ve iş arkadaşlarının performansı ile ilgili değerlendirmeleri, olası zararları engelleme çabaları şeklinde sıralanmaktadır.

Muhalefetin, örgüt içinde alınan kararların kalitesini artırma yönünde bir etkisi olduğunu vurgulayan araştırma sonuçları mevcuttur (Dooley ve Fryxell, 1999; Peterson vd., 1998; Landier vd., 2009). Öte taraftan açık (dikey) muhalefet ile bireyin işi ile özdeşleşmesi ve işine bağlılık göstermesi arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kassing, 2000b; Kassing vd., 2012). İşe bağlı stres ve tükenmişlik seviyesinin artmasının ise bireylerin yöneticilerine karşı muhalefet etme davranışında azalmaya sebep olduğu görülmüştür (Avtgis vd., 2007; Ng ve Feldman, 2012).

Yukarıda kısaca özetlenen araştırma sonuçları, açık muhalefetin örgüt için bir çeşit sağlık göstergesi (Redding, 1985) olarak algılanabileceğini ortaya koyar niteliktedir. Yöneticilere yönlendirilmiş muhalefet, korkulması gereken bir durum değil, tam aksine işine bağlı ve sorumluluk duyan çalışanların varlığının bir göstergesi olarak anlaşılabilir. Diğer taraftan, açık muhalefet etmenin örgütsel bağlılık, iş doyum ve örgüt içinde özgür ifade ortamını besleyen bir olgu olduğunu düşünmek de mümkündür. Kısacası, muhalefetin yöneticilere karşı dile getirilebilmesi pozitif örgütsel davranış unsurları ile birbirini besler gözükmektedir.

### 2.3. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi

Örgütsel iletişimin önemli bir boyutu olarak muhalefet söylemleri, çalışanların gerek karar verme süreçlerine gerekse uygulama durumundaki aksaklıkların çözüm süreçlerine katılım göstermelerinin en temel yollarından biri olarak düşünülebilir. Bu anlamda, iki kavram arasındaki yakın ilişki oldukça açıktır denilebilir. Bu ilişkinin varlığını vurgulayan çalışmalara rastlamak da mümkündür. Örneğin Kassing'e (1997) göre muhalefet, örgütsel demokrasinin çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yazara göre, herhangi bir korku veya kaygı duymadan muhalif görüşlerini dile getirebilmek en temel demokratik idealdir. Dolayısıyla, kişiler bu görüşlerini korkusuzca dile getirebildikleri ölçüde demokratikleşmenin gerçekleşeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Muhalefet araştırmacılarının, kavramın demokrasi ile ilişkisine teorik olarak değindiği başka çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin, Özdemir (2013) çalışmasında, öğretmenlerin muhalefet davranışları ile okullarda demokratik yönetim arasında bir bağlantı olduğu üzerinde durmaktadır. Ökten ve Ceneci (2013) de örgütsel muhalefetin, örgütün demokratikleşmesi açısından önemli bir rol oynadığını belirtmektedirler. Bunların yanı sıra, ülkemizde gerçekleştirilen ve iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlayan ampirik bir çalışma da mevcuttur. Sadykova ve Tutar'ın (2014) 190 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, söz konusu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Kassing (1997) çalışanların güçlendirildiği ve karar süreçlerine dahil edildiği daha demokratik yapılar olarak modern örgütlerin, çalışan tatmini ve örgütsel bağlılığı hedeflerken, zincirin önemli parçalarından biri olarak örgütsel muhalefet olgusunu unuttuğunu ileri sürmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel demokrasi pratikleri ile elde edilmek istenilen sonuçlara ulaşmak için hesaba katılması gereken bir diğer örgütsel olgu muhalefettir. Zira demokratik bir örgütte, karşıt görüşlerin ifade edilmesi çalışan katılımı uygulamalarının bir parçası olacaktır. Ayrıca, örgütsel konularda daha fazla söz hakkına sahip olacak çalışanların, karşı çıkacakları veya muhalefet edecekleri konuların sayısı da artmış olacaktır. Yazara göre, çalışan katılımına ve çalışanları güçlendirme konusuna önem veren örgütlerde, muhalefet davranışı da daha fazla görülecektir. Güçlendirilmiş çalışanların muhalefet etmeleri daha olasıdır. Diğer bir ifade ile bir örgütte muhalefet davranışı ile çalışanların kararlara katılımı arasında doğru yönlü bir ilişki olacaktır. Bu görüşün başka çalışmalarda da yinlendiği görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Elbette burada bahsi geçen, muhalif görüşlerin yöneticiler ile paylaşılması anlamına gelen açık (dikey) muhalefet davranışıdır. Zira diğer muhalefet

stratejilerinin çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişime bir katkısı olmayacak; bahsedilen aracılık görevini yerine getirerek çalışanların "kararlara katılım" göstermesine yardımcı olmaları mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla bir örgütte demokrasi düzeyinin artması, hem açık muhalefet kanallarını hem de muhalefet edilebilecek konuların sayısını artırmak sureti ile bu stratejinin kullanılma olasılığını yükseltecektir. Bu durum; görüşlerini, direkt olarak ilgili konularda düzenleme yapma yetkisine sahip kimselerle paylaşma olanağı bulan çalışanların, örtük ve dışsal muhalefet gibi diğer mekanizmaları tercih etme olasılıklarının da azalacağı düşüncesini akıllara getirmektedir.

Bir bakıma, örgütsel demokrasi ile muhalefeti birbirini karşılıklı ve sürekli olarak etkileyen olgular şeklinde düşünmek de mümkün olabilir. Demokratik yönetim anlayışının, örgüt içerisinde ifade özgürlüğünü, eşitlikçi bir yapıyı ve etkili iletişim kanallarını destekleyeceği; bunun da muhalefet için uygun koşulları sağlayacağını düşünebiliriz. Ayrıca, çalışanların karar süreçlerine katılım gösterdiği demokratik örgüt yapılarının muhalefet etmeyi anlamlı hale getireceğini de söyleyebiliriz. Literatürde, muhalefet etme özgürlüğünün beraberinde getireceği olumlu örgütsel çıktılarını, ancak çalışanların karar süreçlerine katılım göstermeleri halinde ortaya çıkabileceğini kanıtlayan araştırma sonuçlarına rastlamak mümkündür (De Dreu ve West, 2001). Öte taraftan, muhalif görüşleri dile getirmenin sıklığı, bir örgüte ne ölçüde demokratik olabildiği yönünde de bir geri bildirim sağlayacaktır. Demokrasinin temel kuralı olarak çok sesliliğin sağlanabilmesi, muhalefete gösterilen itibarda kendini bulacaktır. Kısacası, muhalefetin hoş karşılanmadığı bir kurumda demokrasiden bahsetmek zordur. Bununla birlikte, demokratik yönetim eğilimlerinin bulunmadığı örgüt yapılarında da muhalefetin hoş karşılanma ihtimali düşük olacaktır. Muhalefet demokrasiyi, demokrasi ise muhalefeti mümkün kılmak sureti ile birlikte var olma eğilimi gösteren iki olgu olarak algılanmalıdır.

Özetleyecek olursak, genel kanı örgütlerde demokratikleşme düzeyinin artması ile gelişim gösterecek özgür ifade ortamında muhalefet olgusunun da artış göstereceği yönündedir. Diğer taraftan bu doğru yönlü ilişkiyi besleyecek olanın temelinde açık muhalefet davranışı olacağı düşünülmektedir. Demokratik bir yapıda yöneticileri ile görüşlerini paylaşmaktan çekinmeyen çalışanlar için muhalefet etmenin olası diğer stratejilerinin işlevselliği ise azalacaktır. Bütün bu ilişkiler örgüsü, örgütsel demokrasi ve muhalefet olguları arasındaki güçlü ilişkinin bir neticesi olarak düşünülebilir. Diğer bir ifade ile örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasiyi açıklamakta önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bütün bu bilgiler, bulgular ve fikirler; örgütsel demokrasi ve muhalefet olguları arasındaki bağlantıyı merak konusu

haline getirmektedir. Alanın bakırlığının, bu konuda araştırma yapmayı daha da çekici kıldığı söylenilebilir. İki kavram arasındaki ilişkinin şeklini ortaya koymak amacıyla çalışmanın ilerleyen bölümünde aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

*H<sub>1</sub>: Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*

*H<sub>2</sub>: Örgütsel demokrasi ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*

*H<sub>3</sub>: Örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet arasında negatif yönlü ilişki vardır.*

*H<sub>4</sub>: Örgütsel demokrasi ile dışsal muhalefet arasında negatif yönlü ilişki vardır.*

*H<sub>5</sub>: Örgütsel muhalefet örgütsel demokrasiyi açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.*

### 3. Yöntem

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, Ege ve Marmara Bölgesinde, sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilen beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Ülkemizde bu iki sektörde istihdam edilen toplam işgören sayısının %54'ü Ege ve Marmara Bölgelerindedir. Kısacası, bu iki bölgeden seçilecek bir örneklem ile yapılacak araştırma sonuçları, işgücünün yarısından fazlası için genellenebilir olacaktır.

Araştırma kapsamında, ilgili bölge ve sektörlerden 387 kişilik bir örneklem ulaşılmıştır. Örneklem yaklaşık olarak %35'ine (137) Ege Bölgesinde, %65'ine (250) ise Marmara Bölgesinde ulaşılmıştır. Marmara Bölgesindeki çalışan sayısı toplam içerisinde daha büyük bir paya sahip olduğundan, oranlar arasındaki farklılığın makul olduğu düşünülmektedir. Örneklem verilerinin yaklaşık %46'sı (180) sanayi, %53'ü (207) ise hizmet sektöründen elde edilmiştir. Örneklem yaklaşık %34'ü (131) mikro, %34'ü (133) küçük, %17'si (65) orta ve geriye kalan %15'i (58) ise büyük ölçekli işletmelerde istihdam edilen çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların da yaklaşık %21'i (83) yönetici pozisyonunda çalışırken, %79'unun (304) yönetsel olmayan pozisyonlarda istihdam edildikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaşları 20 ile 55 arasında değişmektedir. Örneklem yaş ortalaması 33,2'dir. Araştırmaya katılanların %50,4'ünün kadın (195), %49,6'sının ise erkek (192) olduğu görülmektedir. Katılımcıların %8'i (30) lisansüstü, %47'si (182) lisans, %10'u (40) önlisans, %32'si (123) lise ve %3'ü (12) ilköğretim düzeyinde eğitim aldığını belirtmiştir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Hazırlanan anketler, araştırma evreni kapsamındaki çalışanlardan ulaşılabilenlere, gönüllülük esasına dayanarak uygulanmıştır. Anket formu, iki ölçek ve örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik sorular olmak üzere üç temel bölümden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ölçekler "Örgütsel Demokrasi Ölçeği" ve "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" dir. Söz konusu ölçekler ile ilgili çalışmalar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

*Örgütsel Demokrasi Ölçeği:* Örgütsel demokrasi ölçeğinin uyarlanma sürecinde ilk olarak kapsamlı bir literatür taraması ile ölçeğin alt boyutları teorik olarak ortaya konmuştur. Ölçeğin; yapısal faktörler, kararlara katılım, iletişim, bilgi paylaşımı ve eğitim faaliyetleri olmak üzere beş boyuttan oluşması planlanmıştır. Ölçek maddelerini oluşturmak üzere ilk olarak, daha önce konu ile ilgili yapılmış anket çalışmalarına ait sorulardan bir havuz oluşturulmuş (Petersson ve Spängs, 2005; Levine, 2007; Öğretici, 2006; Şeker, 2010; Bozkurt, 2012; Yaman, 2010); bu havuzdan seçilen maddelerden esinlenmek sureti ile yeni ölçek maddeleri yazılmıştır. Bu maddelerin yanı sıra, araştırmacı tarafından ölçmede kullanılabileceği düşünülen ilave maddeler oluşturulmuştur. Bu şekilde seçilen ve araştırmacı tarafından üretilen maddelerle, yukarıda bahsedilen beş boyutu kapsayan 34 maddelik bir ölçek meydana getirilmiştir. Ölçek, beşli likert tekniği ile hazırlanmıştır.

Ölçeğin faktör yapısını, geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla öncelikle küçük bir örneklemle pilot bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla hazırlanan taslak anket formu, hem internet üzerinden elektronik posta yoluyla hem de elden dağıtılarak çok sayıda cevaplayıcıya ulaşılmış; bunlar arasından 137 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Cevaplayıcılardan, maddelere: 1-Kesinlikle katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Biraz katılıyorum biraz katılmıyorum; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum anlamına gelecek şekilde puan vermeleri istenmiştir.

Örgütsel demokrasi ölçeğinin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla, pilot anket çalışmasından elde edilen verilerle, temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,865 olarak bulunmuştur. Bu değer, örneklem faktör analizi için oldukça uygun

**Tablo 1: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No	Yapısal Faktörler	İnisiyatif	Bilgi Paylaşımı	İletişim	Eğitim
1	,640				
2	,741				
5	,799				
4		,790			
7		,702			
8			,826		
9			,789		
10			,751		
11				,541	
12				,828	
13				,858	
14					,665
16					,886
17					,860
18					,880
<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>	,711	,565	,814	,775	,875
<b>Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	7,999	6,678	13,676	8,864	36,156
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>			73,372		

olduğuna işaret etmektedir. Barlett Küresellik Testi sonucu (Sig.= 0,000) ise değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu göstermektedir. Keşfedici faktör analizinde, özdeğerlerin 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. İlk analizde, toplam varyansın %67,874'ünü açıklayan 8 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Çapraz yükleme eğilimi gösteren ve düşük faktör yüküne sahip olduğu görülen (<0,50) toplam 16 madde ölçekten çıkarılmış ve geri kalan 18 madde ile yapılan faktör analizleri sonucu ulaşılan son durumda, toplam varyansın %66,817'sini açıklayan 5 faktörlü bir yapı ile karşılaşılmıştır. Son haliyle, ölçeğin KMO değeri 0,830 ve Barlett Küresellik Testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000). Yapılan güvenilirlik analizinde ölçek alt boyutlarının, araştırmaya devam etmek için yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

Pilot araştırma ile son hali verilen örgütsel demokrasi ölçeğine, toplanan 387 anket formundan elde edilen verilerle tekrar keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. KMO değeri 0,832 bulunmuştur ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000). Yapılan ilk analizde toplam varyansın %72,487'sini açıklayan 6 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Söz konusu faktörlerden birinin Cronbach's Alpha değerinin, kabul sınırının oldukça altında olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu faktörü oluşturan iki madde (3. ve 6. maddeler) analizlerden çıkarılmıştır. Bir maddede ise çapraz yüklenme eğilimi tespit edilmiş (15. madde); böylece toplamda üç madde çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Geriye kalan 15 madde ile

gerçekleştirilen analizde KMO değeri 0,836; Bartlett testi sonucu ise anlamlıdır (Sig.= 0,000). Analiz sonucunda, toplam varyansın %73,372'sini açıklayan beş faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktörleri oluşturan maddeler, faktör yükleri ve açıklanan varyanslara ilişkin bilgiler Tablo 1'de görülmektedir.

KFA sonucu ortaya çıkan faktör yapısı, başlangıçta öngörülenden önemli derecede farklı değildir. Pilot araştırmada, inisiyatif alma ve kararlara katılma olarak adlandırılan faktörden iki madde eksildiği görülmüştür. Bu durumda faktör "inisiyatif" şeklinde yeniden adlandırılmıştır. Tablodan da görüldüğü üzere inisiyatif boyutu dışındaki tüm boyutların Cronbach's Alpha değerleri 0,70'in üzerindedir. İnisiyatif boyutuna ait değerler ise yaklaşık 0,60 olduğu görülmektedir. Ölçeğin ilk defa kullanılmakta olan yeni bir ölçek olması ve faktördeki soru sayısının az olması nedeniyle bu değerlerin kabul edilebilir olduğu düşünülmüştür.

Keşfedici faktör analizi ile 15 madde ve beş boyutlu olarak tespit edilen örgütsel demokrasi ölçeğinin faktöryel yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (RMSEA= .086; X<sup>2</sup>= 304.89; sd= 79; X<sup>2</sup>/df= 3.8; CFI=0.96; GFI=0.90). Bunun anlamı, araştırmadan elde edilen verilerin örgütsel demokrasi ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı ile uyduğudur.

*Örgütsel Muhalefet Ölçeği:* Örgütsel muhalefet olgusunu ölçmek üzere Kassing (1998) tarafından geliştirilmiş, 20 maddeden oluşan "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"



kullanılmıştır. Ölçeğin; açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır.

Ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek amacıyla taslak anket formu ile 137 kişilik bir örneklem üzerinde pilot bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmanın örnekleme ilişkin bilgiler, örgütsel demokrasi ölçeği pilot araştırmasında bahsedilenlerle aynı olduğundan burada tekrar açıklanmayacaktır.

20 maddeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeğinin yapısal geçerliliğini ölçmek üzere, temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme tekniği kullanılarak yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda KMO değerinin 0,740 ve Bartlett küresellik testinin anlamlı (Sig.= 0,000) olduğu görülmüştür. Yapılan ilk analizde, toplam varyansın %58,746'sını açıklayan 5 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Daha sonra, çapraz yükleme eğilimi gösteren ve düşük faktör yüküne sahip (<0,50) 5 madde çıkartılarak yeniden analiz yapılmıştır. Geriye kalan 15 madde ile yapılan nihai analizde toplam varyansın %52,584'ünü açıklayan üç faktörlü yapıya ulaşılmıştır. Son durumda, ölçeğin KMO değeri 0,766 ve Bartlett küresellik testi sonucu anlamlıdır (Sig = 0,000). Analiz sonucu ortaya çıkan faktör yapısı, ölçeğin orijinaliyle örtüşmektedir. Maddelerin, öngörülen faktörler altında toplanmış olduğu görülmektedir. KFA ile elde edilen boyutlara ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda her üç faktörün de güvenilirlik düzeyleri yeterli bulunmuştur.

Pilot araştırma sonrası son şekli verilen örgütsel muhalefet ölçeğine toplanan 387 anket formundan elde edilen verilerle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri 0,855 bulunmuştur ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Yapılan ilk analizde toplam varyansın %68,191'ini açıklayan 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Düşük faktör yüklemesine sahip üç madde (2, 8 ve 10) ölçekten çıkarılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Geriye kalan 12 madde ile yapılan keşfedici faktör analizinde KMO değeri 0,837 ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000). Elde edilen dört faktörlü yapı, toplam varyansın %72,728'ini açıklamaktadır.

Analiz sonucu ortaya çıkan 4 faktörlü yapı, ölçeğin 3 boyutlu orijinal halinden bir miktar farklılık göstermektedir. Analizde, açık muhalefete ilişkin ölçek maddelerinin iki faktöre bölündüğü gözlemlenmiştir. Bu durum daha önce ülkemizde aynı ölçeğin kullanıldığı bir başka araştırmanın verileri ile benzerlik göstermektedir. Ötken vd.'nin (2013) 350 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri anket çalışmasında da açık muhalefete ait maddeler, bu çalışmadakilerle örtüşecek şekilde iki faktöre ayrılmış; araştırmacılar bu faktörleri “yapıcı açık muhalefet” ve “sorgulayıcı açık muhalefet” olarak adlandırmışlardır. Literatürde devamlılık sağlamak amacıyla bu çalışmada da aynı faktör adları kullanılmıştır.

Faktörleri oluşturan maddeler, faktör yükleri ve açıklanan varyanslara ilişkin bilgiler Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No	Sorgulayıcı Açık M.	Örtük M.	Dışsal M.	Yapıcı Açık M.
1	,832			
5	,843			
13	,777			
3		,720		
4		,847		
6			,730	
12			,801	
15			,763	
7				,809
9				,848
11				,857
14				,662
<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>	,838	,754	,782	,817
<b>Açıklanan Varyans Yüzdeleri</b>	18,871	7,189	7,987	38,681
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdeleri</b>		72,728		

Keşfedici faktör analizi ile 12 madde ve 4 boyutlu olarak tespit edilen örgütsel muhalefet ölçeğinin faktöryel yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (RMSEA= .075; X2=

152,42; sd= 48; X2/df= 3.17; CFI=0.97; GFI=0.94). Diğer bir ifade ile araştırmadan elde edilen veriler örgütsel muhalefet ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı ile uyumaktadır.

#### 4. Bulgular ve Yorum

##### 4.1. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Genel Bulgular

Örgütsel demokrasinin alt boyutları arasında en yüksek ortalama yapısal faktörler boyutuna aittir ( $\bar{x}=3,807$ ;  $ss=,618$ ). Bunu sırasıyla iletişim ( $\bar{x}=3,680$ ;  $ss=,605$ ), bilgi paylaşımı ( $\bar{x}=3,612$ ;  $ss=,631$ ), inisiyatif ( $\bar{x}=3,501$ ;  $ss=,669$ ) ve eğitim ( $\bar{x}=3,392$ ;  $ss=,747$ ) boyutları izlemektedir. Genel bir değerlendirme ile tüm boyutların ortanın üzerinde ve yüksek skorlara sahip olduğunu söyleyebiliriz. Buradan yola çıkarak, demokrasiyi oluşturan unsurların, örgütlerde iyi seviyede varlık gösterdiklerini düşünmek mümkündür.

Örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalamalarda bölgelere göre farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılan t-testi sonuçları tüm boyutlarda farklılık olduğunu göstermiştir. Buna göre, yapısal faktörler ( $t_{(385)} = -5,372$ ;  $p<0,05$ ), inisiyatif ( $t_{(385)} = -11,647$ ;  $p<0,05$ ), bilgi paylaşımı ( $t_{(385)} = -6,059$ ;  $p<0,05$ ), iletişim ( $t_{(385)} = -3,339$ ;  $p<0,05$ ) ve eğitim ( $t_{(385)} = -2,026$ ;  $p<0,05$ ) boyutlarının tümünde Marmara bölgesi ortalamaları Ege bölgesininkilere oranla istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur. Marmara Bölgesi çalışanlarının, yapısal faktörlere ilişkin maddelere daha yüksek puan vermelerine; daha fazla inisiyatif kullandıklarını, bilgi paylaşımı ve örgüt içi iletişimin daha güçlü, eğitim faaliyetlerinin ise fazla olduğunu bildirmelerine dayanarak bu bölgede, ölçümü yapılan sektörlerin, Ege Bölgesine kıyasla, çalışanlarına örgütsel demokrasi açısından daha gelişmiş bir örgüt yaşantısı sunduğunu söylemek de mümkündür.

Ortalamalarda sektör bazında bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılan t-testi sonuçlarına göre, eğitim boyutu dışındaki hiçbir boyutun ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Analiz sonucuna göre, hizmet sektörünün eğitim boyutu ortalaması ( $\bar{x}=3,467$ ), sanayi sektörününkinden ( $\bar{x}=3,305$ ) anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)} = -2,093$ ;  $p<0,05$ ).

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ait ortalamalarda cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ortalamaların, yönetim pozisyonunda çalışanlar ile yönetim dışı pozisyonlarda çalışanlar arasında farklılık gösterip göstermediği ile ilgili olarak yapılan bağımsız gruplar t testinin sonucunda iki boyutta anlamlı farklılık görülmüştür. Buna göre, inisiyatif ve bilgi paylaşımı boyutlarında yöneticilerin ortalamaları ( $\bar{x}=3,674$ ;  $3,879$ ), yönetici olmayan çalışanlara göre ( $\bar{x}=3,453$ ;  $3,539$ ) anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)} = 2,686$ ;  $4,741$ ;  $p<0,05$ ). Örgütsel

demokrasinin diğer alt boyutlarında, pozisyona göre herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir.

Karar verme yetkisi anlamına gelen inisiyatif boyutunda, yöneticilerin kendilerini daha yetkin hissetmeleri beklenen bir sonuçtur. Bununla birlikte, gerekli kararları alabilmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin yönetsel pozisyonlardaki insanlar arasında paylaşılması da olağandır. Demokratik yapılarda, karar verme yetkisinin ve örgüt bilgisinin tüm çalışanlar arasında olabildiğince paylaşılıyor olması gerekmektedir. Diğer taraftan, ortalamalar arasında yüksek derecede farklılık bulunmaması demokrasi açısından olumlu bir duruma işaret etmektedir. Başka bir ifade ile söz konusu boyutlar açısından yöneticilerle çalışanlar arasında belirli bir miktar farklılık görülmesi olağan; bu farklılığın düşük düzeyde olması ise demokrasi açısından olumlu kabul edilebilir.

Katılımcılar, 20-34 yaş aralığındakiler ve 35-55 yaş aralığındakiler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Bu ayrımın temelinde, çalışanlar arasındaki kuşak farklılığının örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet olguları üzerindeki etkilerini anlamak yer almaktadır. Bilindiği gibi, 1960-1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980-2000 yılları arasında doğanlar ise Y kuşağı olarak adlandırılmakta; bireyler arasındaki kuşak farklılıklarının işe ilişkin değer ve tutumlarında farklılıklara neden olduğu düşünülmektedir (Köse vd., 2014). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ait ortalamaların yaş grubuna göre farklılaşma farklılaşmadığını anlamak üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, ölçeğin inisiyatif ve bilgi paylaşımı boyutlarında anlamlı farklılık söz konusudur. Diğer üç boyutta ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ortalamalara göre, 35-55 yaş grubu çalışanların inisiyatif ve bilgi paylaşımı skorları ( $\bar{x}=3,617$ ;  $3,715$ ), 20-34 yaş grubununkilere ( $\bar{x}=3,428$ ;  $3,547$ ) kıyasla anlamlı düzeyde yüksektir ( $t_{(385)} = -2,841$ ;  $-2,570$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonucun, bireylerin yaşları ilerledikçe kariyer basamaklarında yükselmeleri; sorumluluklarının ve karar verme yetkinliklerinin artması ile bağlantısı kurulabilir. Öte taraftan, diğer alt boyutlara ait skorlarda her iki yaş grubunun da birbirine oldukça yakın değerleri aldığı görülmüştür. Bu durumda, X ve Y kuşağının örgütsel demokrasiyi algılama düzeylerinde önemli bir farklılık olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır.

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı şirket büyüklüklerinde çalışanların örgütsel demokrasinin yapısal faktörler boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlarda bazı anlamlı farklılıklar söz konusudur. Farklılıkların nereden kaynaklandığını gösteren Tamhane post hoc test sonuçlarına bakıldığında 250 kişinin üzerinde çalışanın istihdam edildiği büyük işletmelerde çalışanların yapısal faktörlere ait ortalamasının hem mikro hem küçük hem

de orta büyüklükteki işletmelerde çalışanların ortalamalarından düşük olduğu görülmüştür ( $F=8,107$ ;  $p=,000 <0,05$ ). İnisiyatif boyutunda ise 1-9 kişi arasında çalışanı bulunan mikro işletmelere ait ortalamanın, küçük, orta büyüklükte ve büyük ölçekli işletmelerde çalışanların ortalamalarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, 10-49 kişi arası çalışanı bulunan küçük ölçekli işletmelere ait ortalamanın da büyük ölçekli işletmelere ait ortalamadan anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur ( $F=21,929$ ;  $p=,000 <0,05$ ). Bilgi paylaşımı boyutunda da mikro ölçekli işletmelerin ortalamasının küçük ve büyük ölçekli işletmelere oranla anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutta, orta ölçekli işletmelerinin ortalaması da büyük ölçeklilere oranla anlamlı derecede yüksektir ( $F=9,081$ ;  $p=,000 <0,05$ ). İletişim boyutunda ise mikro ve orta büyüklükteki işletmelere ait ortalamaların, büyük işletmelere oranla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür ( $F=4,235$ ;  $p=,007 <0,05$ ). Eğitim boyutunda ise gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu bulgular, şirket büyüklüğü arttıkça örgütsel demokrasi boyutlarına ilişkin ortalamaların zayıflamakta olduğunu göstermektedirler. Bu durum, şirketlerin ölçek olarak büyüyüp kurumsallaştıkça, yönetimlerinin karmaşık ve zor bir hal almasına bağlanabilir. Bu durumda demokratik bir yapı olmak için ciddi ölçüde yönetsel çaba gerekecektir. Az sayıda insanın bir arada çalışması, demokratik bir yapı oluşturulmasında, çalışanların inisiyatif sahibi olmasında, örgüt içinde etkin bir iletişim sisteminin ve bilgi paylaşım ortamının oluşturulmasında avantaj gibi görünmektedir. Bu durum, Dahl ve Tuft'e'nin (1974) öne sürmüş olduğu demokrasi-ölçek ilişkisini örgütsel demokrasi bazında destekler görünmektedir. Şöyle ki, yazarlar, ülke ölçeğinin küçülmesinin vatandaşların demokrasiden faydalanma düzeyini artıracaklarını ifade etmektedir. Cheney (1995) ise benzer bir tespiti örgütler için dile getirerek büyüklüğün örgütsel demokrasi açısından önemine değinmiş; küçük grupların avantajına dikkat çekmiştir.

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalarda, katılımcıların eğitim düzeyine bağlı olarak herhangi bir farklılık bulunup bulunmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, yapısal faktörler boyutunda, lise mezunu katılımcıların ortalaması lisans mezunu olanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ( $F=6,359$ ;  $p=,000 <0,05$ ). İnisiyatif boyutunda da lise mezunu olanların ortalaması hem lisans hem de yüksek lisans mezunu olanlara kıyasla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ( $F=7,946$ ;  $p=,000 <0,05$ ). Bilgi paylaşımı boyutunda ise lise mezunu olanların ortalamasının, lisansüstü mezunlarına oranla anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=3,757$ ;  $p=,009 <0,05$ ).

İletişim ve eğitim boyutlarında ise herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Lise mezunlarının örgütsel demokrasinin üç boyutuna ilişkin algılamalarının lisans ve hatta lisansüstü mezunlarına oranla yüksek bulunması oldukça ilginçtir. Eğitim seviyesi yükseldikçe kişinin işyerindeki yetki ve sorumluluklarında da artış olacağı; dolayısıyla kendi inisiyatifi ile karar verme, bilgi paylaşımı vb. konularda daha avantajlı bir pozisyona sahip olacağını düşünmek olasıdır. Ancak sonuçlar bunun tersini göstermektedir. Bu durumun akla gelen olası sebeplerinden biri kişilerin bu gibi unsurlara duydukları ihtiyaç düzeylerinin algılamalarını etkileyebilecek olmasıdır. Şöyle ki eğitim seviyesi arttıkça kişilerin inisiyatif, bilgi paylaşımı ve demokratik bir yapının çeşitli unsurlarına duydukları ihtiyaç ve beklenti düzeyi de artabilir. Bu durumda sahip oldukları koşulları yeterli bulmayarak, ölçek maddelerine düşük puanlar vermeleri muhtemeldir. Eğitim seviyesi düşük olanların ise ihtiyaç ve beklenti düzeylerinin daha düşük olması durumunda, eldeki imkanlarla tatmin olmaları daha kolay olacaktır. Bu varsayımın dışında, gruplardaki kişi sayılarının farklılığının da sonuçları etkileme ihtimali üzerinde durmakta yarar vardır. Araştırmaya katılanların 123'ü lise, 182'si lisans ve 30'u lisansüstü mezundur. Grup büyüklüklerinin birbirine yakın olmaması, sonuçlar üzerinde etkili olmuş olabilir. Örgütsel demokrasi ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyi anlamak için daha büyük örneklemelerle yapılacak araştırmaların nasıl sonuç vereceğini görmekte yarar vardır.

#### 4.2. Örgütsel Muhalefete İlişkin Genel Bulgular

Sorgulayıcı açık muhalefet boyutu ( $\bar{x}=2,710$ ) dışındaki üç boyutun ortalamalarının da orta seviyenin üzerinde, iyi düzeyde olduğu görülmüştür. En yüksek ortalama yapıcı açık muhalefet boyutuna ( $\bar{x}=3,634$ ) aittir. Bunu sırasıyla örtük muhalefet ( $\bar{x}=3,462$ ) ve dışsal muhalefet izlemektedir ( $\bar{x}=3,367$ ). Sorgulayıcı açık muhalefet ortalamasının düşük çıkması, çalışanların iş yerinde zıt fikirlerini dile getirmeye; onaylamadıkları kararları veya anlaşmazlık yaşadıkları konuları yöneticileri ile konuşmaya çekindikleri anlamına gelmektedir. Yapıcı açık muhalefet boyutunu oluşturan ölçek maddelerinin ise zıt fikirleri daha ılımlı şekilde ifade etmek ile ilgili olduğu söylenilebilir. Bu durum, açık muhalefetin bir kolunun en düşük diğer bir kolunun ise en yüksek ortalamaya sahip olmasını anlaşılır kılmaktadır. Genel bir değerlendirme ile bu bulgular, örgüt yaşamında muhalefetin her üç şeklinin de (açık, örtük, dışsal) varlığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarında coğrafi bölgeye bağlı olarak bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılan t testi sonuçlarına göre Ege Bölgesinde

sorgulayıcı açık muhalefet gösterme ortalaması ( $\bar{x} = 3,549$ ), Marmara bölgesine ( $\bar{x} = 2,254$ ) göre anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)} = 19,530$ ;  $p < 0,05$ ). Yapıcı açık muhalefet, örtük muhalefet ve dışsal muhalefet boyutlarında ise Marmara Bölgesine ait ortalamaların Ege Bölgesine oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür ( $3,792 > 3,345$ ;  $3,770 > 2,897$ ;  $3,650 > 2,845$ ).

Örgütsel muhalefeti oluşturan alt boyutlara ait ortalamalarda, sektör bazında bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılan t testi sonucunda sorgulayıcı açık muhalefet boyutunda farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, sanayi sektörünün sorgulayıcı açık muhalefet boyutuna ait ortalaması ( $\bar{x} = 2,851$ ), hizmet sektörününinkinden ( $\bar{x} = 2,589$ ) anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)} = 3,079$ ;  $p < 0,05$ ). Örgütsel muhalefetin diğer alt boyutlarında ise bölgeler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Örgütsel demokrasi ölçeğinden elde edilen sonuçlara paralel şekilde, örgütsel muhalefet ölçeğinin alt boyutlarında da cinsiyetler arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Bulunan pozisyonlar arası farklılığa yönelik testte ise yalnızca yapıcı açık muhalefet boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, yöneticilerin yapıcı açık muhalefet gösterme ortalaması ( $\bar{x} = 3,829$ ), çalışanlara oranla ( $\bar{x} = 3,582$ ) anlamlı derecede yüksektir ( $t_{(385)} = 3,475$ ;  $p < 0,05$ ). Kassing vd. (2001) araştırmalarında, yönetim pozisyonunda çalışanların daha çok açık muhalefet stratejisini; diğer çalışanların ise örtük muhalefeti tercih ettikleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bu sonucun, bahsi geçen araştırma bulguları ile tam olarak örtüşmemekle birlikte bir miktar paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür. Burada üzerinde durulması gereken bir nokta, grup büyüklükleri arasındaki farktır. Yönetici grubu 83, çalışan grubu ise 304 katılımcıdan oluşmaktadır. Aradaki büyüklük farkının sonuçları etkiliyebileceği göz önünde bulundurularak, daha denk örneklemeler ile yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulduğu söylenilebilir.

Yaş gruplarının örgütsel muhalefete ilişkin ortalamalarda anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını anlamak üzere yapılan t testi sonucunda yalnızca yapıcı açık muhalefet boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. 35-55 yaş grubundakilerin yapıcı açık muhalefet gösterme ortalamaları ( $\bar{x} = 3,748$ ), 20-34 yaş grubundakilere ( $\bar{x} = 3,564$ ) nazaran anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ( $t_{(385)} = -3,139$ ;  $p < 0,05$ ). Daha önce de ifade edildiği gibi, yaş grupları oluşturulurken örneklem X ve Y kuşağının temsilcileri şeklinde ikiye ayrılması; böylelikle kuşak farklılıklarının örgütsel demokrasi ve muhalefet üzerinde neden olabilecekleri olası farklılıkları anlamak hedeflenmiştir. Ancak, örgütsel demokrasi ile ilgili olarak da ifade edildiği gibi

örgütsel muhalefet konusunda da kuşak değişkeninin önemli bir farklılaştırıcı etkisinden söz etmek mümkün olmamaktadır.

Şirket büyüklüğü bazında bir farklılaşma olup olmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutunda, mikro ölçekli işletmelerin ortalamasının diğer hepsine oranla anlamlı derecede düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca büyük ölçekli işletmelere ait ortalama, diğer tüm şirket büyüklüklerine oranla anlamlı derecede yüksektir ( $F = 58,423$ ;  $p = ,000 < 0,05$ ). Sonuçlar, şirket büyüklüğü arttıkça sorgulayıcı açık muhalefet gösterme ortalamasının da arttığını ortaya koymaktadır. Yapıcı açık muhalefet boyutunda ise durum bunun tersidir. Mikro işletmelere ait ortalamasının küçük ve büyük ölçekli olanlara kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir ( $F = 8,663$ ;  $p = ,000 < 0,05$ ). Örtük ve dışsal muhalefet boyutlarında da buna paralel bulgular söz konusudur. Mikro işletmelere ait örtük muhalefet ortalamasının diğer tüm şirket büyüklüklerine kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca küçük ölçekli işletmelere ait ortalamasının büyük ölçeklilerininkine oranla anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur ( $F = 23,851$ ;  $p = ,000 < 0,05$ ). Dışsal muhalefet boyutunda ise büyük ölçekli işletmelerin ortalaması diğer tüm gruplardan anlamlı derecede düşük çıkmıştır. Ayrıca mikro ölçekli işletmelerin skoru, küçük ölçeklilere kıyasla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ( $F = 16,966$ ;  $p = ,000 < 0,05$ ).

Hatırlanacağı üzere, örgüt büyüklüğü arttıkça, örgütsel demokrasi boyutlarına ait ortalamaların zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, örgütler küçüldükçe demokrasinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları da yükselmekteydi. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutu dışındaki tüm muhalefet boyutlarına ait ortalamaların da benzer şekilde, ölçek küçüldükçe yükseldiği görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu şeklindeki hipotezini de destekler görünmektedir. Örgüt büyüklüğünün bu ilişki üzerindeki etkisinin daha ilerideki araştırmalara konu olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ilişkin ortalamalarda, katılımcıların eğitim düzeyine bağlı olarak herhangi bir farklılık bulunup bulunmadığını anlamak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sorgulayıcı açık muhalefet boyutuna bakıldığında, lisansüstü grubuna ait ortalamasının, diğer tüm gruplardan anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca lisans grubunun ortalaması, ilköğretim ve lise grubuna; önlisans grubunun ortalaması ise ilköğretim grubuna oranla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ( $F = 28,734$ ;  $p = ,000 < 0,05$ ). Eğitim düzeyinin artmasının sorgulayıcı açık muhalefet ortalamalarına olumlu katkı yaptığı anlaşılmaktadır. Bu durumun nedeni, eğitim düzeyi

yükselen çalışanın iş yerinde daha yüksek pozisyonlarda istihdam edilmesi ve dolayısıyla daha fazla söz hakkına sahip olması veya profesyonellik seviyesi artan bireyin işten çıkarılma ihtimalinin daha düşük olması olabilir. Böylece birey, yönetimi sorgulama konusunda daha rahat davranışlar sergileyebilecektir.

Örtük muhalefet boyutunda ise durum bunun tersidir. Analiz sonuçlarına göre, ilköğretim ve lise mezunlarına ait ortalamalar, lisans ve lisansüstü mezunlarına ait ortalamalardan anlamlı derecede yüksektir ( $F=7,483$ ;  $p=,000 <0,05$ ). Bu durum, açık muhalefet göstermekte çekimser kalan düşük eğitim seviyesi gruplarının, muhalefetlerini dışa vurmak için örtük muhalefet mekanizmasını kullanmakta oldukları şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifade ile muhalif görüşlerini yöneticileri ile paylaşamayan düşük eğitim grupları, iş arkadaşları ile iletişim kurarak muhalefet etmeyi tercih etmektedirler.

Dışsal muhalefet boyutunda da ilköğretim mezunlarının ortalamalarının lisansüstü mezunlarına oranla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür ( $F=4,403$ ;  $p=,006 <0,05$ ). Bu sonuç da örtük muhalefette olduğu gibi, açık muhalefet stratejisini kullanmakta çekimser kalan düşük eğitim grubunun muhalif düşüncelerin yarattığı gerilim ile mücadele etmek için bunları örgüt dışından kimseler (aile bireyleri veya iş dışı arkadaşlar) ile paylaşmayı tercih ediyor olması şeklinde yorumlanabilir. Öte taraftan her iki grupta yer alan kişi sayısına baktığımızda, lisansüstü grubunda yer alanların sayısının ilköğretim grubunda yer alanların iki katından fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca ilköğretim mezunlarının sayısının 12 kişi olduğu düşünülecek olursa; bu kadar küçük bir örneklemeden elde edilen verilerle yapılacak bir genellemenin ne kadar sağlıklı olacağı da tartışmaya açık bir konudur. Bu durumda daha kalabalık grupların karşılaştırıldığı daha büyük örneklemlerle araştırılardan elde edilecek verilere ihtiyaç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

#### 4.3. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet olguları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü anlamak amacıyla çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait tüm değişkenler ile yapılan çoklu korelasyon analizinin sonuçları Tablo 3'te görülmektedir. Analiz sonucunda çok sayıda anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Tablonun en alt satırında görüldüğü üzere, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır ( $r_{(387)}=,222$ ,  $p<,001$ ). Bunun anlamı, örgütsel demokrasi düzeyi arttıkça örgütsel muhalefet düzeyinin de artmakta olduğudur. İlişkinin düzeyi düşük olsa bile bu sonuç, iki kavram arasındaki aynı yönlü ilişkiyi ortaya koyuyor olması bakımından önemlidir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel demokrasi ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında negatif ( $r_{(387)}= -,180$ ,  $p<,001$ ); yapıcı açık muhalefet arasında ise pozitif ( $r_{(387)}=,406$ ,  $p<,001$ ) yönlü ilişki olduğu anlaşılmıştır. Yapıcı açık muhalefet ile olan pozitif ilişkinin gücü, sorgulayıcı açık muhalefet ile olan hafif şiddetli negatif ilişkinin gücünden oldukça fazladır. Yine de bu sonuçlardan yola çıkarak, açık muhalefetin örgütsel demokrasi ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu hipotezini tamamen kabul etmek mümkün değildir. Bu durumda, örgütsel demokrasi ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ifade eden  $H_2$  hipotezinin kısmen kabul edildiğini söylemek daha doğru görünmektedir.

Örtük muhalefet ile inisiyatif değişkenleri arasında da orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r_{(387)}=,405$ ,  $p<,001$ ). Örtük muhalefet ile örgütsel demokrasinin diğer alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Öte taraftan, örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet değişkenleri arasında hafif şiddetli pozitif ilişki olduğu görülmektedir ( $r_{(387)}=,105$ ,  $p<,005$ ). Bu durumda, örgütsel demokrasi ile örtük muhalefet arasında negatif yönlü ilişki olduğunu öne süren  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

Dışsal muhalefet ile inisiyatif ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında düşük derecede pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Dışsal muhalefet ile örgütsel demokrasinin diğer alt boyutları arasında ise anlamlı bir korelasyona rastlanmamıştır. Bununla birlikte, dışsal muhalefet ile örgütsel demokrasi değişkenleri arasında hafif şiddetli pozitif ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir ( $r_{(387)}=,112$ ,  $p<,001$ ). Örgütsel demokrasi ile dışsal muhalefet arasında negatif yönlü ilişki olduğu şeklindeki  $H_4$  hipotezi de reddedilmiştir.

Tablo 3'e bakıldığında örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasinin inisiyatif, bilgi paylaşımı, iletişim ve eğitim alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılması gereken temel sonuç, muhalefetin bir örgüt için endişe yaratacak bir olgu olmadığıdır. Tam aksine, yönetimin muhalif söylemlerle karşılaşmasıyla karşılaşmanın muhtemel sebepleri, çalışanların örgüt içinde etkin bir bilgi paylaşımı ve iletişim ortamının var olduğunu düşünmeleri; yaptıkları işlerle ilgili inisiyatif düzeylerinin yüksek olması ve/veya eğitim faaliyetlerine ilişkin olumlu algılamaları olabilir. Bütün bunların ise günümüz örgütleri için oldukça arzu edilir durumlar olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda bahsedilen düşünceleri destekleyen bir diğer araştırma sonucu da yapıcı açık muhalefet ile örgütsel demokrasi arasında görülen yakın ilişkidir. Şöyle ki analiz sonuçları, örgütsel demokrasinin alt boyutları olan yapısal faktörler, inisiyatif, iletişim, bilgi paylaşımı ve eğitim değişkenlerinin tümü ile yapıcı açık muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı korelasyonlar olduğunu

göstermiştir. Kısaca, yöneticilere karşı dile getirilen muhalefetin düzeyi, aynı zamanda o örgütün demokratikleşme düzeyini gösteren bir işaret olarak, birçok örgütsel sürecin sağlıklı işlediğinin de bir göstergesi olabilir. Bu durumda, örgütsel muhalefetin örgütler ve yöneticiler tarafından üzerinde önemle

durulması gereken bir konu olduğu açıktır. Muhalefetin, örgütsel iletişimin önemli bir parçası ve bir geri bildirim mekanizması olarak kabul edilmesi; muhalif seslerin susmasının olası bazı sorunların semptomu olarak algılanmasında yarar vardır.

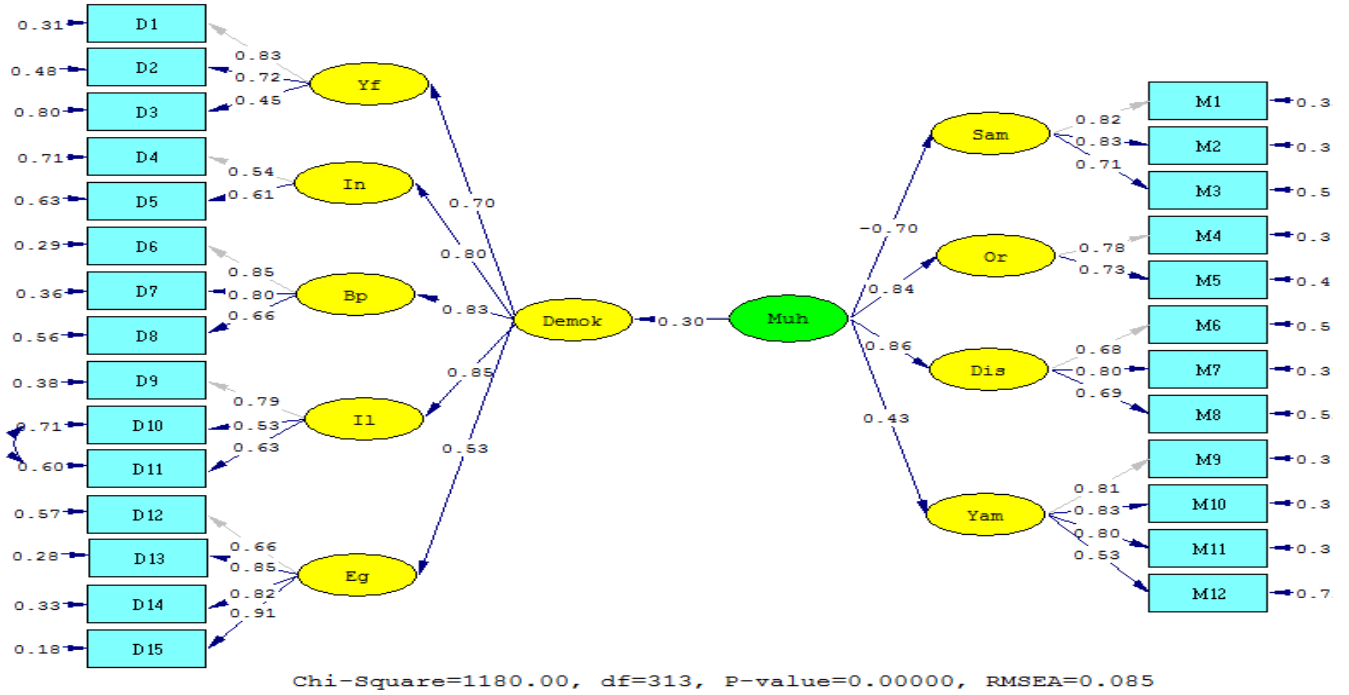
**Tablo 3: Değişkenler Arası Korelasyonlar**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1. Yapısal Faktörler</b>	1										
<b>2. İnişiyatif</b>	,323**	1									
<b>3. Bilgi Paylaşımı</b>	,399**	,466**	1								
<b>4. İletişim</b>	,437**	,239**	,487**	1							
<b>5. Eğitim</b>	,370**	,152**	,341**	,465**	1						
<b>6. Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b>	-,138**	-,394**	-,180**	,012	-,056	1					
<b>7. Yapıcı Açık Muhalefet</b>	,274**	,360**	,329**	,333**	,213**	-,142**	1				
<b>8. Örtük Muhalefet</b>	,020	,405**	,064	-,027	,028	-,525**	,312**	1			
<b>9. Dışsal Muhalefet</b>	,020	,229**	,131**	,015	,081	-,545**	,296**	,559**	1		
<b>10. Örgütsel Demokrasi</b>	,703**	,527**	,734**	,747**	,763**	-,180**	,406**	,105*	,112**	1	
<b>11. Örgütsel Muhalefet</b>	,067	,248**	,174**	,194**	,143**	,021	,764**	,557**	,610**	,222**	1

Örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını anlamak amacıyla path analizi yapılmıştır. Araştırma modeli, LISREL 8.7 programı kullanılarak test edilmiştir. 387 katılımcıdan elde edilen verilerle Maximum Likelihood yöntemi ile kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Analiz sonucunda, değişkenler arasındaki t değerlerinin tümünün 0,01 anlam düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.  $X^2$  değerine ilişkin p değeri de anlamlı bulunmuştur ( $p < ,01$ ). Model,  $X^2$  ve serbestlik derecesi oranına göre değerlendirildiğinde ( $X^2/sd = 1224,48/314 = 3,8$ ) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Modelin RMSEA değeri ise 0,087'dir. Analiz sonucu elde edilen çıktı dosyasındaki modifikasyon önerileri incelenmiş ve D10 ile D11 maddeleri arasında yapılacak olan bir iyileştirmenin  $X^2$  değerine önemli ölçüde katkı sağlayacağı görülmüştür. Bunun üzerine söz konusu maddeler arasında modifikasyon yapılarak analiz tekrarlanmıştır. Son durumda, değişkenler arasındaki t değerlerinin tümünün 0,01 anlam düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.  $X^2$  değerine ilişkin p değeri de anlamlıdır ( $p < ,01$ ).  $X^2/sd$  oranı modelin kabul edilebilir

olduğunu doğrulamaktadır ( $1180/313 = 3,7$ ). Yapılan modifikasyon sonrası modelin RMSEA değerinde iyileşme gözlenmiştir (0,085). Diğer uyum iyiliği indeksleri de modelin kabul edilebilirliğini desteklemektedir (SRMR= 0,072; GFI= 0,85; AGFI= 0,81; NFI=0,90).

Analiz sonucunda elde edilen yol (path) diyagramı ve değişkenler arasındaki standartize yol katsayıları şekil 1'de görülmektedir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (0,30;  $p < ,05$ ). Standardize edilmiş yol katsayılarında 0,30 değeri orta derecede bir etkiye işaret etmektedir. Modele göre örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasi üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bunun anlamı, örgütsel muhalefet düzeyindeki bir puanlık artışın, örgütsel demokraside 0,30 puanlık bir artışa neden olacağıdır. Bu durumun tersi de geçerlidir. Analiz sonucu, örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.



**Şekil 1: Path (Yol) Diyagramı ve Standardize Edilmiş Yol Katsayıları**

Analiz sonucu elde edilen regresyon katsayısı ( $R^2$ ), örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasideki varyansın %9'unu açıkladığını göstermektedir. Demokrasinin, bir örgüt yapısı içerisinde çok sayıda faktörden etkilenmesi muhtemel, oldukça geniş bir konu olduğu düşünülecek olursa %9'luk bir oranın da önemsiz olmadığı sonucuna varılabilir.

Demokrasi, toplumsal kültür ile çok yakından ilişkili bir kavramdır. Her toplumun demokrasi kültürü birbirinden farklılık gösterdiği gibi bu durumun muhalefet olgusuna yansımaları olması da kaçınılmazdır. Şöyle ki demokrasi kültürünün yerleşik ve güçlü olduğu toplumlarda muhalefet etmek, sosyal yaşamın olağan bir parçası olarak kabul ediliyor ve muhalif tutumlar saygı görüyor olabilir. Bunun tersine, uyum göstermenin yüceltildiği ve muhalefet etmenin hoş karşılanmadığı kültürlerin varlığından da bahsedilebilir. Kısacası, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ilişkisinin gücünün toplumun demokrasi kültüründen etkileneneğini düşünmek de olasıdır. Türk toplumunun demokrasi kültürü ile ilgili saptamalarda bulunmak bu araştırmanın sınırlarını aşmakla birlikte, örgütsel demokrasi ve muhalefet arasındaki ilişkinin gücü ile ilgili olarak elde edilen sonucu, kültürel bağlamda bir ipucu şeklinde yorumlamak da mümkündür.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi aydınlatan öncü verileri sunuyor

olması bakımından önemlidir. Bundan sonraki araştırmaların, varlığı ispatlanmış bir ilişki üzerinden formüle edilmeleri mümkün olacaktır. Dolayısıyla bu iki kavram arasındaki ilişkide etkili olabilecek başka kavramların da modele sokulması mümkün olabilecektir. Örgüt kültürü, örgütsel güven düzeyi, liderlik şekli gibi pek çok olgunun bu ilişki üzerindeki etkileri merak konusudur. Öte taraftan, daha önce de ifade edildiği gibi, her iki kavramın da toplumsal kültür ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkiyi aydınlatacak araştırmaların literatüre önemli katkıları olacaktır.

Araştırma ayrıca, örgütsel demokrasinin alt boyutları ile örgütsel muhalefet stratejileri arasındaki ilişkilere ait veriler sunuyor olması bakımından da önemlidir. Bu sayede, bir örgütte demokrasiyi meydana getiren unsurlar ile karşılaşılması muhtemel muhalefet davranışları arasındaki bağlantıyı görmek mümkün olmaktadır. Diğer taraftan, yöneticilere, örgütlerinin demokratikleşme düzeyi üzerinde kontrol sahibi olabilmesinde yardımcı olacak ve muhalefeti analiz ederek yönetebilmesini sağlayacak sistematik bir anahtar sunmak sureti ile araştırma sonuçlarının uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

Avtgis, T. A., Maddox, C. T., Taylor, E., Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational

- Dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Beyme, V. K., Daniels, R. V. (1979). Muhalefet (Çev. Mehmet Tuthan). *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 36(1-4), 187-226.
- Bowles, S., Gintis, H. (1993). A Political and Economic Case for the Democratic Enterprise. *Economics and Philosophy*, 9(1), 75-100.
- Bozkurt, S. (2012). Örgütsel Demokrasiyi Ve Akademik Özgürlüğü Benimseme Ve Türkiye’de Uygulanabilir Bulma Düzeyine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Buckner, M. M., Ledbetter, A. M., Bridge, M. C. (2013). Raised to Dissent: Family-of-Origin Family Communication Patterns as Predictors of Organizational Dissent. *Journal of Family Communication*, 13(4), 263-279.
- Butcher, D., Clarke, M. (2002). Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.
- Butcher, D., Clarke, M., (2012). Good Governance: A Role for Organizational Politics and Organizational Democracy in Creating Moral Communities. *Organizational Dynamics*, 41(3), 230-235.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(3), 167-200.
- Clarke, M. (2011). Organizational Democracy, Ethics and Leadership: The Mediating Role of Organizational Politics. *Leadership*, 7(4), 415-433.
- Clarke, M., Butcher, D. (2006). Reconciling Hierarchy and Democracy: The Value of Management Learning. *Management Learning*, 37(3), 313-333.
- Collom, E. (2001). Clarifying the Cross-Class Support for Workplace Democracy. *Berkeley Journal of Sociology*, 45, 71-103.
- Collom, E. (2003). Two Classes and One Vision?: Managers’ and Workers’ Attitudes Toward Workplace Democracy. *Work and Occupations*, 30(1), 62-96.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., Joshi, V., Jafri, I., Choudhary, P., Bose, L., Agarwal, K. (2009). Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis Between American and Indian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), 175-191.
- Croucher, S.M., Parrott, K., Zeng, C., Gomez, O. (2014). A Cross-Cultural Analysis of Organizational Dissent and Workplace Freedom in Five European Economies. *Communication Studies*, 65(3), 298-313.
- Dahl, R. A., Tufte, E. R. (1974). *Size and Democracy*. London: Oxford University Press.
- De Dreu, C. K. W., West, M. A. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- De Jong, G., Van Witteloostuijn, A. (2004). Successful Corporate Democracy: Sustainable Cooperation of Capital and Labor in the Dutch Breman Group. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 54-66.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Foley, J. R., Polanyi, M. (2006). Workplace Democracy: Why Bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191.
- Goldman, Z. W., Myers, S. A. (2015). The Relationship Between Organizational Assimilation and Employees’ Upward, Lateral and Displaced Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 24-35.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E. (2004). Is Organizational Democracy Worth the Effort? *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hatcher, T. (2007). Workplace Democracy: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development. Paper Presented at the International Research Conference in the Americas of the Academy of Human Resource Development. Indianapolis: 28 Şubat – 4 Mart 2007.
- Johnson, P. (2006). Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy. *Organization*, 13(2), 245-274.



- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000a). Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-70.
- Kassing, J. W. (2000b). Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17, 387-396.
- Kassing, J. W. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, J. W. Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W., Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., DiCioccio R. L. (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kassing, J. W., McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring the Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., Mitchell, C. A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Kerr, J. L. (2004). The Limits of Organizational Democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.
- Köse, S., Oral, L., Türesin Tetik, H. (2014). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Humanitas: Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 149-166.
- Landier, A., Sraer, D., Thesmar, D. (2009). Optimal Dissent in Organizations. *Review of Economic Studies*, 76(2), 761-794.
- Levine, R. L. (2007). The Effects of Organizational Democracy on Organizational Social Capital. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Boston: Boston College.
- Luhman, J. T. (2006). Theoretical Postulations on Organization Democracy. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 168-185.
- Martin, B., Rifkin, W. (2004). The Dynamics of Employee Dissent: Whistleblowers and Organizational Jiu-Jitsu. *Public Organizational Review: A Global Journal*, 4(3), 221-238.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2012). Employee Voice Behavior a Meta - Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Osawa, S. (2011). Workplace Democracy and Distributive Justice: On the Place of Distributive Principles of Justice in the Arguments for Workplace Democracy. *Journal of Political Science and Sociology*, 15, 51-70.
- Öğretici, R. (2006). Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ötken, A. B., Cenkcı, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, M. (2011). Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Pagano, U., Rowthorn, R. (1996). *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. London and New York: Routledge.
- Pateman, C. (2002). Self-Ownership and Property in the Person: Democratization and a Tale of Two Concepts. *The Journal of Political Philosophy*, 10(1), 20-53.
- Pausch, M. (2013). Workplace Democracy: From a Democratic Ideal to a Managerial Tool and Back.

*The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(1), 1-19.

- Peterson, R. S., Owens, P. D., Tetlock, P. E., Fan, E. T., Martorana, P. (1998). Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2-3), 272-305.
- Petersson, M., Spängs, A. (2005). Semco & Freys: A Multiple-Case Study of Workplace Democracy. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Huddinge-İsveç: Södertörn Üniversitesi.
- Powley, E. H., Fry, R. E., Barret, F. J., Bright, D. S. (2004). Dialogic Democracy Meets Command and Control: Transformation Through the Appreciative Inquiry Summit. *Academy of Management Executive*, 18(3), 67-80.
- Redding, W. C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles and Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258.
- Rothschild, J. (2000). Creating a Just and Democratic Workplace: More Engagement, Less Hierarchy. *Contemporary Sociology*, 29(1), 195-213.
- Russell, R. (1997). Workplace Democracy and Organizational Communication. *Communication Studies*, 48(4), 279-284.
- Sadykova, G., Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sollitto, M., Myers, S. A. (2015). Peer Coworker Relationships: Influences on the Expression of Lateral Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 36-47.
- Şeker, G. (2010). Yönetici Ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Demokrasinin Benimsenme Ve Uygulanabilme Düzeyi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., Schmid, B. E. (2009). The Influence of Organizational Democracy on Employees' Socio-moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149.
- Yaman, F. T. (2010). Belediyelerde Çalışanların Yönetime Katılımı: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Zipp, J. F., Luebke, P., Landerman, R. (1984). The Social Bases of Support for Workplace Democracy. *Sociological Perspectives*, 27(4), 395-425.



## Short- and Long-term Debt Restructuring through Equivalent Equations: The Case of a Company in the Services Sector

Arturo García-Santillán<sup>a,\*</sup>, J. Andrew Howe<sup>b</sup>, Francisco Venegas-Martínez<sup>c</sup>

### ARTICLE INFO

Yayın Bilgisi

Received/Başvuru  
28/10/2016

Accepted/Kabul  
12/05/2017

### Keywords:

Equivalent Equations  
Debt Restructuring

### ABSTRACT

This article presents a model for debt renegotiation for a company in the services sector. The motivation stems from reviewing the forecast cash flows for the years 2017 and 2018, which evidence illiquidity of the company for settling the promissory notes signed with its raw materials supplier. Within those two years are the maturities of 17 promissory notes, which the company sought to restructure into a new payment scheme to avoid the forecast illiquidity.

The *equivalent equations* technique was used to design a restructured series of debt payments that ensured equitable repayment to the creditor, spread over a longer time period. Most importantly, the restructured series of payments relaxed the stress on the debtor's cash flow, such that forecast liquidity was greatly improved.

## 1. Introduction

For various reasons people and companies may experience a loss of liquidity. It sets off a chain reaction because the impaired cash flows severely compromise payroll, tax compliance, payment of obligations to financial institutions and shareholders, and payment to suppliers and creditors, among others; see (García-Santillán & Vega-Lebrún, 2008) and (García-Santillán, Venegas-Martínez, & Escalera-Chávez, 2014). In addition to these results, any creditor that must institute debt collection procedures will face extra trouble and expenses, which may result in stress to their own liquidity. Furthermore, a firm that loses enough liquidity may be forced to file for bankruptcy protection, which entails further administrative headaches, expenses, and risks. Due to the widening impacts of illiquidity and their

severity, it is often in the best interest of both debtors and creditors to restructure debt arrangements when the debtor forecasts liquidity problems.

In this article, we detail the case of a real company that found itself in this position. We have been granted permission to publish this case study under the condition that the firm remain anonymous. Tables 1 and 2 show the quarterly cash flow statements for 2017 and 2018 forecast in June 2016. The company forecast a deficit in seven of the eight quarters. In these tables, it's easy to see why: there's a clear seasonal effect, with lower revenue in the second half of the year, while supplier debt payments don't exhibit a similar tendency to be lower. The details of these promissory notes are shown in Table 3.

\* Corresponding author. Tel: +5 (229) 923 29 50 Ext. 6285, e-mail: [agarcias@ucc.mx](mailto:agarcias@ucc.mx) , [arturogarciasantillan@yahoo.com.mx](mailto:arturogarciasantillan@yahoo.com.mx)

e-mail addresses: [agarcias@ucc.mx](mailto:agarcias@ucc.mx) (A. García-Santillán), [ahowe42@gmail.com](mailto:ahowe42@gmail.com) (J.A. Howe), [fvenegas1111@yahoo.com.mx](mailto:fvenegas1111@yahoo.com.mx) (F. Venegas-Martínez)

<sup>a</sup> UCC Business School, Universidad Cristobal Colon, Mexico

<sup>b</sup> Independent Researcher, Riyadh, Saudi Arabia

<sup>c</sup> Escuela Superior de Economía, Instituto Politécnico Nacional, Mexico

**Table 1: Forecast 2017 Cashflows by Quarter (thousands)**

	Q1	Q2	Q3	Q4	2017
Initial/previous balance	\$15,879	-\$228,324	-\$244,094	-\$90,184	\$15,879
<b>Income</b>					
Total sales	\$175,000	\$411,870	\$527,000	\$475,600	\$1,589,470
Tax (charge)	\$60,000	\$65,899	\$84,320	\$92,896	\$303,115
Client payments (recovery)	\$53,578	\$48,560	\$7,125	\$119,780	\$229,043
<b>Total Income</b>	<b>\$304,457</b>	<b>\$298,005</b>	<b>\$374,351</b>	<b>\$598,092</b>	<b>\$2,137,507</b>
<b>Expenditures</b>					
Payments to Suppliers	\$0	\$27,650	\$215,710	\$152,379	\$395,739
Operating expenses	\$118,243	\$102,570	\$123,540	\$141,520	\$485,873
Administrative expenses	\$297,240	\$285,000	\$71,250	\$311,000	\$964,490
Financial expenses	\$5,921	\$5,921	\$5,921	\$5,921	\$23,684
Investment (assets)	\$37,890	\$50,000	\$0	\$0	\$87,890
Tax (favor)	\$73,487	\$70,959	\$48,114	\$73,351	\$265,910
<b>Total Expenditures</b>	<b>\$532,781</b>	<b>\$542,100</b>	<b>\$464,535</b>	<b>\$684,171</b>	<b>\$2,223,586</b>
<b>Surplus (deficit)</b>	<b>(\$228,324)</b>	<b>(\$244,094)</b>	<b>(\$90,184)</b>	<b>(\$86,079)</b>	<b>(\$86,079)</b>

Source: Confidential correspondence with the company being analyzed.

**Table 2: Forecast 2018 Cashflows by Quarter (thousands)**

	Q1	Q2	Q3	Q4	2018
Initial/previous balance	-\$86,079	-\$266,417	-\$327,147	-\$112,711	-\$86,079
<b>Income</b>					
Total sales	\$351,200	\$411,786	\$471,492	\$627,500	\$1,861,978
Tax (charge)	\$56,192	\$65,886	\$75,439	\$100,400	\$297,916
Client payments (recovery)	\$71,382	\$41,500	\$61,240	\$89,170	\$263,292
<b>Total Income</b>	<b>\$392,695</b>	<b>\$252,755</b>	<b>\$281,023</b>	<b>\$704,359</b>	<b>\$2,337,108</b>
<b>Expenditures</b>					
Payments to Suppliers	\$145,729	\$127,655	\$15,000	\$0	\$288,384
Operating expenses	\$127,240	\$98,101	\$136,555	\$150,403	\$512,299
Administrative expenses	\$297,500	\$284,567	\$182,740	\$327,589	\$1,092,396
Financial expenses	\$6,178	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$27,778
Investment (assets)	\$11,654	\$0	\$0	\$47,500	\$59,154
Tax (favor)	\$70,812	\$62,379	\$52,239	\$85,231	\$270,660
<b>Total Expenditures</b>	<b>\$659,113</b>	<b>\$579,902</b>	<b>\$393,734</b>	<b>\$617,923</b>	<b>\$2,250,671</b>
<b>Surplus (deficit)</b>	<b>(\$266,417)</b>	<b>(\$327,147)</b>	<b>(\$112,711)</b>	<b>\$86,436</b>	<b>\$86,436</b>

Source: Confidential correspondence with the company being analyzed.

**Table 3: Promissory Notes Due during Period in Question**

Promissory Note	Days to Focal Date	Date Due	Quarter	Amount	Quarterly Total
1	75 before	22-Jun-17	Q2	\$27,650	<b>\$27,650</b>
2	60 before	7-Jul-17	Q3	\$49,560	
3	52 before	15-Jul-17	Q3	\$78,650	
4	29 before	7-Aug-17	Q3	\$50,000	
5	15 before	21-Aug-17	Q3	\$37,500	
6	45 after	20-Oct-17	Q4	\$11,879	<b>\$215,710</b>
7	75 after	19-Nov-17	Q4	\$28,500	
8	115 after	29-Dec-17	Q4	\$112,000	
9	120 after	3-Jan-18	Q1	\$24,589	
10	150 after	2-Feb-18	Q1	\$19,740	
11	168 after	20-Feb-18	Q1	\$29,800	<b>\$152,379</b>
12	181 after	5-Mar-18	Q1	\$41,600	
13	197 after	21-Mar-18	Q1	\$30,000	
14	245 after	8-May-18	Q2	\$31,856	
15	270 after	2-Jun-18	Q2	\$34,569	
16	297 after	29-Jun-18	Q2	\$61,230	<b>\$145,729</b>
17	320 after	22-Jul-18	Q3	\$15,000	<b>\$127,655</b>
					<b>\$15,000</b>

**Source:** Confidential correspondence with the company being analyzed.

## 2. Literature Review

### 2.1. Debt Restructuring

The study of Dedu, Lăzărescu, & Nitescu (2009) commented on the impact economic crises worldwide have had on the global economy, local economies, and especially companies who have faced severe problems with loans from financial institutions.

Financial institutions are often involved in circumstances of non-payment of their debtors. A major consideration for the creditor financial institution, is to minimize the financial stress to themselves associated with the debtor's financial straits, paying special attention to those payments which can be recuperated under any potential restructuring conditions. A further consideration is that the forced recovery of those loans not suitable for restructuring is a matter of concern; in addition to the associated administrative troubles and execution costs, there is a negative impact to goodwill. Rather than deal with the risks and troubles related to defaulting debtors, they will frequently restructure the

debt payments so as to rehabilitate their customer's balance sheet and prevent default.

Dedu, Lăzărescu and Nitescu (2009) suggest that the techniques for debt restructuring may be grouped into three categories:

- Restructuring payments through the definition of a new payment plan according the possibilities for debtor payment
- Cancelling part of the debt if the debtor cannot pay, considering the cost of a foreclosure incurred by the bank, being in this case a better strategy to discount part of the principal;
- Exchanging debt for stock, this should be accomplished by converting part of the debt for equity.

Manaligod (2005) analyzes the alternatives and implications of debt restructuring. The author makes the observation that many companies around the world have

experienced financial problems associated with crises, recessions, and economic setbacks. He also observes that by changing the terms of the debt, credit relationships can become safer and more convenient in such times of stress.

In the specialized literature on this matter, the restructuring of sovereign debt among countries has also been studied. On this topic, we highlight the works of Manaligod (2005), Das, Papaioannou & Trebesch (2012a), and Das, Papaioannou & Trebesch (2012b). Although these also relate to similar debt renegotiation models, other macroeconomic variables are involved, which are not exactly those used in the specific quantitative technique detailed here. In general, it is recommended for companies to take into account how potential debt restructuring affects specific business areas, such as the production unit. Additionally, the debtor must be aware of the debt restructuring effects on cash flow and key accounts of the financial position.

2.2. Debt Restructuring with Equivalent Equations

Several interesting methods for restructuring debt are presented in the literature. For example, restructuring with similar payments or payments with multiple amounts in rescheduled dates (Makoff, 2015) can be carried out by first evaluating the original debt, then a new scheme of payments, and finally the amount of each one, as mentioned by García-Santillán, Escalera-Chávez, & Venegas-Martínez (2014) and García-Santillán, Venegas-Martínez & Escalera-Chávez (2014). This is a high-level description of the *equivalent equations* technique. One characteristic of the equivalent equations technique is that both debtors and creditors can benefit from the debt restructuring. The lender receives additional interest in compensation for a longer time horizon, and the borrower benefits by relaxing immediate payment needs. Such an arrangement can improve financial management of liabilities enough to make the difference between solvency and default (García-Santillán, Rojas-Kramer, Venegas-Martínez, & López-Morales, 2016). An additional factor of restructuring can involve reducing the payment obligation of the debtor in exchange for an accelerated payment schedule. Here, the creditor will not have same earnings but will receive their capital sooner (García-Santillán & Vega-Lebrún, 2008). The benefits to the debtor should be obvious.

3. Case Study

This debt restructuring case was based on a focal date (FD) between the original promissory notes #5 & #6 – September 5, 2017. This partitioning is shown in the second column of Table 3, along with the number of days before / after for each promissory note. The debtor and creditor jointly agreed to restructure the debt so the existing schedule of promissory notes would be replaced

with a new schedule of equal payments due every 28 days after the focal date, with an interest rate of 3.5%.

We fit an equivalent equation model to the data in Table 3 to calculate the three moments of the restructuring: valuation of the original debt, valuation of the new payment scheme and the amount of each new payment. To index each overdue promissory note, we used a fixed interest rate of 8.5%, compounded every 28 days, including defaulting interest. A fixed interest rate of 5.5%, again compounded each 28 days, was used to discount promissory notes which had not yet become overdue. Throughout this section, we use the notation shown in Table 4. Figures 1 and 2 visually compare the original and restructured schedule of debts.

Table 4: Formula notations

Notation	Variable
fd	Focal date
bfd	Before focal date
afd	After focal date
$i_{d/m}$	Accurate interest rate (discounting) $(\sum i_d/365*m)$
$i_{indx/m}$	Accurate interest rate (indexing) $(\sum i_{indx}/365*m)$
$P_1$	1 <sup>th</sup> Promissory note
m	Capitalization
n	Time $(\sum t/m)$
$V_{OD}$	Original valuation
$V_{NSP}$	New scheme valuation
$Y_{1..j}$	Equal payments
$E_{ir}$	Effective interest rate
$R_{ir}$	Real interest rate

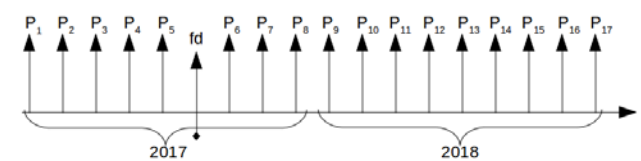


Figure 1: Original Debt Timeline

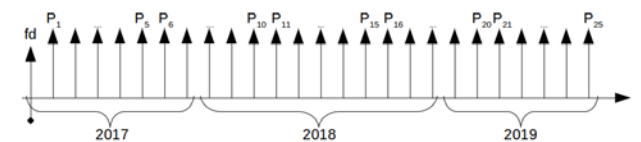


Figure 2: Restructured Debt Timeline

3.1. Debt Restructuring with Equivalent Equations – Formulation

According to García-Santillán, Escalera-Chávez, & Venegas-Martínez (2014) the algorithm that allows us to value the original debt with compounded interest is as follows:

1. Value the original debt, using the effective interest rate  $E_{ir}$  and real interest rate  $R_{ir}$ :

$$V_{OD} = \sum_{1\dots j} PN_{1\dots j.bfd} \left[ 1 + \left( \frac{E_{ir} * m}{t} \right) \right]^{t/m} + PN_{x\dots fd} + \frac{\sum_{1\dots j} PN_{1\dots j.afd}}{\left[ 1 + \left( \frac{R_{ir} * m}{t} \right) \right]^{t/m}} \quad (1)$$

If we utilize the accurate nominal interest rate  $i_{indx/m}$  and accurate nominal discount rate  $i_{d/m}$ , we get:

$$V_{OD} = \sum_{1\dots j} P_{n_1} \left( 1 + \frac{i_{indx}}{m} \right)^{\sum t/m} + \dots + P_{n_j} \left( 1 + \frac{i_{indx}}{m} \right)^{\sum t/m} + P_{fd} + \sum_{1\dots j} \frac{P_{n_1}}{\left( 1 + \frac{i_d}{m} \right)^{\sum t/m}} + \dots + \frac{P_{n_j}}{\left( 1 + \frac{i_d}{m} \right)^{\sum t/m}} \quad (2)$$

2. Value the new payment scheme:

$$V_{NSP} = \sum_{1\dots j} 1_{1\dots j.bfd} \left[ 1 + \left( \frac{E_{ir} * m}{t} \right) \right]^{t/m} + 1_{x\dots fd} + \frac{\sum_{1\dots j} 1_{1\dots j.afd}}{\left[ 1 + \left( \frac{R_{ir} * m}{t} \right) \right]^{t/m}} \quad (3)$$

Again, using the accurate nominal interest rate (for indexing), and accurate interest rate (to discount), this becomes:

$$V_{NSP} = \sum_{1\dots j} \frac{D_{bfd1\dots j}}{1_{bfd_1}} \left( 1 + \frac{i_{indx}}{m} \right)^{\sum t/m} + 1_{bfd_2} \left( 1 + \frac{i_{indx}}{m} \right)^{\sum t/m} + \dots + 1_{bfd_j} \left( 1 + \frac{i_{indx}}{m} \right)^{\sum t/m} + 1_{fd} + \sum_{1\dots j} \frac{D_{bfd1\dots j}}{1_{af_1}} \frac{1_{afd_1}}{\left( 1 + \frac{i_d}{m} \right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_2}}{\left( 1 + \frac{i_d}{m} \right)^{\sum t/m}} + \dots + \frac{1_{afd_j}}{\left( 1 + \frac{i_d}{m} \right)^{\sum t/m}} \quad (4)$$

3. Compute the amount of each equal payment:

$$Y_{1\dots j} = \frac{V_{OD}}{V_{NSP}} \quad (5)$$

We can therefore compute the value of the original seventeen promissory notes according to the calculations worked out here from (2).

$$V_{OD} = \sum_{1\dots 5} P_{n_1} \left( 1 + \frac{i_{indx}}{m} \right)^{\frac{\sum t}{m}} + \dots + P_{n_5} \left( 1 + \frac{i_{indx}}{m} \right)^{\frac{\sum t}{m}} + \sum_{1\dots j} \frac{P_{n_6}}{\left( 1 + \frac{i_{indx}}{m} \right)^{\frac{\sum t}{m}}} + \dots + \frac{P_{n_{17}}}{\left( 1 + \frac{i_{indx}}{m} \right)^{\frac{\sum t}{m}}}$$

Expanding, filling in actual values, and reducing leads to:

$$\begin{aligned}
 V_{OD} &= \sum_{1...5}^{bfd} \$27,650(1.00652055)^{2.67857143} \\
 &+ \$49,560(1.00652055)^{2.14285714} \\
 &+ \$78,650(1.00652055)^{1.60714286} \\
 &+ \$50,000(1.00652055)^{1.07142857} \\
 &+ \$37,500(1.00652055)^{0.53571429} \\
 &+ \sum_{1...j}^{afd} \frac{\$11,879}{(1.00383562)^{1.60714286}} \\
 &+ \frac{\$28,500}{2.67857143} \\
 &+ \frac{\$112,000}{4.10714286} \\
 &+ \frac{\$24,589}{4.28571429} \\
 &+ \frac{\$19,740}{(1.00383562)^{5.35714286}} + \frac{\$29,800}{(1.00383562)^{6.0}} \\
 &+ \frac{\$41,600}{6.46428571} \\
 &+ \frac{\$30,000}{7.03571429} + \frac{\$31,856}{(1.00383562)^{8.75}} \\
 &+ \frac{\$34,569}{9.64285714} \\
 &+ \frac{\$61,230}{10.6071429} \\
 &+ \frac{\$15,000}{11.4285714}
 \end{aligned}$$

This then reduces to the coefficients of accumulation:

$$\begin{aligned}
 V_{OD} &= \sum_{1...5}^{bfd} \$27,650.00(1.01756148) \\
 &+ \$49,560(1.01402468) \\
 &+ \$78,650(1.01050018) \\
 &+ \$50,000(1.0068793) \\
 &+ \$37,500(1.00348788) \\
 &+ \sum_{1...j}^{afd} \frac{\$11,879}{(1.00617156)} + \frac{\$28,500}{(1.01030708)} \\
 &+ \frac{\$112,000}{(1.01584755)} + \frac{\$24,589}{(1.01654224)} \\
 &+ \frac{\$19,740}{(1.02072039)} + \frac{\$29,800}{(1.02323551)} \\
 &+ \frac{\$41,600}{(1.02505584)} + \frac{\$30,000}{(1.0273007)} \\
 &+ \frac{\$31,856}{(1.0340648)} + \frac{\$34,569}{(1.03760539)} \\
 &+ \frac{\$61,230}{(1.04144285)} + \frac{\$15,000}{(1.04472298)}.
 \end{aligned}$$

Finally, we obtain indexing amounts:

$$\begin{aligned}
 V_{OD} &= \sum_{1...5}^{bfd} \$28,135.57 + \$50,255.06 \\
 &+ \$79,475.84 + \$50,349.40 \\
 &+ \$37,630.80 + \sum_{1...j}^{afd} \$11,806.14 \\
 &+ \$28,209.25 + \$110,252.76 \\
 &+ \$24,188.86 + \$19,339.28 \\
 &+ \$29,123.31 + \$40,583.15 \\
 &+ \$29,202.74 + \$30,806.58 \\
 &+ \$33,316.13 + \$58,793.43 \\
 &+ \$14,357.87 \\
 &= \sum_{1...5}^{bfd} \$245,846.67 + \sum_{6...17}^{afd} \$429,979.52 \\
 &= \$675,826.18
 \end{aligned}$$

So then the fully discounted and compounded value of the debt is \$675.826.

After this, we should calculate a new scheme of 25 payments, based on (4):



$$V_{NSP} = \sum_{1..j}^{afd} \frac{X_{afd_1}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\hat{a}t/m}} + \frac{X_{afd_2}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\hat{a}t/m}} + \dots + \frac{X_{afd_{25}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\hat{a}t/m}}$$

In all cases  $X$  corresponds to each one of the payments. This expands to:

$$V_{NSP} = \sum_{1..j}^{afd} \frac{1_{afd_1}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_2}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_3}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_4}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_5}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_6}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_7}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_8}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_9}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{10}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{11}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{12}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{13}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{14}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{15}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{16}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{17}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{18}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{19}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{20}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{21}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{22}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{23}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{24}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}} + \frac{1_{afd_{25}}}{\left(1 + \frac{i_d}{m}\right)^{\sum t/m}}$$

Developing this gives us:

$$V_{NSP} = \sum_{1..j}^{afd} \frac{1_{afd_1}}{(1.0026849)^{28/28}} + \frac{1_{afd_2}}{(1.0026849)^{56/28}} + \frac{1_{afd_3}}{(1.0026849)^{84/28}} + \frac{1_{afd_4}}{(1.0026849)^{112/28}} + \frac{1_{afd_5}}{(1.0026849)^{140/28}} + \frac{1_{afd_6}}{(1.0026849)^{168/28}} + \frac{1_{afd_7}}{(1.0026849)^{196/28}} + \frac{1_{afd_8}}{(1.0026849)^{224/28}} + \frac{1_{afd_9}}{(1.0026849)^{252/28}} + \frac{1_{afd_{10}}}{(1.0026849)^{280/28}} + \frac{1_{afd_{11}}}{(1.0026849)^{308/28}} + \frac{1_{afd_{12}}}{(1.0026849)^{336/28}} + \frac{1_{afd_{13}}}{(1.0026849)^{364/28}} + \frac{1_{afd_{14}}}{(1.0026849)^{392/28}} + \frac{1_{afd_{15}}}{(1.0026849)^{420/28}} + \frac{1_{afd_{16}}}{(1.0026849)^{448/28}} + \frac{1_{afd_{17}}}{(1.0026849)^{476/28}} + \frac{1_{afd_{18}}}{(1.0026849)^{504/28}} + \frac{1_{afd_{19}}}{(1.0026849)^{532/28}} + \frac{1_{afd_{20}}}{(1.0026849)^{560/28}} + \frac{1_{afd_{21}}}{(1.0026849)^{588/28}} + \frac{1_{afd_{22}}}{(1.0026849)^{616/28}} + \frac{1_{afd_{23}}}{(1.0026849)^{644/28}} + \frac{1_{afd_{24}}}{(1.0026849)^{672/28}} + \frac{1_{afd_{25}}}{(1.0026849)^{700/28}}$$

Which reduces to:

$$V_{NSP} = \sum_{1..j}^{afd} 0.9973223 + 0.9946517 + 0.9919883 + 0.9893320 + 0.9866828 + 0.98440407 + 0.9814057 + 0.9787778 + 0.9761568 + 0.9735430 + 0.9709361 + 0.9683361 + 0.9657432 + 0.9631572 + 0.9605781 + 0.9580059 + 0.9554406 + 0.9528822 + 0.9503306 + 0.9477859 + 0.9452480 + 0.9427168 + 0.9401925 + 0.9376749 + 0.9351640 = \sum_{1..j}^{afd} 24.1480930$$

Finally, to obtain the amount of each equal payment value, we calculate  $Y$  according to (5):

$$Y = \frac{\$675,826.18}{24.1480930} = \$27,986.73$$

### 3.2. Financial Impact of Restructured Debt

In summary, the debt has been restructured from 17 unequal payments worth a total of \$678,826 into a stream of 25 payments of \$27,986, due in 28-day intervals, with a total value of \$699,668. This is shown in Table 5. Table 6 and Table 7 show the new forecast

cashflow statements for 2017 and 2018 based on the restructured debt.

Whereas the organization was previously expecting cash shortfalls in seven of the eight quarters, only the first two upcoming quarters are anticipated to be net losses. Additionally, notice that these two quarters have no debt obligations. This frees them to focus on other actions to reduce expenses – possibly temporarily – to mitigate these forecast shortfalls.

**Table 5: Partial Schedule of Restructured Promissory Notes**

Promissory Note	Date Due	Quarter	Amount	Quarterly Total
1	3-Oct-17	Q4	\$27,987	
2	31-Oct-17	Q4	\$27,987	
3	28-Nov-17	Q4	\$27,987	
4	26-Dec-17	Q4	\$27,987	<b>\$111,947</b>
5	23-Jan-18	Q1	\$27,987	
6	20-Feb-18	Q1	\$27,987	
7	20-Mar-18	Q1	\$27,987	<b>\$83,960</b>
8	17-Apr-18	Q2	\$27,987	
9	15-May-18	Q2	\$27,987	
10	12-Jun-18	Q2	\$27,987	<b>\$83,960</b>
11	10-Jul-18	Q3	\$27,987	
12	7-Aug-18	Q3	\$27,987	
13	4-Sep-18	Q3	\$27,987	<b>\$83,960</b>
14	2-Oct-18	Q4	\$27,987	
15	30-Oct-18	Q4	\$27,987	
16	27-Nov-18	Q4	\$27,987	
17	25-Dec-18	Q4	\$27,987	<b>\$83,960</b>
18-25	various (every 28 days)		\$223,894	

Source: Calculations detailed in section 3.

**Table 6: Forecast 2017 Cashflows by Quarter (thousands)**

	Q1	Q2	Q3	Q4	2017
Initial/previous balance	\$15,879	-\$228,324	-\$216,444	\$153,176	\$15,879
<b>Income</b>					
Total sales	\$175,000	\$411,870	\$527,000	\$475,600	\$1,589,470
Tax (charge)	\$60,000	\$65,899	\$84,320	\$92,896	\$303,115
Client payments (recovery)	\$53,578	\$48,560	\$7,125	\$119,780	\$229,043
<b>Total Income</b>	<b>\$304,457</b>	<b>\$298,005</b>	<b>\$402,001</b>	<b>\$841,452</b>	<b>\$2,137,507</b>
<b>Expenditures</b>					
Payments to Suppliers	\$0	\$0	\$0	\$111,947	\$111,947
Operating expenses	\$118,243	\$102,570	\$123,540	\$141,520	\$485,873
Administrative expenses	\$297,240	\$285,000	\$71,250	\$311,000	\$964,490
Financial expenses	\$5,921	\$5,921	\$5,921	\$5,921	\$23,684
Investment (assets)	\$37,890	\$50,000	\$0	\$0	\$87,890
Tax (favor)	\$73,487	\$70,959	\$48,114	\$73,351	\$265,910
<b>Total Expenditures</b>	<b>\$532,781</b>	<b>\$514,450</b>	<b>\$248,825</b>	<b>\$643,738</b>	<b>\$1,939,794</b>
<b>Surplus (deficit)</b>	<b>(\$228,324)</b>	<b>(\$216,444)</b>	<b>\$153,176</b>	<b>\$197,713</b>	<b>\$197,713</b>

Source: Calculations detailed in section 3.

**Table 7: Forecast 2018 Cashflows by Quarter (thousands)**

	Q1	Q2	Q3	Q4	2018
Initial/previous balance	\$197,713	\$79,144	\$62,108	\$207,585	\$197,713
<b>Income</b>					
Total sales	\$351,200	\$411,786	\$471,492	\$627,500	\$1,861,978
Tax (charge)	\$56,192	\$65,886	\$75,439	\$100,400	\$297,916
Client payments (recovery)	\$71,382	\$41,500	\$61,240	\$89,170	\$263,292
<b>Total Income</b>	<b>\$676,487</b>	<b>\$598,315</b>	<b>\$670,279</b>	<b>\$1,024,655</b>	<b>\$2,620,900</b>
<b>Expenditures</b>					
Payments to Suppliers	\$83,960	\$83,960	\$83,960	\$111,947	\$363,827
Operating expenses	\$127,240	\$98,101	\$136,555	\$150,403	\$512,299
Administrative expenses	\$297,500	\$284,567	\$182,740	\$327,589	\$1,092,396
Financial expenses	\$6,178	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$27,778
Investment (assets)	\$11,654	\$0	\$0	\$47,500	\$59,154
Tax (favor)	\$70,812	\$62,379	\$52,239	\$85,231	\$270,660
<b>Total Expenditures</b>	<b>\$597,344</b>	<b>\$536,207</b>	<b>\$462,694</b>	<b>\$729,870</b>	<b>\$2,326,115</b>
<b>Surplus (deficit)</b>	<b>\$79,144</b>	<b>\$62,108</b>	<b>\$207,585</b>	<b>\$294,785</b>	<b>\$294,785</b>

Source: Calculations detailed in section 3.

#### 4. Concluding Remarks

In this article, we have examined the scenario of a company in the services sector who forecast seven consecutive quarters of negative cashflow. Wishing to avoid the consequences of defaulting on their debt obligations, the company opened negotiations with the creditor to restructure the debt and relieve some of the pressure on their financials. We have shown how the equivalent equations technique was a valuable solution which provided benefits to both debtor and creditor in this case. Both parties avoided the headaches of debt collection, bankruptcy, *et cetera*; the company was able to reduce their forecast illiquidity to only two quarters, and the creditor was promised complete repayment, with a premium to make up for the longer time schedule.

A characteristic feature of the debt restructuring model through equivalent equations is the bilateral agreement, with the debtor and the creditor expressing their perspectives. It is a practical method which is sufficiently flexible to allow both parties to negotiate interest rates, discounts, dates, and amounts for the new payment schedule. The several works of Dedu, Lăzărescu, & Nătescu (2009), García-Santillán, Escalera-Chávez, & Venegas-Martínez (2014), and García-Santillán, Venegas-Martínez, & Escalera-Chávez (2014) among others, have sought to set up this point of agreement between the parties, through the financial modeling with equivalent equations. In each one of those published works, the cases were resolved by using this quantitative technique. As a final comment we note that, although this model is not the only means to renegotiate debt, it is at least a scheme which seeks to

set up a mutual balance between the needs of both debtors and creditors.

**ACKNOWLEDGMENTS:** The author thanks also the referees for all comments and suggestion. Also our gratitude goes to Carlos Rojas-Kramer Ph.D for her support and suggestion in grammar and style in this paper.

#### References

- Das, U. S., Papaioannou, M. G., & Trebesch, C. (2012a). *Restructuring Sovereign Debt: Lessons from Recent History*. International Monetary Fund. Retrieved from <https://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2012/financialcrises/pdf/ch19.pdf>
- Das, U. S., Papaioannou, M. G., & Trebesch, C. (2012b). *Sovereign Debt Restructurings 1950-2010: Concepts, Literature Survey, and Stylized Facts*. International Monetary Fund. Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12203.pdf>
- Dedu, V., Lăzărescu, S. A., & Nătescu, D. C. (2009, November). Banking Restructuring Techniques in the Economical Crisis. *Theoretical and Applied Economics*, 11(540), 27-32.
- García-Santillán, A., & Vega-Lebrún, C. A. (2008, April). Reestructuración de la deuda mediante un factor común y la modelización con ecuaciones equivalentes. *Contribuciones a la Economía*, 2008-04.
- García-Santillán, A., Escalera-Chávez, M., & Venegas-Martínez, F. (2014). Process Debt Payment Trough the Ordinary Annuities and Gradient Series: Its Theoretical and Practical Implications. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(13), 227-235.

- García-Santillán, A., Rojas-Kramer, C., Venegas-Martínez, F., & López-Morales, S. (2016). Un modelo para gestionar la deuda a través de ecuaciones equivalentes. 6th International Conference and Doctoral Consortium organized in partnership by the ISEOR Research Center (Magellan, IAE Lyon, and University of Jean Moulin) and the "Organization Development and Change" Division and the "Management Consulting" Division. Lyon, France.
- García-Santillán, A., Venegas-Martínez, F., & Escalera-Chávez, M. (2014). Modeling Restructuring Debt with Equivalent Equations: Theoretical and practical implications. *American Review of Mathematics and Statistics*, 2(2), 91-106.
- Makoff, G. D. (2015). Debt reprofiling, debt restructuring and the current situation in Ukraine. Centre for International Governance Innovation. Retrieved from [https://www.cigionline.org/sites/default/files/cigi\\_paper\\_no.63.pdf](https://www.cigionline.org/sites/default/files/cigi_paper_no.63.pdf)
- Manaligod, G. T. (2005, Jan). Debt restructuring: alternatives and implications. *Notes on Business Education*, 8(1), 1-6.
- Moreno-Garcia, E., García-Santillán, A., Bermúdez, A., & Almeida, P. C. (2015). Restructuring debt proposal in three hypothetical scenarios: Equal payments, different amounts and one unknown payment, different amounts and three unknown payments. *Journal of Progressive Research in Mathematics*, 4(1), 233-246.
- Sturzenegger, F., & Zettelmeyer, J. (2006). *Debt Defaults and Lessons from a Decade of Crisis*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

*News / Haber*

## Corporate Responsibility Research Conference Istanbul 2016

*Kurumsal Sorumluluk Araştırmaları Konferansı İstanbul 2016  
12-14 Ekim 2016*

İkinci Dünya Savaşı sonrasında küreselleşmenin ve uluslararası ticaretin hız kazanmasıyla birlikte kurumsal sosyal sorumluluğun ne olduğu ve nasıl yerine getirilmesi gerektiği üzerine işletme bilimi alanında yapılan çalışmalarda yeni bir paradigma oluşmaya başladı. Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ve işletmelerin paydaşlarıyla olan bağları üzerine pek çok araştırma yapıldı. Özellikle yönetim literatüründe inovasyon ve sürdürülebilirlik kavramlarına gösterilen ilginin son yirmi yılda dikkat çekici bir şekilde yükselişe geçtiği artık hepimizin bildiği bir gerçek. Bu bağlamda kurumsal sorumluluğun, aralarında ekonomi, işletme, çevrebilim, biyoloji, kimya, hukuk, sosyolojinin de bulunduğu birbirinden farklı çok sayıda bilim dalını ortak bir platformda bir araya getiren disiplinlerarası bir yaklaşım kazandığını ve kendine özgü bir araştırma alanı olarak gelişmeye başladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Avrupa genelinde bu alana akademik bağlamda katkı sağlama çabasında olan araştırmacıları bir araya getiren önemli platformlar bulunuyor. Bunlar arasında en önde gelen örneklerden biri ise kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik alanında 2005 yılından bu yana hiç ara vermeden her yıl düzenlenmiş olan Kurumsal Sorumluluk Araştırmaları Konferansı (Corporate Responsibility Research Conference). Kısaca CRRC olarak adlandırılan konferans ilk olarak bu alanda çalışmalarını birbirleriyle paylaşmak isteyen küçük bir araştırmacı grubunun katılımıyla Leeds Üniversitesi tarafından İngiltere'de düzenlenmiş. Sonraki yıllarda Leeds, bu konferansa 2007, 2011 ve 2014 yıllarında da ev sahipliği yapmış. Konferansa geçmiş yıllarda ev sahipliği yapan diğer kentler arasında Dublin, Marsilya,

Graz ve Bordeaux gibi Avrupa'nın popüler turizm destinasyonlarıyla birlikte Kuzey İrlanda'nın Belfast ve Finlandiya'nın Vaasa kentleri gibi saklı ve büyüleyici köşeleri de bulunuyor.



2016 yılında ise CRRC ilk kez Türkiye'de düzenlendi ve İstanbul, bu alanda yürüttükleri çalışmalarını paylaşmak isteyen araştırmacılara ev sahipliği yaptı.

12-14 Ekim 2016 tarihleri arasında İstanbul Adahan'da Fransa'dan KEDGE Business School ve İngiltere'den Leeds Üniversitesi Sürdürülebilirlik Araştırma Grubunun işbirliği ile gerçekleşen CRRC birbirinden farklı konularda çeşitli bildiri sunumlarına ve atölye çalışmalarına sahne oldu.



Onikinci kez düzenlenen konferans için temamızı İstanbul'un sahip olduğu kültürlerarası kimlikten yola çıkarak belirledik. İşletmelerde farklılıkların yönetilmesi, kapsayıcı bir yönetim anlayışıyla stratejiler geliştirmek, işletmelerin hem doğal çevreyi hem toplumu doğrudan ilgilendiren sorunlara odaklanmalarının önemini vurgulamak amacıyla araştırmacılar bu konularda yaptıkları çeşitli çalışmalarını sundular ve görüşlerin paylaşılmasını sağladılar.

Konferansın ilk günü, farklı ülkelerden gelen doktora öğrencilerinin katıldığı atölye çalışmasına ayrıldı. Gün boyunca gerçekleştirilen “tedarik ve sürdürülebilirlik”, “kurumlar ve toplum arası iletişim uygulamaları”, “sosyal sorunlar ve işletmecilik” ve “kavramsal çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk”, “insan, kurum ve etik” konulu inceleme alanları kapsamında yapılmış araştırmaların tartışıldığı çeşitli bildiriler sunuldu. Bu bildirilerin yanı sıra “sanat ve kurumsal sosyal sorumluluk” üzerine bir atölye çalışması düzenlendi. Günün son oturumunda ise “insan kaynaklarında ölçme ve değerlendirme sistemleri” konulu bir seminer düzenlendi. Günün bitiminde katılımcılarla birlikte yapılan kısa bir Galata turunun ardından konferans gala yemeğine geçildi.



Konferansın ikinci ve son günü ise önce İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nin tanıtıldığı ve ardından konferans programına ilişkin detaylar ile sunulacak çalışmalara ilişkin çeşitli bilgilerin verildiği konferans açılış konuşmalarıyla başladı ve katılımcıların bildirimlerini sunduğu paralel oturumlarla programa

devam edildi. Bu oturumlarda “ekonomik kaygıların ötesinde düşünmek”, “kurumsal sorumluluk ve strateji”, “sürdürülebilirlik politikalarında karşılaşılan güçlükler”, “amaç olarak sürdürülebilirlik” ve “kurumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik üzerine sektörel örnekler” gibi farklı inceleme alanları kapsamında yapılmış çeşitli araştırmalar sunuldu ve tartışıldı. Ayrıca “kurumsal sorumluluk ve iş etiği” üzerine bir atölye çalışması gerçekleştirildi.

Konferansın bitimine doğru CRRC2016 En İyi Bildiri Ödülleri sahiplerini buldu. Yapılan kapanış konuşmasının ardından düzenlenen kısa bir sosyal programla birlikte Onikinci “Kurumsal Sorumluluk Araştırmaları Konferansı” sona ermiş oldu.



CRRC 2017 Sevilla Üniversitesi ev sahipliğinde 13-15 Eylül tarihleri arasında İspanya'da düzenlenecek. Konferansa ilişkin ayrıntılara ve güncel bilgilere [www.crrconference.org](http://www.crrconference.org) üzerinden ulaşabilirsiniz.



### **Editorial Policy – Editorial Process**

Istanbul University Journal of the School of Business is the international official academic journal of Istanbul University School of Business. The journal began publishing in 1972 and serves as the forum for business scholars and professionals producing works in the fields of management and strategy, organizational theory, human resource management, organizational behavior, production and operations management, marketing, accounting and finance along with statistics, econometrics and operations research as fields related to business studies.

All papers are subject to a process of editorial screening and double-blind peer review. Final decisions on submitted papers are made by the editor-in-chief and executive editors following the recommendations made by the reviewers. Authors readily agree that the rights of their papers accepted for publishing in the journal are owned by Istanbul University School of Business.

### **Manuscript Submission**

All manuscripts should be prepared either in English or in Turkish and are strictly expected to comply with the editorial guidelines, grammatical rules and the publishing format. By submitting their manuscripts, authors readily accept and confirm that their paper is original and ready for publishing, and neither printed nor electronically, it is not published or simultaneously submitted for publishing elsewhere.

Please visit [dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme](http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme) to submit your manuscript and to provide detailed information on the editorial guidelines and the publishing format.

Authors irrevocably assume the responsibilities of any views they express and of the content, accuracy, completeness, and compliance with scientific ethics of their texts published in this journal; and the publishers, the editorial team and Istanbul University School of Business definitely make no representations or warranties of these responsibilities.

### **Yayın Politikası – Değerleme Süreci**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nin uluslararası resmi bilimsel dergisidir. 1972 yılında yayın yaşamına başlayan dergi, işletme bilim dalının yönetim ve strateji, örgüt teorisi, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, üretim yönetimi, pazarlama, muhasebe, finans gibi farklı alanlarında ve ayrıca işletme bilimi ile bağlantılı olarak istatistik, ekonometri, yöneylem araştırması gibi alanlarda üretilmiş çalışmaları ile başvuran araştırmacılara ve profesyonellere açıktır.

Tüm makaleler yazar ismi saklı olacak biçimde hakem değerlendirme sürecinden geçirilir. Hakem değerlendirme sürecinde en az iki hakemin görüşüne başvurulur. Makaleler hakkındaki kararlar editör ve yönetici editörler ile hakemlerin görüşleri doğrultusunda verilir. Makaleleri yayınlanmak üzere kabul edilen ve bu konuda bilgilendirilen yazarlar, makalelerinin telif haklarını İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ne devretmiş olurlar.

### **Makale Sunumu**

Makaleler İngilizce veya Türkçe dilinde yazım ve dilbilgisi kuralları ve yayın formatı kesinlikle dikkate alınmış biçimde yazılmalıdır. Dergimize makale sunan yazarlar makalelerinin yayın için hazır ve özgün olduğu, elektronik veya basılmış olarak başka bir yerde yayınlanmadığı ve aynı zamanda başka yere yayın için sunulmadığı konusunda dergimize doğrudan güvence vermiş olurlar.

Makalenizi sunmak ve yazım kuralları ile yayın formatı hakkında ayrıntılı bilgi edinmek için lütfen [dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme](http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme) adresimizi ziyaret ediniz.

Dergimizde yayınlanan yazılarda yer alan görüşlere ve bu yazıların içeriğine, doğruluğuna, bütünlüğüne ve bilim etiğine uygunluğuna ilişkin her türlü sorumluluk bütünüyle yazarlara ait olup, dergi yayın yönetimine, editör ve ekibine veya İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ne kesinlikle ait değildir.