

Istanbul Business Research



Istanbul Business Research

Cilt/Volume: 48 • Sayı/Number: 1 • Mayıs/May 2019

E-ISSN: 2630-5488 • DOI: 10.26650/ibr

***Istanbul Business Research* uluslararası ve hakemli bir dergidir.
Yayımlanan makalelerin sorumluluğu yazarına/yazarlarına aittir.**

Istanbul Business Research is the peer-reviewed, international journal of Istanbul University School of Business.
Authors bear responsibility for the content of their published articles.

Dergi Hakkında/About the Journal

Eski Adı/Former Name

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi/Istanbul University Journal of the School of Business

ISSN: 1303-1732 Son Sayı/Latest Issue Kasım 2017 - Sayı 46/2

Yeni Adı/New Name

Istanbul Business Research (Mayıs 2018 -)

E-ISSN: 2630-5488 İlk Sayı/First Issue: Cilt: 47 Sayı: 1

Yayın Sahibi/Owner

İstanbul Üniversitesi/Istanbul University

Yayın Sahibi Temsilcisi /Owner's Representative

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı

Prof. Dr. Recep Pekdemir

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü/Responsible Director

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekan Yardımcısı

Prof. Dr. Kamil Ahmet Köse

YAYIN KURULU/EDITORIAL MANAGEMENT

Baş Editörler/Editors-in-Chief

Doç. Dr. Seda Tolun Tayalı

Doç. Dr. Serra Eren Sarıoğlu, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Doç. Dr. Bahar Yaşın, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Dr. Öğretim Üyesi Ahmet Gökhan Acar, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Dr. Öğretim Üyesi Halit Alper Tayalı, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Arş. Grv. Cem Güneç Özveren, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

DANIŞMA KURULU/ADVISORY BOARD

Bülent Aybar, Southern New Hampshire University, USA

Arnold B. Bakker, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands

Hamparsum Bozdoğan, 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

Wayne L. Winston, Indiana University, USA

Çeviri Editörleri/English Language Editors
Dorian Gordon Bates, Istanbul University, Istanbul, Turkey
Alan James Newson, Istanbul University, Istanbul, Turkey

Yönetim Yeri/Head Office
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yayın Türü/Type of Publication
Yaygın Süreli Yayın/International Periodical

Yayın Dili/Language
Türkçe, İngilizce/Turkish, English

Yayın Periyodu/Publishing Period
Altı ayda bir Mayıs ve Kasım aylarında yayımlanır/Biannual (May & November)

Tarandığı Endeksler/Indexed by
Emerging Sources Citation Index (ESCI / Web of Science 'WOS')



İletişim/Correspondence
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi 34322 Avclar/İstanbul e-posta: ibr@istanbul.edu.tr

Tel: +90 (212) 473 70 00

Fax: +90 (212) 590 40 00

Web: <http://ibr.istanbul.edu.tr/> • <http://dergipark.gov.tr/ibr>

İçindekiler Table of Contents

MAKALELER ARTICLES

Research article

- Do We Know Organic Food Consumers? The Personal and Social Determinants of Organic Food Consumption.....1**
Sevtap Ünal, F. Görgün Deveci, Tuğba Yıldız

Research article

- Individualized HR Practices and Idiosyncratic Deals (I-Deals) and the Expected Positive Individual and Organizational Outcomes36**
Eda Çalışkan, Alev Torun

Araştırma makalesi/Research article

- Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibarı Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Rolü
The Role of Corporate Social Responsibility in The Effect of Strategic Leadership on Corporate Reputation Perception64**
Seda Kızıl, Atılhan Naktiyok

Araştırma makalesi/Research article

- Türkiye Konut Piyasasında Etkinlik Analizi
Efficiency Analysis of Housing Market in Turkey.....84**
Esra Alp, Ünal Seven

Araştırma makalesi/Research article

- Bankalarda Hile Denetimi: Merkezden Sürekli Denetimin Şube Faaliyetlerine Etkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma
Fraud Audit in Banks: A Qualitative Research Regarding the Effect of Central Continuous Audit on Branch Activities113**
İsmail Kaban, Mustafa Gül

Araştırma makalesi/Research article

- Çokuluslu Şirketlerin Doğrudan Yabancı Yatırım Yer Seçiminde Sektör Taşıma Kapasitesinin Gerekliliği
The Necessity of Sector Carrying Capacity in Multinational Companies' FDI Location Choice144**
Çiğdem Baskıcı, Yavuz Ercil



Istanbul Business Research

RESEARCH ARTICLE

Do We Know Organic Food Consumers? The Personal and Social Determinants of Organic Food Consumption

Sevtap Ünal¹ , F. Görgün Deveci² , Tuğba Yıldız³ 

Abstract

The main aim of this study is determining which consumption motives and personal and social factors affect organic food buying decisions. Ajzen's Planned Behavior Theory (TPB) is used to explain consumers' organic food selection behaviors. In addition, the moderating role of uncertainty about organic foods and the mediating role of the price of organic foods were tested. Data were gathered via a survey of consumers of organic foods in Turkey. The research model was tested by Structural Equation Modeling (SEM) via Smart PLS3. The findings showed that consumptions motives of healthiness, easiness, mood, and convenience-price of organic foods motivate consumers to buy organic foods. In addition, environmental concern and negative emotions influence on attitudes towards organic foods and purchase intentions. On the other hand, subjective norms and self-monitoring do not influence attitudes towards organic foods and subsequent purchase intentions. Uncertainty has a moderating effect on the relationship between attitudes and purchase intentions whereas price has no mediating effect on the relationship between attitudes and purchase intentions.

Keywords

Organic food • Consumption motivations • Environmental concern • Consumption emotions

* The summary text of this study has been presented at the "7th International Conference on Governance Fraud Ethics and CSR", Dec 9-11, 2016, İstanbul.

1 Sevtap Unal (Prof.), Izmir Katip Çelebi University, Faculty of Business Administration and Economics, Department of Business, Production Management and Marketing, Izmir, Turkey. Email: sevtap.unal@ikc.edu.tr ORCID: 0000-0002-3227-0756

2 **Corresponding author:** F. Gorgun Deveci (Res. Asst.), Atatürk University, Faculty of Business Administration and Economics, Department of Business, Production Management and Marketing, Erzurum, Turkey. Email: gorgun.deveci@atauni.edu.tr ORCID: 0000-0001-8987-2478

3 Tuğba Yıldız (Prelactor), Bayburt University, Institute of Social Sciences, The Cooperative Programme, Bayburt, Turkey. Email: tugbayildiz@bayburt.edu.tr ORCID: 0000-0003-0260-0555

To cite this article: Unal, S. Deveci, F. G. Yıldız, T. (2019). Do we know organic food consumers? the personal and social determinants of organic food consumption. *Istanbul Business Research*, 48(1), 1-35. <http://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0019>

Do We Know Organic Food Consumers? The Personal and Social Determinants of Organic Food Consumption

Demand for organic foods is continuously increasing as an increasing number of people wish to consume more natural foods. Organics foods are differentiated products from common conventional foods because they have distinctive characteristics (Sashi and Stern, 1995; Chryssochoidis, 2000); Yin et al., 2010. The term “organic food” refers to food products that are produced without artificial fertilizers, insecticides, synthetic hormones or artificial coloring (Fotopoulos, 1996; Chen, 2009; Shaharudin et al., 2010; Aertsens et al., 2011; Goh, 2011; Ruiz de Maya et al., 2011). Consumer interest in organic foods has increased due to the effects of pesticides on health and the environment as well as due to genetically modified organisms (GMOs), and other non-natural substances used to increase agricultural production (Teng and Lu, 2016). Consumers’ have positive attitudes toward organic foods in that they perceive them to be healthier, harmless, and less destructive to the environment than traditionally grown foods (Mondelaers et al., 2009; Daniells, 2014). On the other hand, most consumers do not have reliable information about the characteristics of organic foods and always have suspicions about the ingredients of organic foods, although they are generally considered to be reliable foods. Consumers cannot be sure of the quality of an organic product after purchase or consumption. Thus, it is vital that they trust credence goods. Consumers therefore seek trustworthy clues, such as authorized third-party certifications (for example USDA or TKB) whereas they do not trust other certifying organizations. In short, although demand for organic foods is growing, there is simultaneously doubt about organic foods ingredients and attributes. Therefore, if consumer perceptions about the characteristics of organic foods, such as credibility, can be determined, this will enable consumer attitudes towards organic food to be understood, thereby explaining organic food consumption behaviors.

Previous studies have found that, organic foods are believed to be more nourishing, healthier, and safer, with their. Safety and positive influence on human health being major reasons for purchasing them (Zanoli and Naspetti, 2002; Fotopoulos et al., 2003; Lea and Worsley, 2005; Hughner et al., 2007). Various researchers have evaluated the personal and environmental factors influencing the purchase of organic foods, including human-animal-environment centered values, and health-related variables (Hutchins and Greenhalgh, 1995; Nielsen et al, 1998; Lindeman and Väänänen, 2000; Squires et al., 2001; Harper and Makatouni, 2002; McEachern and Willock, 2004; Lea and Worsley, 2008; Hasselbach and Roosen, 2015; Tung et al., 2015).

Consumers’ organic food buying behavior has been studied by from various theoretical perspectives. Ajzen’s The Theory of Planned Behavior Theory (TPB) was mostly used to determine consumers’ food selection behaviors. (e.g., Chen, 2007; Verdurme and Viaene, 2003; Bredahl, 2001) while the. TPB is useful for explaining a wide range of individual behaviors and intentions (Lee et al., 2014), including consumption of organic products

(Gracia and De Magistris, 2007; Gotschi et al., 2007; Lee et al., 2014; Zagata, 2012). TPB explains a wide range of human behaviors based on behavioral intentions (BI), which is the central stage of the TPB. It is determined by three motivational factors: (1) the attitude of the person to participate in the behavior; (2) the degree of social pressure felt by the person concerned with the behavior (subjective norm); and (3) the degree of individual controllability of the behavior (perceived behavioral control [PBC]) (Lee et al., 2015). This study adopted the, TPB to investigate consumers intentions to purchase organic foods.

Literature Review and Research Hypotheses

Organic Food Consumption Motivations

Motivation is the driving force within individuals that compels them to act. If a consumer is motivated, she or he is ready to act or engage in a goal-oriented activity. Motivation is an inner state of arousal with triggered energy directed to achieving a goal (Schiffman et al., 2010: 88). Motivation therefore precedes behavior and directs it in a specific direction by initiating, guiding, and maintaining goal-oriented behaviors. To understand consumer behavior requires understanding the motives that drive the behavior. As mentioned before, several studies have investigated consumer attitudes towards organic foods and subsequent buying behavior (Roininen et al., 1999; Makatouni, 2002; Zanolli and Naspetti, 2002; Fotopoulos et al., 2003; Lea and Worsley, 2005; Padel, et al., 2005; Vermeir and Verbeke, 2006; Lea and Worsley, 2008); Darsono et al., 2018.

Consumer food choice behavior is a complex process that is influenced by many factors, such as consumer-related issues (mood, personality, lifestyle), food-related issues (sensory characteristics of taste, odor, texture, etc.; price, healthiness), and social-cultural factors (ethical-environmental concern) (Prescott et al., 2002; Eertmans et al., 2005; Wądołowska et al., 2008; Honkanen and Frewer, 2009; Machín et al., 2014).

Asraf Mohd-Any et al., (2014) claim that food choice motives are affected by both external (life source and influencers) and internal (personal system) factors. Internal values include personal value negotiation and habits. Price, sensory delights, convenience, health, and quality are also important factors choosing organic foods, while emotions also influence consumer decisions. External factors, such as social norms, the economic situation, social roles, physical surroundings, and people's previous experiences, influence organic food choices. In sum, many researchers agree that food choices are determined by three main groups of factors. These are;

- Product-related factors (taste, aroma, packaging, convenience, nutrient content, etc.)
- Person-related factors (age, gender, personality, experience, satiety, hunger, etc.),
- Environment-related factors (price, income, traditions, beliefs, norms, fashion, society, etc.) (Wądołowska et al., 2008; Oellingrath et al., 2013).

Regarding the motives that mostly drive consumers to buy organic foods several factors have been identified, such as health, and safety (Fotopoulos et al., 2003; Hughner et al. 2007; Cerjak et al. 2010; Hamzaoui-Essoussi and Zahaf, 2012; Shafie and Rennie, 2012; Truong et al., 2012; Çabuk et al., 2014; Wee et al., 2014; Pham et al., 2018; Lian and Yoong, 2019), naturalness, and appearance (Yiridoe et al. 2005; Winter and Davis, 2006).

Lockie and colleagues (2002) developed a scale to measure consumer motives to buy organic foods, which was used by Steptoe et al. (1995) as the Food Choice Questionnaire (FCQ), which aims to determine the relative importance of different factors on consumers from different populations (Machín et al., 2014:314). Their aim was to develop a comprehensive measure to define green consumer groups. This scale has been widely used to measure organic food consumption behaviors, showing that health, sensory characteristics, naturalness of food, and environmental protection issues are the most important organic food consumption motives (Lockie et al., 2004; Chen, 2007; Honkanen and Frewer, 2009; Żakowska -Biemans and Renko, 2011; Januszevska et al., 2011; Roos et al., 2012; Dowd and Burke, 2013; Schleenbecker and Hamm, 2013; Hasselbach and Roosen, 2015; Lee et al., 2015; Sautron et al., 2015; Wang et al., 2015; Hsu et al., 2016; Teng and Lu, 2016).

Several studies have found that health concern is a primary motivational factor for buying organic food (Lockie et al. 2002; Magnusson et al. 2003; Ureña et al., 2007; de Magistris and Gracia, 2008; Pohjanheimo et al., 2010; Januszevska et al., 2011; Vyth et al., 2012; Dowd and Burke, 2013; Russell et al., 2015; Hilverda et al., 2016; Bryla, 2016).; Asif et al., 2018; Goetzke et al., 2014; Eisinger-Watzl et al., 2015; Hansen et al., 2018). Health motivation indicates the individual's determination to live healthily (Mardon et al., 2015). Health is one of the most significant factors underlying organic food purchasing due to increasing health consciousness, consumer focus on food safety and quality, and avoidance of harmful additives and chemicals (Wier and Calverley, 2002).

Price is another important factor given the expense of organic foods (Żakowska-Biemans and Renko, 2011; Bryla, 2016). Aygen, 2012; Buder et al., 2014; Bryla, 2016; Aschemann-Witzel and Zielke, 2017; Nguyen et al., 2019). Although consumers are willing to purchase environmentally-friendly products, they are unwilling to pay high prices (Chang et al., 2015). Furthermore, these motivational factors are related to high-quality food intake among adult consumers (Roos et al., 2012). In addition to price, low availability and satisfaction, lack of trust, and poor perceived value prevent consumers buying organic food (Davies et al., 1995; Żakowska-Biemans and Renko, 2011; Hilverda et al., 2016; Misra and Singh, 2016). McEachern and Mc Clean (2002) find that taste is another important factor.

Consumer food choices are not just related to food-based issues; rather, many factors affect organic food choice behavior. These include sensory features, individual factors, and environmental, cultural, and social influences. Food choices also reflect personality and

lifestyles. Other important factors are altruistic motives, especially environmental protection and animal welfare. However, the relative importance of these motives may vary depending on consumer segment and culture (Honkanen and Frewer, 2009). For example, weight control, convenience, familiarity, healthiness, and natural content are important factors for European consumers (Wang et al., 2015). Sensory motives are also important factors in Europe, along with price, health, and environmental issues. Ethical and environmental motives are relatively important in organic food buying (Honkanen and Frewer, 2009). In addition, research in Europe and the USA shows that most important food choice motives among adults are taste, health, price, and convenience (Kontinen et al., 2013).

Based on this literature, the present study investigates the following motivating factors: mood, sensory appeal, convenience, natural content, health, price, weight, and familiarity. These factors are studied to test hypothesis

H1: Organic food motives influence attitudes towards organic foods.

Environmental Concern

Environmental problems are gradually increasing worldwide, including global warming, ozone layer depletion, water, noise, and light pollution, acid rain, and desertification. Environmental concern, which includes protection of the environment, has been defined as “the degree to which people are aware of problems regarding the environment and support efforts to solve them or indicate the willingness to contribute personally to their solution” (Dunlap and Jones, 2002: 482). Because environmental problems are the result of human activities, consumption, and production patterns, environmental quality depends on human knowledge, attitudes, values, and social practices (Mat Said et al., 2003).

Kinnear et al. (1974), summarize the following characteristics of consumers who are concerned about environmental matters. These environmental consumers;

- Perceive activity towards environmental pollution is excessive,
- Are open to new ideas,
- Investigate how products are produced,
- Satisfy their curiosity,
- Seeking personal security.

Today's consumers are more concerned about the environment. Due to increasing consciousness of environmental concerns, individuals have begun to prefer natural products (Thieme et al., 2015; Bertrandias and Elgaied-Gambier, 2014). This environmental concern is based on emotionally-oriented behavior, and is an important factor for making existing behavior more environmentally friendly (Wang and Myint, 2016).

Environmental concern does not just relate to the attributes of a purchase decision. Rather, it consists of consumer emotions towards many different green issues (Newton et al., 2015). Strong environmental concern makes consumers willing to purchase environmentally-friendly products (Chang et al., 2015; Franzen and Meyer, 2010). It is correlated with beliefs about humanity's ability to disrupt the natural balance, the existence of growth limits for human societies, and doubts about the right of humanity to dominate the rest of nature (Verhoef, 2005: 251). Environmental concern is the proactive intention of individuals to protect the environment (Paladino and Ng, 2013). That is, environmental concern is a socially accepted norm that affects consumer choices (Bertrandias and Elgaaied-Gambier, 2014). Kim and colleagues claim that environmental concern is related both to selfless and altruistic human values as the individual performs these behaviors of protecting the natural environment with little thought for their own benefits. In other words, attitudes toward the environment depend on the self, other people, or the biosphere (Wesley Schultz, 2001; Kim et al., 2012). Choosing organic foods shows a consumer's concern for others and the common welfare (Yadav, 2016). Generally, it refers to a persuasive attribute that represents a person's worries, concerns, likes, and dislikes about the environment (Bhatt and Bhatt, 2015: 48).

As mentioned above, environmental concern is a direct and important determinant of specific behaviors (Verhoef, 2005; Lee et al., 2015). However, Mainieri et al. (1997) argue that consumers do not change their behavior according to their environmental concerns while Bamberg (2003) found that environmental concern has no significant influence on behavioral intentions or behavior. In contrast, Kim and Choi (2005) found that environmental concern does direct affect green purchasing behavior.

Consumers' environmental concern has many consequences, such as deciding to buy certain products and services, as well as the rejection of other products and services (Bertrandias and Elgaaied-Gambier, 2014). Environmental concern is related to environmentally conscious behavior, environmental behaviors, willingness to participate in environmental activities, and paying higher prices for environmental products (Verhoef, 2005; Kim et al., 2012). Specifically, it provides a strong motive for purchasing organic food products (Chen, 2007; Hughner et al. 2007; Smith and Paladino, 2010; Cerjak et al. 2010; Lee et al., 2015; Monier-Dilhan and Bergès, 2016).

As a pro-environmental attitude, environmental concern is one of the most important motives for purchasing organic foods (Magnusson et al., 2003; Fujii, 2006; Mondelaers et al. 2009; Tang et al., 2014). Environmental concern not only increases green purchasing intentions but also makes consumers more satisfied with such purchases (Hopper and Nielsen, 1991; Keesling and Kaynama, 2003). Environmental concern can thus make individuals' behavior more environmentally friendly (Paladino and Ng, 2013). That is, environmentally-friendly behaviors and purchase intentions are correlated (Bertrandias and

Elgaaied-Gambier, 2014). This leads to the second hypothesis of the present study:

H2: Environmental concern affects attitudes towards organic foods.

Subjective Norm

Subjective norms, which are also known as social norms, are perceptions about the nature and content of widespread emotions and thoughts (Verhoef, 2005; Wang, 2014). They also represent normative behavioral beliefs and the motivation to adhere to these beliefs (Kaiser, 2006). A subjective norm is defined as “perceived social pressure to perform or not perform the behavior” (Tarkiainen and Sundqvist, 2005; Ruiz de Maya et al., 2011; Wang, 2014; Suh et al., 2015; Lee et al., 2015; Yadav and Pathak, 2016). Thus, it refers to external social pressure (Wang and Myint, 2016), which is perceived as an important factor determining attitudes and behaviors. A subjective norm includes beliefs influenced by reference groups (such as family members or friends) who influence the individual regarding performing or not performing the behavior (Teng and Wang, 2015). Therefore, subjective norms affect both individual intentions and behaviors (Paladino and Ng, 2013). Individuals comply with subjective norms because they want to avoid reactions and pressures from their reference groups (Wang, 2014; Lee et al., 2015). Thus, subjective norms influence attitudes and intention to buy organic food (Chang, 1998; Tarkiainen and Sundqvist, 2005; Numraktrakul et al., 2012; Irianto, 2015; Paul et al., 2016; Chu, 2018). They are therefore an important factor in organic food purchase intentions and environmentally conscious consumption. A subjective norm decreases risk perception of a consumer, which increases their tendency to purchase (Paladino and Ng, 2013). According to Armitage and Conner (2001), there is a connection between subjective norms and intention. More specifically, Chen (2007) claims that, if subjective norms regarding organic products are positive, then intentions to buy them will increase. Relevant subjective norms also increase recycling intentions, and purchases of sustainable and environmentally friendly products (Wang, 2014). This leads to the third hypothesis:

H3: Subjective norms influence attitudes towards organic foods.

Consumption Emotions

According to Laros and Steenkamp (2005), emotion is the power that describes consumer behavior. Emotions emerge in line with an individual’s subjective assessments and reflect the inner world of that individual (White, 2010: 382). They therefore provide the basic motivations for evaluating products and product choices (Chaudhuri, 1997). Consumption emotions, specifically, are a set of emotions that are elicited during product usage or consumption experiences (Mattila and Ro, 2008; Han et al., 2010). These emotions are crucial for the shopping experience. The positive and negative emotions experienced before and after the moment of purchase directly influence the consumer’s perception, evaluation,

and behavior (Chaudhuri, 1997; Argan et al., 2014). In other words, consumption emotions are responses to the consumption of products that affect the next consumption experience (Richins, 1997; Phillips and Baumgartner, 2002). There is rising interest in assessing emotions to understand consumer behavior better, with measurement of emotional response to food and beverages being seen as a valuable source of information for marketing strategists. Emotional data provide valuable information about products, such as to reveal previously unidentified aspects of sensory profiles and product attributes (Kenney and Adhikari, 2016).

Emotions affect human eating behavior in terms of food choices, quantity, and frequency of meals. These behaviors depend on many different variables, not just physiological needs. Generally, individual eating behavior is affected by changes in emotional state. Consumers have many options to buy or eat food, with price, health, convenience, and taste being prominent variables. In addition, affect-focused and environmental motives play significant roles (Verhoef, 2005; Onwezen, 2015). Various emotions, like anger, fear, sadness, and joy, influence food choices and eating. Emotional stress has an especially strong effect on food consumption. These different emotions may increase or decrease eating due to mood changes (Gibson, 2006; Macht, 2008; Köster and Mojet, 2015).

There are many emotional distinctions, of which the most common is between negative and positive emotions (Verhoef, 2005; Onwezen, 2015). According to Lyman (1982), healthy foods are consumed in association with positive emotions whereas junk food is consumed with negative emotions. Patel and Schlundt (2001) also found that positive and negative emotions influence the meals that are eaten, with positive emotions having a stronger impact on food consumption than negative emotions. Macht (1999) report that anger increases impulsive eating whereas joy increases hedonic eating habits. Both these emotions influence eating more strongly than sadness and fear. Studies on consumption emotions show that negative emotions increase impulsive eating and junk food while decreasing food pleasantness. Conversely, positive emotions make consumers perceive organic food as more appealing and become more eager to consume healthy foods (Macht, 2008; Köster and Mojet, 2015). These findings lead to the following three hypotheses.

H4a: Consumption emotions influence attitudes towards organic foods.

H4b: Positive emotions influence attitudes towards organic foods.

H4c: Negative emotions influence attitudes towards organic foods.

Self-monitoring

The concept of self-monitoring was introduced by Snyder (1974), who defined it as “the degree to which individuals observe the situations and behaviors in their surroundings and

controls their behaviors accordingly” (Graeff, 1996; Aaker, 1999; O’Cass and McEwen, 2004). According to O’Cass, it “reflects the degree to which an individual monitors, and controls self-presentation in accord with social cues” (2001:47), which helps the individual make useful social comparisons. There are two types of self-monitoring: high and low (Kjeldal, 2003: 354). High self-monitoring is expressed as social pattern adaptation. Such people monitor social cues very carefully and avoid exhibiting other behaviors, controlling their self-presentation according to the people. They therefore exhibit both social and interpersonal responsive behaviors, as well trying to be the “right person in the right place at the right time.” Conversely, low self-monitoring people do not control their self-presentation. They believe that their behavior reflects themselves, their attitudes, their qualities, and their emotions (Graeff, 1996; Harnish and Bridges, 2006). They therefore behave without being influenced by their environment, and do not want to change themselves according to social cues and patterns of behavior. Instead, they do what they want. That is, they do not pay attention to social norms and the social self (Hogg et al., 2000; O’Cass, 2001; O’Cass and McEwen, 2004). While high-level self-monitoring individuals prefer to buy prestigious and famous products, low self-monitoring individuals prefer products with more functional qualities, and tend to believe that generic brands are at least as good as other brands (Browne and Kaldenberg, 1997).

Based on the literature, we aimed to investigate self-monitoring influences on organic food choices to identify the relevant motivational and psychographic variables to understand organic food consumption better. Self-monitoring behaviors include dietary intake, physical activities, weight control, and the individual’s conscious behavior (Helsel et al., 2007; Burke et al., 2011). This leads to the following research hypothesis

H5: Self-monitoring influences attitudes toward organic foods.

Attitudes and Purchasing Intentions

Attitudes and behaviors play a major role in determining consumer behaviors. An attitude is a psychological structure formed by consciousness, values, and emotions (Al-Swidi et al., 2014). Attitudes determine the consumer’s final decision at the point of purchase. If an attitude towards the behavior of consuming organic products is affirmative, then the individual’s intention to buy will increase. Therefore, a consumer’s purchasing behaviors regarding organic products can be accurately estimated from their attitudes (Lee and Goudeau, 2014). Generally, consumers have a positive attitude toward sustainable products and their consumption. Environmental-focused consumer groups care about ecological packaging, product origin, and buying ecological organic foods because they think such products’ taste, quality, safety, and freshness are more beneficial to human health (Vermeir and Verbeke, 2006).

Research on attitudes towards organic products shows that the most important factors explaining consumer decision-making are attitudes towards organic food characteristics and the environment. Thus, if consumers have a positive attitude towards eco-friendly issues, they also have a positive attitude towards purchasing organic products. Consumer motivations provide other important factors for buying organic products. Several studies have found that environmentally friendly attitudes lead to green behaviors and ecological consumption (Paladino and Ng, 2013).

Many studies on attitudes and the consumption of organic products show that health (McEachern and Willock, 2004; Padel, et al., 2005; Chen, 2007; Kulikovski and Agolli, 2010; Denver and Christensen, 2015; Tung et al., 2015; Hsu et al., 2016; Aschemann-Witzel et al., 2013; Mie et al., 2017; Oroian et al., 2017; Petljak et al., 2017; Singh and Verma, 2017), animal welfare (Lindeman and Väänänen, 2000; de Boer et al., 2007; Lu et al., 2010; Hasselbach and Roosen, 2015; Escobar- López et al., 2017) environmental consciousness and attitudes (Thøgersen and Zhou, 2012; Irianto, 2015; Nedra et al., 2015; Lee, 2016), taste (Millock et al., 2004; Aertsens et al., 2009; Suh, et al., 2012; Lee and Goudeau, 2014), environmental concern (Salleh et al., 2010; Anburaj, 2015; Fernandes et al., 2012; Lee et al., 2015; Nedra et al., 2015; Petrescu and Petrescu-Mag, 2015; Uma and Selvam, 2017; Sharma and Singhvi, 2018), and ecological motives and attitudes towards organic food (Honkanen et al., 2006) affect attitudes and intention of purchasing organic products (Van Loo et al., 2010; Basha et al., 2015; Teng and Wang, 2015; Lee and Yun, 2015; Yazdanpanah and Forouzani, 2015; Zhu, 2018; Žibret et al., 2018; Hsu et al., 2019; Wang et al., 2019). There is a positive relationship between organic product consumption or purchasing and attitudes in that positive attitudes are related to organic product purchases. In addition, level of interest in the environment is one of the most important factors determining attitude and intention to purchase (Aertsens et al., 2009). This leads to the following hypothesis.

H6: Attitudes towards organic foods have an effect on affect organic food purchase intentions.

Uncertainty

Uncertainty is defined as the lack of information, low knowledge, and lack of trust in the organic certification process (Aertsens et al., 2009). Uncertainty is the absence of information (Daft and Lengel, 1986).

Uncertainty is a condition where current information deviates from the ideal knowledge of the consumer (Shiu et al., 2011). Gunasti and Ross, (2009) claim that lack of knowledge increases uncertainty. Consumers feel uncertainty in several situations, specifically lack of technical expertise, inability to control the basic requirements for distinguishing organic

foods and the absence of chemical components in organic food production compared to traditional products (Teng and Lu, 2016). Shiu and colleagues identified several uncertainty effects on behavior: “the amount, content, and sequence of information input are expected to impact on the formation, development, and change of such higher-order processes as beliefs, attitudes, evaluations, images, impressions, and intention” (Shiu et al., 2011).

Uncertainty about the natural environment refers to changes in environmental components, when an individual has no knowledge of the various states of nature (Lipshitz and Strauss, 1997; Koufteros et al., 2005).

The uncertainty level of the consumer has an essential impact on organic product consumption. Uncertainty about the organic products can change the purchase decision of the consumer whereas the consumer has willingness to buy organic food (Teng and Lu, 2016). This leads to the following hypothesis.

H7: Uncertainty moderates the relationship between organic food attitudes and purchase intentions.

Price of organic foods

Price is a value that will purchase a finite quantity, weight, or another measure of a good or service (Businessdictionary). It plays an important and complex role in consumer evaluation of a product, as well being perceived as a sign of quality by consumers (Marian et al., 2014: 53; Liang, 2016). Price is always accepted as an indicator of product quality and value, and is defined as “what is given up or sacrificed to obtain a product” (Zeithaml, 1988: 10).

Organic food studies have focused on the price of organic foods because of their higher prices, particularly consumers’ willingness to pay for organic foods (de Magistris and Gracia, 2008). If consumers have a high awareness of environmental protection and organic food, they willingly accept higher prices (Liang, 2016). Organic products are generally more exclusive than conventional foods for several reasons. First, their supply is less than demand. Second, the greater labor inputs per unit of output make production costs higher. Third, comparatively small quantities of organic foods increase the costs of post-harvest handling. Relatively small volumes of organic foods increase costs while the marketing and distribution chains for organic products are less efficient than those for traditional foods (<http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq5/en/>).

The other important issue is that organic foods are generally considered within the good credence category. That is, consumers cannot be sure about organic production; i.e. which attributes differentiate organic foods from conventional foods (Moser et al., 2011; Janssen and Hamm, 2012). In addition to this suspicion, the high price of organic foods increases

negative attitudes towards buying intentions (Lea and Worsley, 2005). The higher price of organic foods and the uncertainty about the product has been a major barrier for consumers (Davies et al., 1995; Fotopoulos and Krystallis, 2002; Chinnici et al., 2002; O'Donovan and McCarthy, 2002; Zanolli and Naspetti, 2002; Hughner et al., 2007, Hoek et al., 2017); Xie et al., 2015). However, some studies have found that price has less effect once consumers start to buy organic food. If their experiences increase organic food buying behavior, then organic food buying will become a lifestyle (Krystallis and Chryssohoidis, 2005; Marian et al., 2014). Consumers are also willing to pay a higher price premium if the product has a label from a trustworthy organization (like the USDA organic logo) (Mondelaers et al., 2009; Van Loo et al., 2011; Janssen and Hamm; 2012). Some authors have clustered organic food markets to identify different subgroups of organic consumers according to their willingness to pay the price premium or see the price as a deterrent (Williams and Hammitt, 2000; Cicia et al., 2002; Tarkiainen and Sundqvist, 2005; de Magistris and Gracia, 2008; Gifford and Bernard, 2011; Thøgersen and Zhou, 2012). This leads to the following hypothesis:

H8: Organic food price levels mediate the relationship between organic food attitudes and organic food purchase intentions.

Methodology

Research Model

This study investigated the effects of several personal and social factors on purchasing intentions regarding organic foods. According to the literature, organic food consumption has different attributes. To determine factors affecting organic food buying behaviors and the variables underlying this relationship, uncertainty about organic food attributes as moderator and organic food prices levels are were included as a mediator variables, respectively. The research model developed based on this research aim is shown in Figure 1.

Data collection

The data was gathered via a web-based survey using convenience sampling from members of ETO (Ecological Agriculture Organization) and Orguder (Organic Product Producers and Industrialists Association), which are both members of IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements). IFOAM is a worldwide umbrella organization for the organic agriculture movement. The survey was sent to these organizations, who forwarded it their members. Of 285 questionnaires returned, 264 had complete data for further analysis.

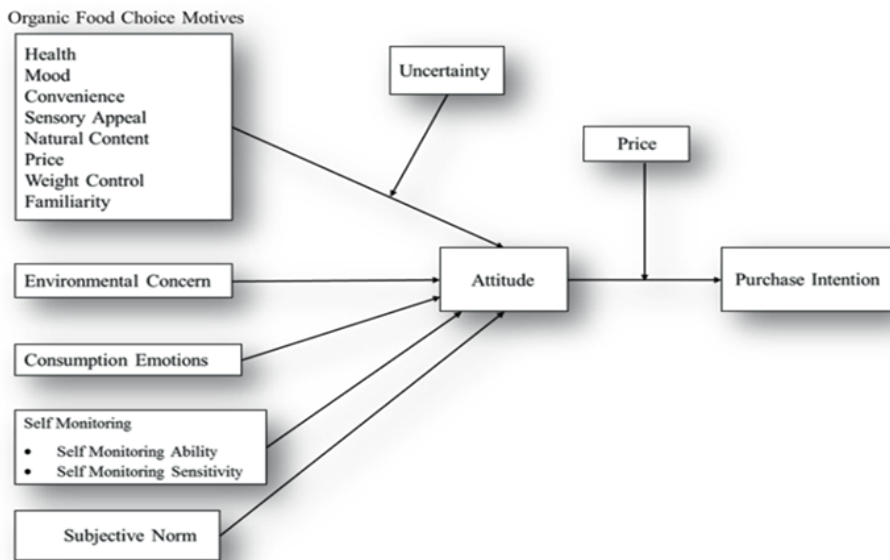


Figure 1. Research Model

Measurements

We divided the input variables that affect consumers' organic food buying intentions (independent variables) into two groups: personal and social factors. The personal factors were motives related to organic food choice behavior, environmental concern, consumption emotions, and feelings of uncertainty. The social factors were self-monitoring and subjective norms. Purchasing intention was the output variable. While most consumers have a positive attitude towards organic foods, they generally cost more than conventional foods, which may suppress purchase intentions. It was therefore assumed that organic food price levels mediate between attitudes and buying intentions. Another important point is that most consumers lack reliable information about the quality of organic foods, so they are always suspicious about the ingredients. Thus, despite their positive attitudes towards organic foods, the uncertainty about organic food attributes may weaken their purchase intentions (Teng and Lu, 2016). Accordingly, it was assumed that uncertainty about organic foods plays a moderator role in buying intentions.

The organic food choice motives scale was based on the original FCQ (Stephoe et al., 1995), although not all the original FCM items were included in this study. Specifically, whereas the FCQ assesses nine food choice motives (health, mood, convenience, sensory appeal, natural content, price, weight control, familiarity, and ethical concern), the present study omitted ethical concern (Schleenbecker and Hamm, 2013).

The environmental concern and subjective norm scales was adapted from Yadav and Pathak (2016), while the Laros and Steenkamp (2005) consumptions emotions scale was used to measure the consumers' emotions towards organic foods. The purchase intention and uncertainty scales were adapted from Teng and Lu (2016) while the self-monitoring scale was adapted from O'Cass (2000). The attitudes towards organic foods scale was adapted from Chen, M. (2009). This scale has 9 items forming two subscales, of which 6 are affirmative items, such as "Organic products are healthier", whereas 3 are negative, such as "Organic products are worse than conventional food".

Most constructs were measured using a five-point Likert scale, with "1" indicating "strongly disagree" and "5" indicating "strongly agree". However, the consumption emotions scale was measured on a seven-point interval scale, with "1" indicating "strongly do not feel" and "7" indicating "strongly feel". Organic food price levels were measured by the following question: "How much do you think you will pay when buying organic food products?" Respondents were asked to choose one of the following price percentages (compared to traditional food products): 10% more, 20% more, or 30% more).

SPSS 20.0 and Smart PLS3 statistical programs were employed to analyze the data through descriptive statistics and SEM (Structural Equation Modelling). Because the sample size was small and non-normally distributed, Smart PLS3 was used to test the hypotheses. The Kolmogorov-Smirnov normality test results are presented in Appendix A.

Findings

Demographic and Organic Food Consumption Behaviours

The majority of respondents are female, married, 26-33 years of age, have university-level education. 52, 2 % of the participants buy organic foods on occasion, 28, 8 % of buy always, and 13, 7% of buy seldom. Participants are asked in which food category they prefer and buy organic foods; the results are in Table 1.

Table 1.
Organic food/foods categories bought by participants

Food categories	Frequency	Percent
Vegetable-fruit	119	52,4
Meat and meat products	45	19,8
Milk and milk products	43	18,9
Dry legume	59	26,0
Bakery	52	22,9
Dried fruits and nuts	46	20,3
Hot and cold beverages	40	17,6

Table 2.
Organic Food Price Rate

Organic Food Price Rates	Frequency	Percent
Same as regular foods	41	18,1
%10 more	75	33,2
%20 more	57	25,2
%30 more	19	8,4
%40 more	16	7,1
%50 and over	16	7,1

The consistently higher prices of organic foods was an obstacle for these consumers. Table 2 summarizes how much more consumers were willing to pay for organic foods.

The table 2 shows that over half of respondents were willing to pay between and 10 and 20% more.

Hypotheses Testing

Before testing the research model, an exploratory factor analysis was conducted to explore the appropriateness of the construct of FCMs for this Turkish sample. Principal component analysis (PCA) with varimax rotation was used.

Table 3.
FCMs factor analysis

Variables	Factor Loadings	% of Variance	Eigenvalue	Cronbach Alpha
Factor1: Health		12,476	3,743	,881
1.Organic food contains a lot of vitamins and minerals.	,821			
2.Organic food keeps me healthy.	,798			
3.Organic food is nutritious.	,647			
4.Organic food is high in protein.	,606			
5.Organic food is good for my skin/teeth/hair/ nails etc.	,520			
21. Organic food tastes good.	,504			
22. Organic food contains no additives.	,530			
Factor2: Weight control		11,956	3,587	,852
27. Organic food is good value for money.	,658			
28. Organic food is low in calories.	,745			
29.Organic food helps me control my weight.	,780			
30. Organic food is low in fat.	,716			
31. Organic food is what I usually eat.	,734			
32. Organic food is familiar	,684			

Variables	Factor Loadings	% of Variance	Eigenvalue	Cronbach Alpha
Factor3: Easiness		10,045	3,013	,761
6. Organic food is high in fiber and roughage.	,646			
7. Organic food helps me cope with stress.	,800			
15. Organic food takes no time to prepare.	,678			
Factor4: Sensory Appeal		9,683	2,905	,823
18. Organic food smells nice.	,676			
19. Organic food looks nice.	,799			
20. Organic food has a pleasant texture.	,712			
Factor5: Mood		9,013	2,704	,824
11. Organic food cheers me up.	,581			
12. Organic food makes me feel good.	,755			
13. Organic food is easy to prepare.	,858			
14. Organic food can be cooked very simply.	,810			
Factor6: Relaxing		7,832	2,350	,800
8. Organic food helps me to cope with life.	,743			
9. Organic food helps me relax.	,649			
10. Organic food keeps me awake/alert.	,644			
Factor7: Convenience and price		7,748	2,324	,706
16. Organic can be bought in shops close to where I live or work.	,611			
17. Organic food is easily available in shops and supermarkets.	,751			
25. Organic food is not expensive.	,696			
26. Organic food is cheap.	,757			

In this study, the FCM items formed 7 factors with 30 items (after deleting 3 items) whereas the initial scale had 8 factors. The familiarity dimension was excluded, with its items falling under other factors. Total variance explained was 68.601% while the Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy was 0.856, and Bartlett's Test of Sphericity was statistically significant (3860.632: df: 435, sig: 000).

In the second step, the research model was tested. The path model is shown in Figure 2.

Table 4

R Square and model fit summery

	R Square	Adjusted R Square
Positive Attitude	0,424	0,413
Purchase Intentions	0,413	0,407
negative attitude	0,259	0,245
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,098	0,104
d_ ULS	4,476	5,057
d_ G	1,198	1,225
Chi-Square	1.455,655	1.476,075
NFI	0,611	0,606

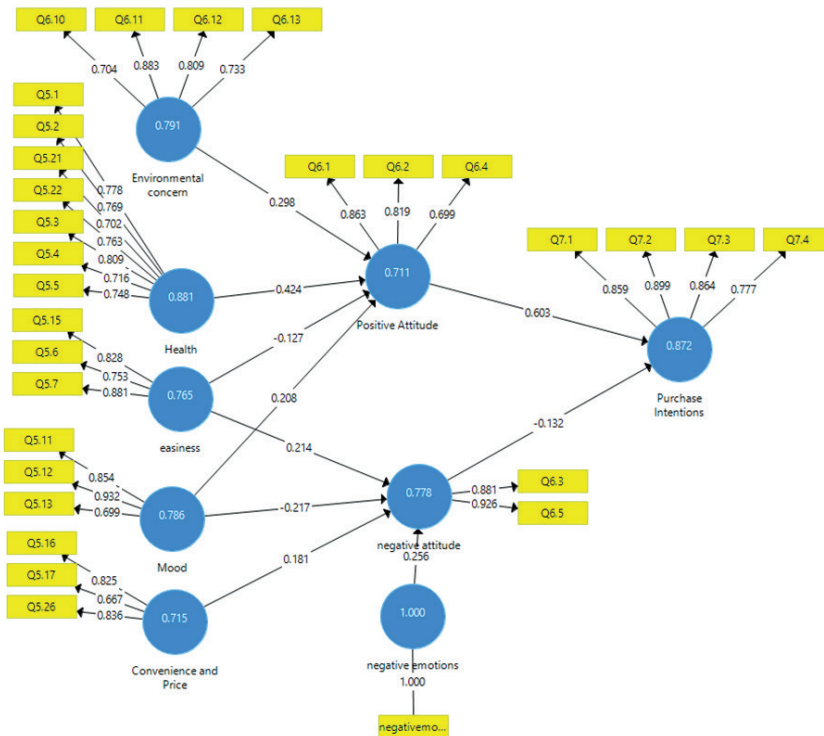


Figure 2. Research Model

The figure shows that four motives, along with health and mood, had positive effects on positive attitudes towards organic foods whereas easiness had a negative effect. That is, organic food buyers thought that organic foods are healthy and help their mood, i.e. feeling better, although it is not easy to prepare them. Easiness and convenience-price had positive effects on negative attitudes towards organic foods. That is, consumers with negative attitudes towards organic foods (because they believe they are fake and worse than conventional foods) also believe that their prices are unreasonable and that they cannot be purchased or prepared easily. Mood has a negative effect on negative attitudes towards organic foods in that consumers with negative attitudes towards organic foods believe that these foods do not help them feel better.

Thus, H1 (Organic food motives influence attitudes towards organic foods) was confirmed.

According to Figure 2, environmental concern affects positive attitudes toward organic foods. Therefore, H2 was confirmed. Likewise, negative emotions influenced negative attitudes towards organic foods. Therefore, H4a (Negative emotions have an influence on attitudes towards organic foods) was confirmed. On the other hand, self-monitoring,

Table 5.

Path Coefficient and T Values

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values
Convenience and Price -> Negative Attitude	0,181	3,086	0,002
Environmental concern -> Positive Attitude	0,298	4,634	0,000
Health -> Positive Attitude	0,424	6,848	0,000
Mood -> Positive Attitude	0,208	3,364	0,001
Mood -> negative attitude	-0,217	3,773	0,000
Positive Attitude -> Purchase Intentions	0,603	11,252	0,000
easiness -> Positive Attitude	-0,127	2,017	0,044
easiness -> negative attitude	0,214	3,767	0,000
negative attitude -> Purchase Intentions	-0,132	2,540	0,011
negative emotions -> negative attitude	0,256	4,640	0,000

subjective norms and positive consumption emotions had no effects on attitudes towards organic foods. Thus H3, H4a, and H5 were rejected. Model fit values, R squared, coefficients, t values and Construct Reliability and Validity are shown in tables 4, 5, and 6 respectively

All factors in the research model were reliable and valid. The Q^2 value (Stone-Geisser's Q^2 value), used as a criterion of predictive accuracy, examines the predictive relevance of latent variables in the PLS path model, obtained using the blindfolding procedure (Stone, 1974; Geisser, 1974). A Q^2 value larger than zero for a specific endogenous latent variable indicates the PLS path model has predictive relevance for this construct (Hair et al. 2017). As Table 6 shows, all endogenous variables had predictive relevance in the model.

As discussed earlier, even if consumers are willing to buy organic food, their uncertainty about the products affects organic product consumption. Organic food ingredients or production conditions are mostly confusing for consumers, so they hesitate to choose organic food and even give up their buying decisions. Thus, it was assumed that because uncertainty

Table 6

Research Model Construct Reliability, Validity, and Q2

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Convenience and Price	0,715	0,729	0,822	0,609	
Environmental Concern	0,791	0,819	0,865	0,617	
Health	0,881	0,890	0,903	0,571	
Mood	0,786	0,894	0,871	0,695	
Positive Attitude	0,711	0,736	0,838	0,635	0,247
Purchase Intentions	0,872	0,875	0,913	0,724	0,279
Easiness	0,765	0,797	0,862	0,676	
Negative attitude	0,778	0,805	0,899	0,816	0,192
Negative emotions	1,000	1,000	1,000	1,000	

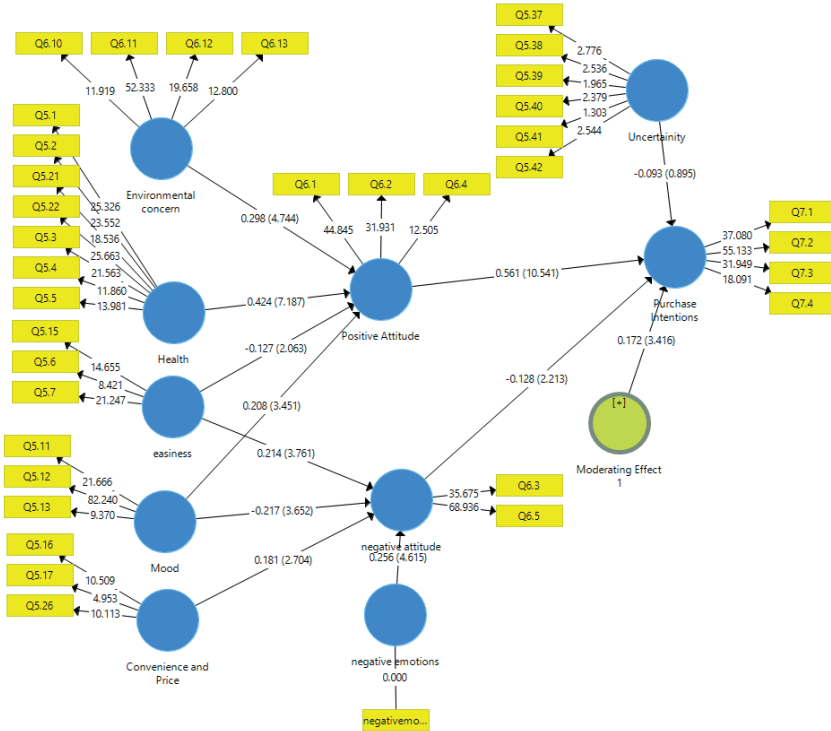


Figure 3. Moderating Effect of the Uncertainty

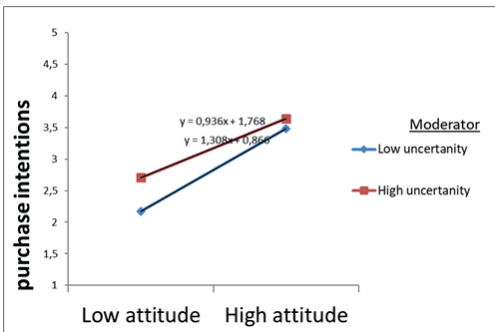


Figure 4. Moderating effect of Uncertainty

about organic foods makes attitudes towards organic foods less positive, it has a moderating effect on organic food motives. Figure 3 shows this moderating effect of uncertainty, including the path coefficients and t values.

Figure 3 shows that uncertainty did indeed have a moderating effect on the relationship between positive attitude towards organic foods and purchasing intention. Uncertainty

Table 7.

Mediating Effect of Price

Mediator effect	Coefficients	T value	p-value
Price - Attitude	-0,036	0,513	,608
Purchase Intentions - Price	0,009	0,189	,850

dampened the positive relationship between attitude and purchase intention, as seen in Figure 4. However, it had no moderating effect on the relationship between negative attitude and purchase intention.

Thus, H7 (Uncertainty moderates the relationship between food choice motives and organic food attitude) was confirmed.

To test the mediating effect of price, the method proposed by Baron and Kenny (1986) was used. According to this method, three conditions should be met. First, the independent variable must affect the mediator variable. Second, there must be a significant relationship between the dependent variable and mediator variable. Third, the effect of the independent variable on the dependent variable must be less in the third equation than in the second. In other words, when the independent variable and the mediator variable are included in the analysis together, the effect of the independent variable on the dependent variable must be reduced or zero (Preacher and Andrew, 2004). In this study, there was no mediating effect of price on attitude and organic food purchase intention tested. The findings are shown in Table 7.

Discussion and Conclusions

This study examined the effect of organic food choice motives, and personal and social factors on purchasing intentions regarding organic food consumption. It also tested the moderating role of uncertainty and the mediating role of the price of the organic foods. The findings showed that consumers buy organic foods because they believe they are healthy, easy to prepare, easy to get, are reasonably priced, and help improve their mood. Thus, consumers think that organic food is beneficial for both their body and mind. Organic foods are easy to find and prepare while the price has no effect on the decision to choose organic foods. These findings support previous studies claiming that the price becomes less important once consumers start to buy organic food as their experience increases and organic food buying become a lifestyle (Krystallis and Chrysosoidis, 2005; Marian et al., 2014).

This study tested the role of subjective norms, environmental concern, consumption emotions, and self-monitoring. Subjective norms, self-monitoring, and positive emotions have no effect on holding an attitude towards organic foods, suggesting that social groups have no impact on consumer decisions regarding organic food consumption. That is, organic food consumption is not related to group-oriented decision-making processes and unrelated to conspicuous consumption. Instead, consumers want to buy organic food products to

satisfy their psychological and physical needs. In short, organic food oriented consumption is related to self-enhancement decisions rather than reference group-centered.

Another finding is that environmental concern and organic food buying are positively related. That is, consumers who are aware about and interested in environmental issues choose the organic foods more. Considering environmental concern from a wide perspective, Yadav (2016) argues that environmental concern is connected to altruistic human values. Individuals perform these behaviors of protecting the natural environment with little thought of benefits for themselves. Thus, choosing organic food products shows concern for others and the common welfare. This assumption is supported by our findings.

Regarding consumption emotions, negative emotions are associated with negative attitudes towards organic foods. Consumption emotions are an indicator of organic foods consumption (Richins, 1997; Phillips and Baumgartner, 2002). The findings in the present study confirm that uncertainty has a moderating effect. Specifically, if consumers believe that organic foods are fraudulent or worse than conventional foods then they have negative feelings like anger, fear and sadness about these products.

According to the literature, consumers do not have enough knowledge about organic food ingredients or farming conditions, which is the main reason why they lack confidence in organic food consumption. Our study showed that uncertainty also has a moderator effect on the relationship between a positive attitude towards organic foods and purchase intentions. That is, if the consumer has some doubts about organic food ingredients or lacks information about them then their purchase intention decreases despite their positive attitudes towards organic foods.

The main contribution of this study is that several authors have claimed that consumers' food choices are related to many factors – not just food-based issues. Social factors or ethical properties, such as environmental protection, affect organic food choosing behavior (Chen, 2007; Schleenbecker and Hamm, 2013; Lee et al., 2015). This claim is confirmed by the findings of this study, which showed that consumers choose organic foods according to both food-based issues and personal factors. This indicates that organic food consumption should be evaluated from a wider perspective as purchase intentions are both food-related (health, natural content, convenience, familiarity) and personal (mood, health, convenience, and consumption emotions). The following section discusses some implications for both academicians and business.

Implications

While a healthy life has always been important for human beings, consumer tendencies are currently becoming more health consciousness so that consumers now want to more natural foods. At the very least, they do not want to eat foods that include growth hormones,

antibiotics or pesticides. Yet, the matter is not just about consuming more natural and healthier but also increasing the quality of life through eating natural healthy foods. We therefore have several recommendations for companies to emphasize organic consumption. The motives driving the consumer towards organic food consumption are health consciousness and supporting an inner world with natural foods. Moreover, they want buying and preparing organic foods to be easy. Thus, companies who want to reach organic food consumers should emphasize both health issues and mood issues. Consumers feel good when they consume organic foods because they believe that feeding the body naturally also feeds the soul. Messages that point out how organic foods can produce good feelings, physically and mentally, can attract consumers.

Consumers' organic food buying behavior does not relate just to food-based issues. It is the same as other buying behaviors. In that, in their decision-making process, consumers reflect all attributes of being a consumer. Thus, companies should evaluate this process in terms of all relevant factors, including social, personal or situational ones. As this study demonstrated, emotions influence consumers when they are deciding to buy organic foods. That is, consumers are not just following utilitarian expectations. Rather, they are also expecting hedonic value from their organic food consumption decisions. Consequently, developing marketing strategies and communicating with consumers as just rational problem solvers is incorrect. According to these findings, consumers decide with their emotions, and are also affected by their social group. If other people in their social environment buy organic food consistently, this behavior will spread to them through modeling. Thus, it would be advantageous for companies to spread a positive attitude towards organic foods behavior through the help of social and reference groups.

While the price of organic foods is always important for consumers, their high cost is already well known. As a result, conscious organic food consumers pay attention to other issues than price, such as environmental protection and sustainable agriculture. Nevertheless, they also do not want to pay extreme prices so a premium of 10-20% may be affordable. The sensory appeal of organic foods is important for the consumer too. They want natural, hormone or pesticide-free foods, but at the same time the taste, smell and look of organic foods are also critical for consumers. Companies should therefore be aware of the importance of the consumers' sensory perceptions.

Convenience is another motivating factor for consumers. If they can buy and prepare organic foods easily then they consume more. Consequently, although intensive distribution is the costliest distribution strategy, selective or intensive distribution may be preferable given the demand for organic foods in the market and of the durability of organic food. Consumers can also lack knowledge about how to prepare or cook organic foods so information on the packages, programs or ads could support consumers.

Limitations

The major limitations of this study are that it did not focus on any specific product category and had a relatively small sample size. The aim was to test which motives drive the consumer to buy organic foods, and the effect of social and personal factors on buying decisions. The reason for the small sample size is that the study was conducted with just organic food consumers. This means that the results cannot be applied to specific product categories or generalized to all organic food consumers.

Future Research

The aim of this study was to investigate the effects of social, personal and food-related factors on organic food buying behavior, given that consumers' buying decisions are affected by many different factors. Although organic food consumption is regarded as a health-related or environment-focused decision, like other buying decisions, hedonic and utilitarian benefits, and several social-personal factors may play a role. Thus, future research should also investigate the effects of consumer personality, lifestyle and social-cultural factors.

This study focused on organic food buyers so future studies can also investigate the attitudes and decision making of consumers who do not buy organic foods in order to understand the underlying reasons why.

The all kind of organic foods indicated in this study regardless their category like vegetable, meat, milk etc.. Finally, regarding consumer motives and attitudes for different organic food categories, future research can consider one specific category of organic foods and perhaps compare this to other organic food categories in terms of motives or buying intentions.

Grant Support: The author received no financial support for this work.

Appendix A

Kolmogorov-Simirnov Test

Variables	Test statistics	P
Health	1.525	.019
Mood	1,038	.231
Convenience	1,166	.132
Sensory Appeal	1,168	.131
Natural Context	2.222	.000
Weight control	2.163	.000
Familiarity	1.419	.036
Subjective norms	2.025	.001
Uncertainty	1.130	.156
Attitude	1.1969	.001
Environmental Concern	2.129	.000
Purchase intention	2.392	.000
Self-Monitoring	0.963	.312

References

- Aaker, J.L. (1999). The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 45-57.
- Aertsens, J. van Huylenbroeck, G., Verbeke, W., Mondelaers, K., & Van Huylenbroeck, G. (2009). Personal Determinants of Organic Food Consumption: A Review. *British Food Journal*, 111(10), 1140-1167.
- Aertsens, J., Mondelaers, K., Verbeke, W., Buysse, J., & Van Huylenbroeck, G. (2011). The Influence of Subjective and Objective Knowledge on Attitude, Motivations and Consumption of Organic Food. *British Food Journal*, 113(11), 1353-1378.
- Al-Swidi, A., Mohammed Rafiul Huque, S., Haroon Hafeez, M., & Noor Mohd Shariff, M. (2014). The Role of Subjective Norms in Theory of Planned Behavior in the Context of Organic Food Consumption. *British Food Journal*, 116(10), 1561-1580.
- Anburaj, R. (2015). Detoxification of Hexavalent Chromium. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 7(5), 805-810.
- Argan, M.T., Argan, M., & Akyıldız, M. (2014). Dimensions of Consumption Emotions: Turkish Consumers' Experiences. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 136-145.
- Armitage, C.J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A Meta- Analytic Review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.
- Aschemann-Witzel, J., Maroscheck, N., & Hamm, U. (2013). Are Organic Consumers Preferring or Avoiding Foods with Nutrition and Health Claims? *Food Quality and Preference*, 30(1), 68-76.
- Aschemann-Witzel, J., & Zielke, S. (2017). Can't Buy Me Green? A Review of Consumer Perceptions of and Behavior toward The Price of Organic Food. *Journal of Consumer Affairs*, 51(1), 211-251.
- Asif, M., Xuhui, W., Nasiri, A., & Ayyub, S. (2018). Determinant Factors Influencing Organic Food Purchase Intention and the Moderating Role of Awareness: A Comparative Analysis. *Food Quality and Preference*, 63, 144-150.

- Asraf Mohd-Any, A., Shahnaz Mahdzan, N., & Siang Cher, C. (2014). Food Choice Motives of Different Ethnicities and the Foodies Segment in Kuala Lumpur. *British Food Journal*, 116(12), 1879-1896.
- Aygen, F. G. (2012). Attitudes and Behavior of Turkish Consumers with Respect to Organic Foods. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18), 262-273.
- Bamberg, S. (2003). How Does Environmental Concern Influence Specific Environmentally Related Behaviors? A New Answer to an Old Question. *Journal of Environmental Psychology*, 23(1), 21-32.
- Basha, M. B., Mason, C., Shamsudin, M. F., Hussain, H. I., & Salem, M. A. (2015). Consumers Attitude towards Organic Food. *Procedia Economics and Finance*, 31, 444- 452.
- Bertrandias, L., & Elgaaied-Gambier, L. (2014). Others' Environmental Concern as a Social Determinant of Green Buying. *Journal of Consumer Marketing*, 31(6/7), 417-429.
- Bhatt, R., & Bhatt, K. (2015). Analyzing Psychographic Factors Affecting Green Purchase Intention. *Journal of Contemporary Research in Management*, 10(1), 45-55.
- Buder, F., Feldmann, C., & Hamm, U. (2014). Why Regular Buyers of Organic Food Still Buy Many Conventional Products: Product-Specific Purchase Barriers for Organic Food Consumers. *British Food Journal*, 116(3), 390-404.
- Burke, L. E., Wang, J., & Sevick, M. A. (2011). Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature. *J Am Diet Assoc*, 111(1), 92-102.
- Businessdictionary. <http://www.businessdictionary.com/> Accessed 21 October 2016.
- Bredahl, L. (2001). Determinants of Consumer Attitudes and Purchase Intentions with Regard to Genetically Modified Foods Results of a Cross-National Survey. *Journal of Consumer Policy*, 24, 23-61.
- Browne, B.A., & Kaldenberg, D.O. (1997). Conceptualizing Self-Monitoring: Links to Materialism and Product Involvement. *Journal of Consumer Marketing*, 14(1), 31-44.
- Bryla, P. (2016). Organic Food Consumption in Poland: Motives and Barriers. *Appetite*, 105,737-746.
- Cerjak, M., Mesić, Ž., Kopic, M., Kovačić, D., & Markovina, J. (2010). What Motivates Consumers to Buy Organic Food: Comparison of Croatia, Bosnia Herzegovina, and Slovenia. *Journal of Food Products Marketing*, 16(3), 278-292.
- Chang, M.K. (1998). Predicting Unethical Behavior: A Comparison of the Theory of Reasoned Action of the Theory of Planned Behavior. *Journal of Business Ethics*, 17, 1825-1834.
- Chang, H. Zhangb, L., & Xie, G.X. (2015). Message Framing in Green Advertising: The Effect of Construal Level and Consumer Environmental Concern. *International Journal of Advertising*, 34(1), 158-176.
- Chaudhuri, A. (1997). Consumption Emotion and Perceived Risk: A Macro-Analytic Approach. *Journal of Business Research*, 39, 81-92.
- Chen, M.F. (2007). Consumer Attitudes and Purchase Intentions in Relation to Organic Foods in Taiwan: Moderating Effects of Food-Related Personality Traits. *Food Quality and Preference*, 18, 1008-1021.
- Chen, M. F. (2009). Attitude toward Organic Foods Among Taiwanese as Related to Health Consciousness, Environmental Attitudes, and the Mediating Effects of a Healthy Lifestyle. *British Food Journal*,111(2), 165-178.
- Chinnici, G. D'Amico, M. & Pecorino, B. (2002). A Multivariate Statistical Analysis on the Consumers of Organic Products. *British Food Journal*, 104(3/4/5), 187-199.
- Chrysochoidis, G. (2000). Repercussions of Consumer Confusion for Late Introduced Differentiated Products. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 705-722.

- Chu, K. (2018). Mediating Influences of Attitude on Internal and External Factors Influencing Consumers' Intention to Purchase Organic Foods in China. *Sustainability*, 10(12), 4690, 1-15.
- Cicia, G. Del Giudice, T., & Scarpa, R. (2002). Consumers' Perception of Quality in Organic Food. *British Food Journal*, 104(3/4/5), 200-213.
- Çabuk, S., Tanrikulu, C., & Gelibolu, L. (2014). Understanding Organic Food Consumption: Attitude as A Mediator. *International Journal of Consumer Studies*, 38(4), 337-345.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daniells, S. (2014). "US Organic Food Market to Grow 14% from 2013-18" <http://www.foodnavigatorusa.com/Markets/US-organic-food-market-to-grow-14-from-2013-18> Accessed 27 October 2016.
- Darsono, N., Yahya, A., Muzammil, A., Musnadi, S., Anwar, C., & Irawati, W. (2018). Consumer Actual Purchase Behavior for Organic Products in Aceh, Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 292 In *1st Aceh Global Conference (AGC 2018)*. Atlantis Press, 265-275.
- Davies, A., Titterington, A. J., & Cochrane, C. (1995). Who Buys Organic Food? *British Food Journal*, 97(10),17-23.
- de Boer, J., Hoogland, C. T., & Boersema, J. J. (2007). Towards More Sustainable Food Choices: Value Priorities and Motivational Orientations. *Food Quality and Preference*, 18(7), 985-996.
- de Magistris, T., & Gracia, A. (2008). The Decision to Buy Organic Food Products in Southern Italy. *British Food Journal*, 110(9), 929-947.
- Denver, S., & Christensen, T. (2015). Organic Food and Health Concerns: A Dietary Approach Using Observed Data. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*, 74, 9-15.
- Dowd, K., & Burke, K. J. (2013). The Influence of Ethical Values and Food Choice Motivations on Intentions to Purchase Sustainably Sourced Foods. *Appetite*, 69, 137-144.
- Dunlap, R. & Jones, R. (2002). Environmental Concern: Conceptual and Measurement Issues. In Dunlap and Michelson (Ed), *Handbook of Environmental Sociology*, Greenwood Press, London, 482-542.
- Eertmans, A., Victoir, A., Vansant, G., & Van den Bergh, O. (2005). Food-Related Personality Traits, Food Choice Motives and Food Intake: Mediator and Moderator Relationships. *Food Quality and Preference*, 16(8), 714-726.
- Eisinger-Watzl, M., Wittig, F., Heuer, T., & Hoffmann, I. (2015). Customers Purchasing Organic Food-Do They Live Healthier? Results of the German National Nutrition Survey II. *European Journal of Nutrition & Food Safety*, 59-71.
- Escobar-López, S. Y., Espinoza-Ortega, A., Vizcarra-Bordi, I., & Thomé-Ortiz, H. (2017). The Consumer of Food Products in Organic Markets of Central Mexico. *British Food Journal*, 119(3), 558-574.
- Fernandes, V. C., Domingues, V. F., de Freitas, V., Delerue-Matos, C., & Mateus, N. (2012). Strawberries from Integrated Pest Management and Organic Farming: Phenolic Composition and Antioxidant Properties. *Food Chemistry*, 134(4), 1926-1931.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq5/en/>. Accessed 23 October 2016.
- Fotopoulos, C. (1996). Strategic Planning for Expansion of the Market for Organic Products. *Agricoltura-Mediterranea*, 126, 260-269.
- Fotopoulos, C. & Krystallis, A. (2002). Organic Product Avoidance. *British Food Journal*, 104(3/4/5), 233-260.

- Fotopoulos, C., Krystallis, A., & Ness, M. (2003). Wine Produced By Organic Grapes in Greece: Using Means-End Chains Analysis to Reveal Organic Buyers' Purchasing Motives in Comparison to Non-Buyers. *Food Quality and Preference, 14*, 549-566.
- Franzen, A., & Meyer, R. (2010). Environmental Attitudes in Cross-National Perspective: A Multilevel Analysis of the ISSP 1993 and 2000. *European Sociological Review, 26*(2), 219-234.
- Fujii, S. (2006). Environmental Concern, Attitude toward Frugality, and Ease of Behavior as Determinants of Pro-Environmental Behavior Intentions. *Journal of Environmental Psychology, 26*(4), 262-268.
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effect Model. *Biometrika 61*(1), 101-107.
- Global Organic Trade Guide. <http://www.globalorganictrade.com/country/turkey>. Accessed 17 October 2016.
- Gibson, E. L. (2006). Emotional Influences on Food Choice: Sensory, Physiological and Psychological Pathways. *Physiology & Behavior, 89*(1), 53-61.
- Gifford, K., & Bernard, J. C. (2011). The Effect of Information on Consumers' Willingness to Pay for Natural and Organic Chicken. *International Journal of Consumer Studies, 35*(3), 282-289.
- Gunasti, K., & Ross, W. T. (2009). How Inferences about Missing Attributes Decrease the Tendency to Defer Choice and Increase Purchase Probability. *Journal of Consumer Research, 35*(5), 823-837.
- Goetzke, B., Nitzko, S., & Spiller, A. (2014). Consumption of Organic and Functional Food. A Matter of Well-Being and Health? *Appetite, 77*, 96-105.
- Goh, K. M. (2011). Greater Mitigation of Climate Change By Organic Than Conventional Agriculture: A Review. *Biological Agriculture & Horticulture, 27*(2), 205-229.
- Graeff, T.R. (1996). Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption. *Psychology & Marketing, 13*(5), 481- 499.
- Hair, J., Hollingsworth, C.L, Randolph, A.B., &Chong, A.Y.L (2017). An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in information Systems Research. *Industrial Management &Data Systems, 117*(3), 442-458.
- Hamzaoui-Essoussi, L., & Zahaf, M. (2012). Canadian Organic Food Consumers' Profile and Their Willingness to Pay Premium Prices. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing, 24*(1), 1-21.
- Han, H., Hsu, L.-T., & Sheu, C. (2010). Application of the Theory of Planned Behavior to Green Hotel Choice: Testing the Effect of Environmentally Friendly Activities. *Tourism Management, 31*(3), 325-334.
- Hansen, T., Sørensen, M. I., & Eriksen, M. L. R. (2018). How the Interplay between Consumer Motivations and Values Influences Organic Food Identity and Behavior. *Food Policy, 74*, 39-52.
- Harnish, R.J., & Bridges, K.R. (2006). Social Influence: The Role of Self-Monitoring When Making Social Comparisons. *Psychology & Marketing, 23*(11), 961-973.
- Harper, G. C. & Makatouni, A. (2002). Consumer Perception of Organic Food Production and Farm Animal Welfare. *British Food Journal, 104*(3/4/5), 287-299.
- Hartman Group. <http://www.hartman-group.com/hartbeat/334/where-organic-ends-and-natural-begins>. Accessed 19 October 2016.
- Hasselbach, J. L., & Roosen, J. (2015). Consumer Heterogeneity in the Willingness to Pay for Local and Organic Food. *Journal of Food Products Marketing, 21*(6), 608-625.

- Helsel, D. L., Jakicic, J. M., & Otto, A. D. (2007). Comparison of Techniques for Self-Monitoring Eating and Exercise Behaviors on Weight Loss in a Correspondence-Based Intervention. *J Am Diet Assoc*, 107(10), 1807-1810.
- Hilverda, F., Jurgens, M., & Kuttschreuter, M. (2016). Word Associations With “Organic”: What Do Consumers Think of? *British Food Journal*, 118(12), 2931-2948.
- Hoek, A. C., Pearson, D., James, S. W., Lawrence, M. A., & Friel, S. (2017). Shrinking the Food-Print: A Qualitative Study into Consumer Perceptions, Experiences, and Attitudes towards Healthy and Environmentally Friendly Food Behaviors. *Appetite*, 108, 117-131.
- Hogg, M. K., Cox, A. J., & Keeling, K. (2000). The Impact of Self-Monitoring on Image Congruence and Product/Brand Evaluation. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 641-667.
- Honkanen, P., Verplanken, B., & Olsen, S. O. (2006). Ethical Values and Motives Driving Organic Food Choice. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(5), 420-430.
- Honkanen, P., & Frewer, L. (2009). Russian Consumers’ Motives for Food Choice. *Appetite*, 52(2), 363-371.
- Hopper, J.R. & Nielsen, J.C. (1991). Recycling as Altruistic Behavior: Normative and Behavioral Strategies to Expand Participation in a Community Recycling Program. *Environment and Behavior*, 23(2), 195-220.
- Hsu, S.Y., Chang, C.C., & Lin, T. T. (2016). An Analysis of Purchase Intentions toward Organic Food on Health Consciousness and Food Safety With/Under Structural Equation Modeling. *British Food Journal*, 118(1), 200-216.
- Hsu, S. Y., Chang, C. C., & Lin, T. T. (2019). Triple Bottom Line Model and Food Safety in Organic Food and Conventional Food in Affecting Perceived Value and Purchase Intentions. *British Food Journal*, 121(2), 333-346.
- Hughner, R. S., McDonagh, P., Prothero, A., Shultz, C. J., & Stanton, J. (2007). Who Are Organic Food Consumers? A Compilation and Review of Why People Purchase Organic Food. *Journal of Consumer Behaviour*, 6(2/3), 94-110.
- Hutchins, R. K. & Greenhalgh, L. A. (1995). Organic Confusion: Sustaining Competitive Advantage. *Nutrition & Food Science*, 95(6), 11-14.
- Irianto, H. (2015). Consumers’ Attitude and Intention towards Organic Food Purchase: An Extension of the Theory of Planned Behavior in a Gender Perspective. *International Journal of Management, Economics, and Social Sciences*, 4(1),17-31.
- Januszewska, R., Pieniak, Z., & Verbeke, W. (2011). Food Choice Questionnaire Revisited in Four Countries. Does It Still Measure the Same? *Appetite*, 57(1), 94-98.
- Janssen, M. & Hamm, U. (2012). Product Labeling in the Market for Organic Food: Consume Preferences and Willingness-to-Pay for Different Organic Certification Logos. *Food Quality and Preference*, 25(1), 9-22.
- Kaiser, F. G. (2006). A Moral Extension of the Theory of Planned Behavior: Norms and Anticipated Feelings of Regret in Conservationism. *Personality and Individual Differences*, 41(1), 71-81.
- Keesling, G., & Kaynama, S. A. (2003). An Exploratory Investigation of the Ecologically Conscious Consumer’s Efforts to Control Water Contamination: Lawn Care and the Use of Nitrogen Fertilizers and Pesticides. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(1), 52-61.
- Kenney, E., & Adhikari, K. (2016). Recent Developments in Identifying and Quantifying Emotions During Food Consumption. *J Sci Food Agric*, 96(11), 3627-3630.

- Kim, Y. & Choi, S. M. (2005). Antecedents of Green Purchase Behavior: An Examination of Collectivism, Environmental Concern, and PCE. *Advances in Consumer Research*, 32, 592–599.
- Kim, H. Lee, E. J., & Hur, W. M. (2012). The Normative Social Influence on Eco-Friendly Consumer Behavior: The Moderating Effect of Environmental Marketing Claims. *Clothing and Textiles Research Journal*, 30(1), 4-18.
- Kinnear, T.C. Taylor, J.R., & Ahmed, S.A. (1974). Ecologically Concerned Consumers: Who Are They? *Journal of Marketing*, 38(2), 20-24.
- Kjeldal, S. (2003). Self-monitoring and Consumer Behavior. *The Qualitative Report*, 18(3),353-376.
- Konttinen, H. Sarlio-Lahteenkorva, S., Silventoinen, K., Mannisto, S., & Haukkala, A. (2013). Socio-Economic Disparities in the Consumption of Vegetables, Fruit and Energy-Dense Foods: The Role of Motive Priorities. *Public Health Nutrition*, 16(5), 873-882.
- Koufteros, X. Vonderembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and External Integration for Product Development: The Contingency Effects of Uncertainty Equivocality and Platform Strategy. *Decision Sciences*, 36(1), 97-133.
- Köster, E. P. & Mojet, J. (2015). From Mood to Food and from Food to Mood: A Psychological Perspective on the Measurement of Food-Related Emotions in Consumer Research. *Food Research International*, 76, 180-191.
- Kulikowski, V. & Agolli, M. (2010). Drivers of Organic Food Consumption in Greece. *International Hellenic University*. 1-65.
- Krystallis, A. & Chrysosoidis, G. (2005). Consumers' Willingness to Pay for Organic Food. *British Food Journal*, 107(5), 320-343.
- Laros, F. J. M. & Steenkamp, J.-B. E. M. (2005). Emotions in Consumer Behavior: A Hierarchical Approach. *Journal of Business Research*, 58(10), 1437-1445.
- Lea, E. & Worsley, T. (2005). Australians' Organic Food Beliefs, Demographics and Values. *British Food Journal*, 107(11), 855-869.
- Lea, E. & Worsley, A. (2008). Australian Consumers' Food-Related Environmental Beliefs and Behaviours. *Appetite*, 50(2-3), 207-214.
- Lee, H.J., & Goudeau, C. (2014). Consumers' Beliefs, Attitudes, and Loyalty in Purchasing Organic Foods. *British Food Journal*, 116(6), 918-930.
- Lee, K. H., Bonn, M. A., & Cho, M. (2015). Consumer Motives for Purchasing Organic Coffee. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1157-1180.
- Lee, H. J., & Yun, Z. S. (2015). Consumers' Perceptions of Organic Food Attributes and Cognitive and Affective Attitudes as Determinants of Their Purchase Intentions toward Organic Food. *Food Quality and Preference*, 39, 259-267.
- Lee, H.J. (2016). Individual and Situational Determinants of U.S. Consumers' Buying Behavior of Organic Foods. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 28(2), 117-131.
- Lian, S. B., & Yoong, L. C. (2019). Assessing the Young Consumers' Motives and Purchase Behavior for Organic Food: An Empirical Evidence from a Developing Nation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), 69-87.
- Liang, R.D. (2016). Predicting Intentions to Purchase Organic Food: The Moderating Effects of Organic Food Prices. *British Food Journal*, 118(1), 183-199.

- Lindeman, M., & Väänänen, M. (2000). Measurement of Ethical Food Choice Motives. *Appetite*, 34, 55-59.
- Lipshitz, R & Strauss, O. (1997). Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 149-163.
- Lockie, S., Lyons, K., Lawrence, G., & Mummery, K. (2002). Eating 'Green': Motivations Behind Organic Food Consumption in Australia. *Sociologia Ruralis*, 42(1), 23-40.
- Lockie, S., Lyons, K., Lawrence, G., & Grice, J. (2004). Choosing Organics: A Path Analysis of Factors Underlying the Selection of Organic Food among Australian Consumers. *Appetite*, 43(2), 135-146.
- Lu, C. D., Gangyi, X., & Kawas, J. R. (2010). Organic Goat Production, Processing and Marketing: Opportunities, Challenges and Outlook. *Small Ruminant Research*, 89(2-3), 102-109.
- Lyman, B. (1982). The Nutritional Values and Food Group Characteristics of Foods Preferred During Various Emotions. *The Journal of Psychology*, 112(1), 121-127.
- Machín, L. Giménez, A., Vidal, L., & Ares, G. (2014). Influence of Context on Motives Underlying Food Choice. *Journal of Sensory Studies*, 29(5), 313-324.
- Macht, M. (1999). Characteristics of Eating in Anger, Fear, Sadness and Joy. *Appetite*, 33, 129-139.
- Macht, M. (2008). How Emotions Affect Eating: A Five-Way Model. *Appetite*, 50(1), 1-11.
- Magnusson, M. K., Arvola, A., Koivisto Hursti, U. K., Åberg, L., & Sjärdén, P. O. (2001). Attitudes towards Organic Foods among Swedish Consumers. *British Food Journal*, 103(3), 209-227.
- Magnusson, M. K. Arvola, A., Hursti, U.-K. K., Åberg, L., & Sjärdén, P.-O. (2003). Choice of Organic Foods Is Related to Perceived Consequences for Human Health and to Environmentally Friendly Behaviour. *Appetite*, 40(2), 109-117.
- Makatouni, A. (2002). What Motivates Consumers to Buy Organic Food in the UK? *British Food Journal*, 104(3/4/5), 345-352.
- Mainieri, T., Barnett, E. G., Valdero, T. R., Unipan, J. B., & Oskamp, S. (1997). Green Buying: The Influence of Environmental Concern on Consumer Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 137(2), 189-204.
- Mardon, J., Thiel, E., Laniau, M., Sijtsma, S., Zimmermann, K., & Barjolle, D. (2015). Motives Underlying Food Consumption in the Western Balkans: Consumers' Profiles and Public Health Strategies. *Int J Public Health*, 60(5), 517-526.
- Marian, L., Chrysochou, P., Krystallis, A., & Thøgersen, J. (2014). The Role of Price as a Product Attribute in the Organic Food Context: An Exploration Based on Actual Purchase Data. *Food Quality and Preference*, 37, 52-60.
- Mattila, A. S., & Ro, H. (2008). Discrete Negative Emotions and Customer Dissatisfaction Responses in a Casual Restaurant Setting. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 89-107.
- Mat Said, A., Ahmadun, F. I. R., Hj. Paim, L., & Masud, J. (2003). Environmental Concerns, Knowledge and Practices Gap Among Malaysian Teachers. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 4(4), 305-313.
- McEachern, M.G., & McClean, P. (2002). Organic Purchasing Motivations and Attitudes: Are They Ethical? *International Journal of Consumer Studies*, 26(2), 85-92.
- McEachern, M. G., & Willock, J. (2004). Producers and Consumers of Organic Meat. *British Food Journal*, 106(7), 534-552.

- Mie, A., Andersen, H. R., Gunnarsson, S., Kahl, J., Kesse-Guyot, E., Rembialkowska, E., Quaglio, G., & Grandjean, P. (2017). Human Health Implications of Organic Food and Organic Agriculture: A Comprehensive Review. *Environmental Health*, 16(1), 111, 1-22.
- Millock, K., Wier, M., & Andersen, L.M. (2004). Consumer's Demand for Organic Foods- Attitudes, Value and Purchasing Behaviour. *XIII Annual Conference of European Association of Environmental and Resource Economics*, June 25–28, Budapest, Hungary.
- Misra, R., & Singh, D. (2016). An Analysis of Factors Affecting Growth of Organic Food. *British Food Journal*, 118(9),2308-2325.
- Mondelaers, K., van Huylenbroek, G., Verbeke, W., & Van Huylenbroeck, G. (2009). Importance of Health and Environment as Quality Traits in the Buying Decision of Organic Products. *British Food Journal*, 111(10), 1120-1139.
- Monier-Dilhan, S., & Bergès, F. (2016). Consumers' Motivations Driving Organic Demand: Between Self-Interest and Sustainability. *Agricultural and Resource Economics Review*, 45(3), 522-538.
- Moser, J. S., Schroder, H. S., Heeter, C., Moran, T. P., & Lee, Y. H. (2011). Mind Your Errors: Evidence for a Neural Mechanism Linking Growth Mind-Set to Adaptive Posterror Adjustments. *Psychological Science*, 22(12),1484-1489.
- Nedra, B.A., Demetris Vrontis, D. M. C. P., Sharma, S., & Dakhli, A. (2015). Perception and Motivation to Purchase Organic Products in Mediterranean Countries. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(1), 67-90.
- Newton, J. D., Tsarenko, Y., Ferraro, C., & Sands, S. (2015). Environmental Concern an Environmental Purchase Intentions: The Mediating Role of Learning Strategy. *Journal of Business Research*, 68(9), 1974-1981.
- Nguyen, H. V., Nguyen, N., Nguyen, B. K., Lobo, A., & Vu, P. A. (2019). Organic Food Purchases in an Emerging Market: The Influence of Consumers' Personal Factors and Green Marketing Practices of Food Stores. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6), 1037, 1-17.
- Nielsen, N.A., Bech-Larsen, T., & Grunert, K.G. (1998). Consumer Purchase Motives and Product Perceptions: A Laddering Study on Vegetable Oil in Three Countries. *Food Quality and Preference*, 9(6), 455-466.
- Numraktrakul, P., Ngarmyarn, A., & Panichpathom, S. (2012). Factors Affecting Green Housing Purchase. *17th International Business Research Conference*. 7-8 June 2012, Toronto, Canada.
- O'Cass, A. (2000). A Psychometric Evaluation of a Revised Version of the Lennox and Wolfe Revised Self-Monitoring Scale. *Psychology & Marketing*, 17(5), 397-419.
- O'Cass, A. (2001). Consumer Self-monitoring, Materialism and Involvement in Fashion Clothing. *Australasian Marketing Journal*, 9(1), 46-60.
- O'Cass, A., & McEven, H. (2004). Exploring Consumer Status and Conspicuous Consumption. *Journal of Consumer Behavior*, 4(1), 25-39.
- O'Donovan, P., & McCarthy, M. (2002). Irish Consumer Preference for Organic Meat. *British Food Journal*, 104(3/4/5), 353-370.
- Oellingrath, I. M., Hersleth, M., & Svendsen, M. V. (2013). Association between Parental Motives for Food Choice and Eating Patterns Of 12- To 13-Year-Old Norwegian Children. *Public Health Nutrition*, 16(11), 2023-2031.

- Onwezen, M. C. (2015). I Did Good, and We Did Bad: The Impact of Collective Versus Private Emotions a Pro-environmental Food Consumption. *Food Research International*, 76, 261-268.
- Organic Food Associate http://ota.com/sites/default/files/indexed_files/OTA_StateofIndustry_2016.pdf
Accessed 17 October 2016.
- Oroian, C., Safirescu, C., Harun, R., Chiciudean, G., Arion, F., Muresan, I., & Bordeanu, B. (2017). Consumers' Attitudes towards Organic Products and Sustainable Development: A Case Study of Romania. *Sustainability*, 9(9), 1559, 1-14.
- Padel, S., McEachern, M., & Foster, C. (2005). Exploring the Gap Between Attitudes and Behaviour. *British Food Journal*, 107(8), 606-625.
- Paladino, A., & Ng, S. (2013). An Examination of the Influences on 'Green' Mobile Phone Purchases Among Young Business Students: An Empirical Analysis. *Environmental Education Research*, 19(1), 118-145.
- Patel, K. A., & Schlundt, D. G. (2001). Impact of Moods and Social Context on Eating Behavior. *Appetite* (2001), 36, 111-118.
- Paul, J., Modi, A., & Patel, J. (2016). Predicting Green Product Consumption Using Theory of Planned Behavior and Reasoned Action. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 123-134.
- Petljak, K., Štulec, I., & Renko, S. (2017). Consumers' willingness to Pay More for Organic Food in Croatia. *Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 30(2), 441-455.
- Petrescu, D., & Petrescu-Mag, R. (2015). Organic Food Perception: Fad, or Healthy and Environmentally Friendly? A Case on Romanian Consumers. *Sustainability*, 7(9), 12017-12031.
- Pham, T. H., Nguyen, T. N., Phan, T. T. H., & Nguyen, N. T. (2018). Evaluating the Purchase Behaviour of Organic Food by Young Consumers in an Emerging Market Economy. *Journal of Strategic Marketing*, 1-17.
- Phillips, D. M., & Baumgartner, H. (2002). The Role of Consumption Emotions in the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 243-252.
- Pohjanheimo, T., Paasovaara, R., Luomala, H., & Sandell, M. (2010). Food Choice Motives and Bread Liking of Consumers Embracing Hedonistic and Traditional Values. *Appetite*, 54(1), 170-180.
- Preacher C. J. & Andrew F. H. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models Behavior Research Methods. *Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731.
- Prescott, J., Young, O., O'Neil, L., Yau, N. J. N., & Stevens, R. (2002). Motives for Food Choice: A Comparison of Consumers from Japan, Taiwan, Malaysia And New Zealand. *Food Quality and Preference*, 13, 489-495.
- Richins, M.K. (1997). Measuring Emotions in the Consumption Experience. *Journal of Consumer Research*, 24(2), 127-146.
- Roininen, K., Lähteenmäki, L., & Tuorila, H. (1999). Quantification of Consumer Attitudes to Health and Hedonic Characteristics of Foods. *Appetite*, 33, 71-88.
- Roos, E., Lehto, R., & Ray, C. (2012). Parental Family Food Choice Motives and Children's Food Intake. *Food Quality and Preference*, 24(1), 85-91.
- Ruiz de Maya, S., López-López, I., & Munuera, J. L. (2011). Organic Food Consumption in Europe: International Segmentation Based on Value System Differences. *Ecological Economics*, 70(10), 1767-1775.

- Russell, C. G., Worsley, A., & Liem, D. G. (2015). Parents' Food Choice Motives and Their Associations with Children's Food Preferences. *Public Health Nutrition*, 18(6), 1018-1027.
- Shaharudin, M. R., Pani, J. J., Mansor, S. W., & Elias, S. J. (2010). Purchase Intention of Organic Food; Perceived Value Overview. *Canadian Social Science*, 6(1), 70-79.
- Salleh, M. M., Ali, S. M., Harun, E. H., Jalil, M. A., & Shaharudin, M. R. (2010). Consumer's Perception and Purchase Intentions towards Organic Food Products: Exploring Attitude Among Academician. *Canadian Social Science*, 6(6), 119-129.
- Sashi, C.M., & Stern, L.V. (1995). Product Differentiation and Market Performance in Producer Good Industries. *Journal of Business Research*, 33, 115-127.
- Sautron, V., Péneau, S., Camilleri, G. M., Muller, L., Ruffieux, B., Hercberg, S., & Méjean, C. (2015). Validity of a questionnaire measuring motives for choosing foods including sustainable concerns. *Appetite*, 87, 90-97.
- Schleenbecker, R., & Hamm, U. (2013). Consumers' Perception of Organic Product Characteristics. A Review. *Appetite*, 71, 420-429.
- Schiffman, L.G., Kanuk, L.L., & Wisenblit, J. (2010). *Consumer Behavior*. Pearson Prentice Hall, London.
- Shafie, F. A., & Rennie, D. (2012). Consumer Perceptions towards Organic Food. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 49, 360-367.
- Sharma, N., & Singhvi, R. (2018). Consumers Perception and Behaviour towards Organic Food: A Systematic Review of Literature. *Journal of Pharmacognosy and Phytochemistry*, 7(2), 2152-2155.
- Shiu, E. M. K., Walsh, G., Hassan, L. M., & Shaw, D. (2011). Consumer Uncertainty Re-Visited. *Psychology and Marketing*, 28(6), 584-607.
- Smith, S., & Paladino, A. (2010). Eating Clean and Green? Investigating Consumer Motivations towards the Purchase of Organic Food. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 18(2), 93-104.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537.
- Singh, A., & Verma, P. (2017). Factors Influencing Indian Consumers' Actual Buying Behaviour towards Organic Food Products. *Journal of Cleaner Production*, 167, 473-483.
- Squires, L., Juric, B., & Bettina Cornwell, T. (2001). The Level of Market Development and Intensity of Organic Food Consumption: A Cross-Cultural Study of Danish and New Zealand Consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 18(5), 392-409.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B (Methodological)*, 111-147.
- Stephoe, A., Pollard, T. M., & Wardle, J. (1995). The Development of a Measure of the Motives Underlying the Selection of Food: The Food Choice Questionnaire. *Appetite*, 25, 267-284.
- Suh, B. W., Eves, A., & Lumbers, M. (2012). Consumers' Attitude and Understanding of Organic Food: The Case of South Korea. *Journal of Foodservice Business Research*, 15(1), 49-63.
- Suh, B. W., Eves, A., & Lumbers, M. (2015). Developing a Model of Organic Food Choice Behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(2), 217-230.
- Tang, Y., Wang, X., & Lu, P. (2014). Chinese Consumer Attitude and Purchase Intent towards Green Products. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(2), 84-96.

- Tarkiainen, A., & Sundqvist, S. (2005). Subjective Norms, Attitudes, and Intentions of Finnish Consumers in Buying Organic Food. *British Food Journal*, 107(11), 808-822.
- Teng, C.-C., & Wang, Y.-M. (2015). Decisional Factors Are Driving Organic Food Consumption. *British Food Journal*, 117(3), 1066-1081.
- Teng, C. C., & Lu, C. H. (2016). Organic Food Consumption in Taiwan: Motives, Involvement, and Purchase Intention Under the Moderating Role of Uncertainty. *Appetite*, 105, 95-105.
- Thieme, J., Royne, M. B., Jha, S., Levy, M., & Barnes McEntee, W. (2015). Factors Affecting the Relationship between Environmental Concern and Behaviors. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(5), 675-690.
- Thøgersen, J., & Zhou, Y. (2012). Chinese Consumers' Adoption of a 'Green' Innovation the Case of Organic Food. *Journal of Marketing Management*, 28(3/4), 313-333.
- Truong, T. T., Yap, M. H., & Ineson, E. M. (2012). Potential Vietnamese Consumers' Perceptions of Organic Foods. *British Food Journal*, 114(4), 529-543.
- Tung, S.-J., Tsay, J. C., & Lin, M.-C. (2015). Life Course, Diet-Related Identity and Consumer Choice of Organic Food in Taiwan. *British Food Journal*, 117(2), 688-704.
- Uma, R., & Selvam, V. (2017). Consumer's Attitude towards Organic Food Products buying Decision in Vellore City: Structural Equation Modeling—Using Partial Least Square (SEM-PLS) approach. *Research Journal of Pharmacy and Technology*, 10(12), 4333-4338.
- Ureña, F., Bernabéu, R., & Olmeda, M. (2007). Women, Men, and Organic Food: Differences in Their Attitudes and Willingness to Pay. A Spanish Case Study. *International Journal of Consumer Studies*, 32, 18-26.
- Van Loo, E., Caputo, V., Nayga, R. M., Jr., Meullenet, J. F., Crandall, P. G., & Ricke, S. C. (2010). Effect of Organic Poultry Purchase Frequency on Consumer Attitudes toward Organic Poultry Meat. *Journal of Food Science*, 75(7), S384-397.
- Van Loo, E. J., Caputo, V., Nayga, R. M., Meullenet, J.-F., & Ricke, S. C. (2011). Consumers' Willingness to Pay for Organic Chicken Breast: Evidence from the Choice Experiment. *Food Quality and Preference*, 22(7), 603-613.
- Verdurme, A., & Viaene, J. (2003). Consumer Beliefs and Attitude towards Genetically Modified Food: Basis for Segmentation and Implication for Communication. *Agribusiness*, 19, 91-113.
- Verhoef, P. C. (2005). Explaining Purchases of Organic Meat By Dutch Consumers. *European Review of Agricultural Economics*, 32(2), 245-267.
- Vermeir, I., & Verbeke, W. (2006). Sustainable Food Consumption: Exploring the Consumer "Attitude – Behavioral Intention" Gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 19(2), 169-194.
- Vyth, E. L., Van Der Meer, E. W., Seidell, J. C., & Steenhuis, I. H. (2012). A Nutrition Labeling Intervention in Worksite Cafeterias: An Implementation Evaluation Across Two Large Catering Companies in the Netherlands. *Health Promot Int*, 27(2), 230-237.
- Wądołowska, L., Babicz-Zielińska, E., & Czarnocińska, J. (2008). Food Choice Models and Their Relation with Food Preferences and Eating Frequency in the Polish Population: POFPRES Study. *Food Policy*, 33(2), 122-134.
- Wang, S.T. (2014). Consumer Characteristics and Social Influence Factors on Green Purchasing Intentions. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(7), 738-753.
- Wang, O., De Steur, H., Gellynck, X., & Verbeke, W. (2015). Motives for Consumer Choice of Traditional Food and European Food in Mainland China. *Appetite*, 87, 143-151.

- Wang, C., & Myint, S. (2016). Environmental Concerns of Deforestation in Myanmar 2001–2010. *Remote Sensing*, 8(9), 728.
- Wang, X., Pacho, F., Liu, J., & Kajungiro, R. (2019). Factors Influencing Organic Food Purchase Intention in Tanzania and Kenya and the Moderating Role of Knowledge. *Sustainability*, 11(1), 209, 1-18.
- Wee, C. S., Ariff, M. S. B. M., Zakuan, N., Tajudin, M. N. M., Ismail, K., & Ishak, N. (2014). Consumers Perception, Purchase Intention and Actual Purchase Behavior of Organic Food Products. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(2), 378.
- Wesley Schultz, P. (2001). The Structure of Environmental Concern: Concern for Self, Other People, and the Biosphere. *Journal of Environmental Psychology*, 21(4), 327-339.
- White, C. J. (2010). The Impact of Emotions on Service Quality, Satisfaction, and Positive Word-of-Mouth Intentions Over Time. *Journal of Marketing Management*, 26(5/6), 381-394.
- Wier, M., & Calverley, C. (2002). The Market Potential for Organic Foods in Europe. *British Food Journal*, 104(1), 45-62.
- Williams, P.R.D., & Hammitt, J.K. (2000). A Comparison of Organic and Conventional Fresh Produce Buyers in the Boston Area. *Risk Analysis*, 20(5), 735-746.
- Winter, C. K., & Davis, S. F. (2006). Organic Foods. *Journal of Food Science*, 71(9), 117-124.
- Xie, B., Wang, L., Yang, H., Wang, Y., & Zhang, M. (2015). Consumer Perceptions and Attitudes of Organic Food Products in Eastern China. *British Food Journal*, 117(3), 1105-1121.
- Yadav, R. (2016). Altruistic or Egoistic: Which Value Promotes Organic Food Consumption Among Young Consumers? A Study in the Context of a Developing Nation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 92-97.
- Yadav, R., & Pathak, G. S. (2016). Intention to Purchase Organic Food Among Young Consumers: Evidences from a Developing Nation. *Appetite*, 96, 122-128.
- Yazdanpanah, M., & Forouzani, M. (2015). Application of the Theory of Planned Behaviour to Predict Iranian Students' Intention to Purchase Organic Food. *Journal of Cleaner Production*, 107, 342-352.
- Yin, S., Wu, L., Du, L., & Chen, M. (2010). Consumers' Purchase Intention of Organic Food in China. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 90(8), 1361-1367.
- Yiridoe, E. K., Bonti-Ankomah, S., & Martin, R. C. (2005). Comparison of Consumer Perceptions and Preference toward Organic Versus Conventionally Produced Foods: A Re-View and Update of the Literature. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 20(4), 193-205.
- Żakowska-Biemans, S., & Renko, S. (2011). Polish Consumer Food Choices and Beliefs about Organic Food. *British Food Journal*, 113(1), 122-137.
- Zanoli, R., & Naspetti, S. (2002). Consumer Motivations in the Purchase of Organic Food. *British Food Journal*, 104(8), 643-653.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
- Zhu, Y. (2018). Using the Theory of Planned Behavior to Investigate What Influences Chinese Intention to Purchase Organic Food. *China-USA Business Review*, 17(6), 324-333.
- Žibret, M., Hafner-Fink, M., & Kline, M. (2018). Testing an Extended Model of Organic Food Purchasing Behaviour. *Teorija in Praksa*, 55(1), 180-226.



Individualized HR Practices and Idiosyncratic Deals (I-Deals) and the Expected Positive Individual and Organizational Outcomes*

Eda Çalışkan¹ , Alev Torun² 

Abstract

Idiosyncratic deals (I-deals), which can be defined as individualized work agreements between an employee and a manager, have emerged as one of the most important tools of differentiation perspective in Human Resource Management Practices. In this study, the positive contribution of individualized human resources practices and more specifically, the contribution of I-deals to individual and organizational outcomes were examined through a qualitative research carried out with employees working in private sector, Turkey. Findings revealed that propositions of past research on I-deals mainly hold in Turkey. As a result of the qualitative analysis, agile and authentic leadership styles are proposed to be required for successful I-deal negotiations. From the employee side, self-esteem and self-efficacy are also proposed to have a positive impact on I-deals. It is recommended that through a Team Deal, team members may set their own team dynamics with the leader and can have an agreement with other team members on supporting each other when schedules are tough, or they can also strike different agreements. Employee resilience is suggested as a positive outcome of I-deals, and Team Deal is recommended as a solution to co-workers' reactions.

Keywords

I-Deals • Individualized HR Practices • Resilience • Authentic leadership • Agile leadership

*This paper is based on Eda Çalışkan's PhD Dissertation entitled "Individualized HR Practices and Idiosyncratic Deals (I-Deals) and the Expected Positive Individual and Organizational Outcomes", under the supervision of Prof.Dr. Alev Torun at Marmara University.

1 **Corresponding author:** Eda Çalışkan (Dr. Student), Marmara University, School of Business, Faculty of Business Administration, Business Administration (English), Istanbul, Turkey. Email: caliskan.eda@outlook.com ORCID: 0000-0003-0409-4844

2 Alev Torun (Prof.), Marmara University, School of Business, Faculty of Business Administration, Business Administration (English), Istanbul, Turkey. Email: atorun@marmara.edu.tr ORCID: 0000-0002-4205-4176

To cite this article: Çalışkan, E., & Torun, A. (2019). Individualized HR practices and idiosyncratic deals (I-Deals) and the expected positive individual and organizational outcomes. *Istanbul Business Research*, 48(1), 36-63. <http://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0016>

Individualized HR Practices and Idiosyncratic Deals (I-Deals) and the Expected Positive Individual and Organizational Outcomes

Information economy and workplace democratization along with individualization of employees have been pushing organizations to change their human resource management practices (HRM). The new era has brought a differentiation approach in human resource management practices instead of traditional perspective's standardization approach. Idiosyncratic deals (I-deals), which can be defined as individualized work agreements, have emerged as one of the most important tools of differentiation perspective. I-deals are individually negotiated to identify employees' personal needs and preferences and to differentiate them from their peers (Rousseau, 2005). Idiosyncratic arrangements may be negotiated Ex-ante during the recruiting process or Ex-post as well in an on-going employment relationship (Rousseau et al., 2009).

In the current business environment, a multinational firm operating in both a European Union member country and in China is not able to apply the same HRM practices for all its employees. Likewise, a sales company has to offer personal contracts to attract better sellers. The workforce is also diversified in terms of age, gender, and ethnicity. On the other hand, from the employee perspective, need satisfaction is important. If the organization does not satisfy individual needs, talented employees would be lost. Such challenges are the main drivers behind the systemic shift from the standardization approach to the individualization approach (Murphy et al., 2017). The rapid transformation of employees also forces organizations to differentiate their HRM practices to attract a more qualified workforce (Rosen et al., 2013). The success of differentiation in increasing the effectiveness of HRM practices made it the most common perspective among all kinds of organizations (Anand et al., 2010).

In this study, the positive contribution of individualized human resources practices and more specifically, the contribution of I-deals to individual and organizational outcomes were examined through a qualitative research on employees from Turkish private sector companies. As expanding the true understanding of the dynamics of I-deals is expected to improve the efficiency and effectiveness of employees and organizations (Rousseau et al., 2006), this study aims to contribute to the literature by means of a geographical expansion into Turkey and by offering a new concept, team deals, to navigate the reactions of co-workers.

Idiosyncratic deals (I-deals) which can be defined as individualized work agreements have emerged as one of the most important tools of differentiation perspective. I-deals are individually negotiated to identify employees' personal needs and preferences, and to differentiate them from their peers (Rousseau, 2005). I-deals provide employees with specific conditions such as individualized duties, personalized career paths, flexible work hours or reduced workload (Rousseau et al., 2006). However, I-deals should also be differentiated from other kinds of individualized contracts. I-deals do not include favouritism or cronyism-

related contracts, and also, they do not include unauthorized arrangements. Favouritism-related individualized contracts could occur as a result of personal relations or political views, but they do not contribute to the organizational performance. Although unauthorized contracts have also individualized terms, they could cause legal damage to the organization (Rousseau et al., 2006).

Several distinct features characterize I-deals. I-deals are individually negotiated initiatives such that an I-deal arises when an individual worker negotiates arrangements with an employer or prospective employer that differ from the corresponding arrangements of the individual's co-workers. Either an employer or a worker can initiate an I-deal, and both may shape its actual terms. I-deals are quite heterogeneous so that at least some of the terms of an I-deal are specially provided to that individual, differing from the conditions created for other employees in similar positions or in the same workgroup. They are mutually beneficial arrangements that are intended to serve the interests of both employers and employees. The I-deals individuals enjoy are differentiated in terms of scope, from a single idiosyncratic element in a larger standardized employment package to a completely idiosyncratic employment arrangement. For example, one worker with an I-deal might have more flexible hours than his or her peers but another worker may negotiate to attend an MBA program (Rousseau, 2005). Trying to make working conditions standard for everyone (such as compensation structures, bonuses, benefits, etc.) facilitates trust in the organization. However, at the same time, employers may come across with some pressures to make special arrangements in order to acquire and retain some valuable individuals. As a result of this, some workers may acquire more special conditions comparing to other colleagues.

Literature Review

Traditional human resources management practices involve the main perspective of standardization which had been the best practice for a long time. Literature includes articles examining organizations from a resource-based perspective since the beginning of the 1970s (Wernerfelt, 1984). However, changing conditions have dispelled the grounds for the implementation of a "one size fits all" approach (Kreiner et al., 2006).

These perspectives are based on three dominant approaches of universalism, contingency, and configuration. All three traditional approaches evaluate the effectiveness of human resource management practices at the organizational level. Recent trends, however, have brought an individualistic perspective for the measurement of the results of human resource management practices (Ng & Feldman, 2010).

Differentiation of HRM practices through individualization has brought the concept of the psychological contract. Via psychological contracts, employees and organizations both

balance their obligations to each other. When the balance is lost on both sides, it would create a fluctuation on the opponent's side which would result in the deterioration of performance. As a result, human resource practices adopted a new approach to consider employees' specific conditions and demands in terms of signing and more importantly sustaining work agreements (Rousseau, 1995).

Rousseau & Kim (2006) introduced an exchange perspective which was based on a consideration of all kinds of labour agreements as an exchange of resources between employees and organizations. The perspective introduced by Rousseau & Kim (2006) is based on Foa & Foa's (1974) exchange wheel theory which categorizes resources in exchange as money, information, services, goods, status, and love. Rousseau & Kim (2006) see the relationship between employees and organizations as an exchange of employees' time, effort, and work competence with organizations' economic and social resources.

Hornung et al. (2008) suggested that Flexibility and Developmental I-deals have different impacts on employees' performance in terms of work-family conflict, unpaid overtime work, performance expectations, and affective commitment. It has also been indicated that the individualization of work conditions via personal initiative and personal agreements is positively related to the facilitation of I-deal negotiation process. As a result, individualization has contributed to the literature through bringing a valuable perspective of researching individual antecedents of I-deals as well as the variety of the outcomes of I-deals.

Ng & Feldman (2010) proposed I-deals as an important tool to deal with the threat of losing employee loyalty. I-deals can be defined as voluntary and personalized agreements that are mutually negotiated between organizations and employees. I-deals provide employees with training, development, career growth, flexibilities, and personal financial packages. The timing of I-deal negotiations may be held before or after the recruitment. I-deals are being used by a wide range of employees from sports stars to regular workers. One of the most common usage fields of I-deals is related to the transfer of valuable employees from other organizations (Ng & Feldman, 2012).

The widespread usage of I-deals led employees with flexible schedules and remote working schemes to develop their career paths faster. I-deals, meanwhile, provide the opportunity of increasing the efficiency of employees with lower costs. Organizations which can personalize their human resource management practices properly enjoy the advantage of hiking their employees' job satisfaction with zero costs. While one I-deal can fulfil an employee's demand for flexible working hours, another can enhance an employee's training and development opportunities. Some employees may demand to reduce their workload while some other employees may demand new career opportunities. I-deals provide organizations the flexibility to fulfil differentiating demands of employees (Rosen et al., 2013).

Anand et al. (2010) pointed out that the employee's intrinsic self-motivation is an important individual factor affecting the success of an I-deal. Self-motivation refers to an employees' ability to challenge his/her tasks and achieve his/her goals without needing to be motivated by someone else. Self-motivation depends on both intrinsic and extrinsic factors. Intrinsic factors refer to intrinsic motivators such as feeling fun while performing the task, being interested in the issue or feeling a personal challenge; while extrinsic factors could be financial benefits, satisfaction or job ratings (Pierce & Gardner, 2004).

Ng & Feldman (2010) proposed that the employee's perceived overqualification and underemployment are also important factors in terms of attracting I-deal offers. Perceived overqualification occurs when employees think that their education, experience or skills are beyond the necessities required to perform their job (Maynard & Parfnoya, 2013). Underemployment, on the other hand, can basically be defined as the organization's inability to make the employee use his/her skills at maximum capacity with the aim of adding the maximum value to the organization's performance (Maynard, 2011).

Purpose

This research aims to contribute to the conceptual clarity of I-deals. Different measures have been developed to measure the construct. It is likely that employees negotiate I-deals through terms and conditions that go beyond the previously discussed nature of I-deals. Hence, this study aims to contribute to the literature via interviews to define the various dimensions of I-deals taking into account solid real-life examples. Thereby it is expected to understand the process of I-deals between employees and employers in Turkey. Research findings are presented in a manner to emphasize the similarities with and distinctions from the current literature as well as to demonstrate the dynamics of I-deals processes.

The contributions of this study are four-fold: First, this study brings clarity to the conceptualization of I-deals by defining and delineating different types of I-deals. Second, in relation to the first point, this study discusses different examples and types of I-deals employees achieve and thus sheds light on I-deals literature. This is important because HR departments and employees may limit their focus to some types of I-deals (such as reducing workload) which may help employees work under better conditions. Third, this study discusses the important role of managers and HR in delivering I-deals and underlines their roles as enabling agents in such deals especially by emphasizing leadership styles that may operate better during I-deals processes. Fourth, the research recommends a new concept of "team deal" as a response to co-worker reactions which is the most challenging part of the I-deals process.

Method

Research Design

In the present study, as part of a qualitative research, semi-structured interviews have been conducted with participants including employees, managers, and human resources managers of the respective organizations from retail, construction, telecommunication, healthcare, IT, and media industries. During the study, dyadic relations and perception differences among managers and employees are also examined deeply in three different cases chosen from the IT sector where such I-deals negotiations are very common. Besides the dyadic relations, the perspective of managers about other team members was examined as well. Dyadic relations between the manager and the employee help us understand the different perspectives of managers and employees during the I-deal making process and how viewpoints in this dyadic relationship influence the outcomes of I-deal negotiation.

Sample

The researcher used “Combination or Mixed Purposeful Sampling” methodology (Patton, M. Q., 2001) that combines two or more strategies which involves multiple methods such as: a) Critical Case sampling that looks at cases that will produce critical information; b) Snowball or Chain Sampling that identifies cases of interest from individuals who know people who would be a good interview participant; as such you would ask for nominations until the nominations snowball, getting bigger till the answers become repetitive; c) Opportunistic or Emergent Sampling which follows new leads during fieldwork, takes advantage of the unexpected, and is flexible. This strategy takes advantage of whatever unfolds as it is unfolding and may be used after the fieldwork has begun and as a researcher becomes open to sampling a group or person they may not have initially planned to interview. For example, in this research, although the researcher was studying I-deals, she also gained additional understanding in terms of observing differences of potential outcomes by also including people who have not experienced the I-deals process.

The researcher reached out either Human Resources professionals or leaders who are managing people at leading companies either through written channels, phone or face to face contact to introduce the research purpose in the first place. Afterward, she officially introduced the purpose of the research with an introductory letter for an invitation for the interviews. The researcher interviewed Human Resources professionals and leaders at managerial positions with a semi-structured interview form and asked them also to reach other potential employees who have a minimum of 3 years of work experience. These potential interviewees were approached in the same way with an introductory letter to conduct an interview for the research. The researcher extended the participant list with a snowball effect through references from Human Resources professionals and managers. She

reached out to other potential employees as well in leading companies by applying Snowball and Opportunistic or Emergent Sampling methods. These employees were asked about potential managers and leaders that may have shared their experiences and observations for I-deals processes. (The sample of questions for semi-structured interviews are presented in the appendix.)

The sample is formed of 30 participants, including 12 HR Executives, 8 managers, and 10 employees. Of the participants, 46% are female, 54% are male; 88% are married, 12 % are single. Average age is 36 and average tenure in the current company is 5 years.

Qualitative Method for Data Analysis

In-vivo coding was used to support induction analysis and theory-building approaches defined in Grounded Theory (ex; Strauss & Corbin, 1998). During the analysis process, both new codes were created based on the literature (Gibbs, 2014; Lewins & Silver, 2008) and “in-vivo” coding was made through MAXQDA 11 program.

Findings

The qualitative analysis in this research revealed that traditional HR practices with “one size fit all” approach and without any flexibility do still exist in addition to I-deals in forms such as attending higher level management programs, band promotion, negotiating for becoming a team leader, pursuing long-term career negotiation by threatening to resign, demands of some extra roles for high performers, assuming some responsibilities of a higher role, and employer-initiated offers for another role that have been observed to exist in this research. Such examples are like I-deals reported in the literature (Conway & Coyle-Shapiro, 2015; Murphy et al., 2017; Rousseau, 2005; Rousseau et al., 2009).

Employer-initiated deals, crucial for employees’ future leadership paths, are the most common I-deals and they are seen in multinational companies. Especially “senior executive development programs” are considered as very strategic in terms of enabling the company to increase its competitive advantage via making employees feel that the right executives are in the right places within the organization and it is also possible for them to move up.

High performers are more likely to attract higher goals and challenging assignments. As a result, they are also more likely to assume higher roles in a certain period. Training programs constitute the second most common I-deals. The most striking topic is about training demands for accelerated leadership programs. Both technical and non-technical employees are interested in attending leadership training.

Skill development is a topic that involves specific conditions. It could be part of a bubble assignment or rotations. Selected employees/leaders are temporarily assigned to another

position to overcome communication barriers or to learn about different cultures, etc. Managers are likely to invest in talented employees and employers are usually selective due to high costs. Employers rarely invest in low performers' training because the training is most likely to be successful if the request comes from an employee who displays initiative and motivation.

Timing of I-deals

Findings of Ex-ante I-deals were mostly parallel to those observed in the literature. The main topics that are negotiated during a recruitment process vary from compensation and benefit related issues (some additional bonuses to compensate the person's severance payment, aligning other benefits such as bonus structure and stock options, health insurance, company car, etc.) to flexibility in the workplace such as working from different cities or commuting between different countries, part-time work for retired employees or employees with special conditions (Rousseau et al., 2009; Rousseau & Tomprou, 2016). As also emphasized in the literature (Ho & Tekleab, 2016; Rousseau & Tomprou, 2016), Ex-ante I-deals for expats were the toughest negotiations for HRM community since the expectation of expats are high.

The results indicated that negotiation for compensation related Ex-ante I-deals mostly proved to be successful whereas benefit related negotiations mostly failed. Most of the companies have very strict rules and policies regarding the usage of the benefits. Even though some companies launch flexible benefit practices they are not flexible beyond a defined benefit budget for an employee.

Some examples during the recruitment process have been encountered which involve the negotiation for a title or career band. Negotiation for title and band is not common in the literature during the recruitment process rather it is reported to exist after working for a couple of years in the company. (Participant 17).

Another remarkable example is about an I-deals negotiation that can serve the diversity goals of the company. (Participant 18). A regional talent leader also gave examples around flexible work arrangements that have been negotiated during the offer process with internal candidates. She stated that especially women are likely to negotiate flexible hours with them after maternity leave and due to the company's diversity strategy; these kinds of negotiations mostly end up successfully. (Participant 13)

There are also discussions around the impact of the I-deals when they are given just at the beginning of an employment agreement during the recruitment process. An employee from the construction sector says that: "I-deals given during the recruitment process do not create a huge impact on my commitment to the organization because it is just the baseline for everything; the things that you obtain afterward complete the whole picture." (Participant 2).

It appears that Ex-ante I-deals may not bring the long-term commitment if they are not supported by additional mechanisms. Ex-post I-deals, however, is based on the work-related context and business justification more significantly.

Ex-post I-deals include an employment relationship history. Though market forces may influence Ex-post I-deals, especially monetary ones, it is more likely that Ex-post I-deals are relationally attributed. That is, Ex-post I-deals are more likely to communicate information regarding the strength and the quality of the employee-employer exchange relationship (Rousseau et al., 2006). Such I-deals will focus exclusively on ex-post bargaining in an already existing employment relationship. This mode of negotiation timing has been identified as more relevant. It allows individuals to draw on insider-knowledge on their work and employment conditions and adapt their jobs to changing personal needs over time (Rousseau et al., 2006; Rousseau et al., 2009).

The trends, the negotiation frequencies, and the timing of I-deals vary from one generation to another. Young talents and the Y generation are more likely to negotiate I-deals for themselves. A manager from the healthcare sector says that: “I observed that especially Y generation employees negotiated a lot about new career opportunities after a short time of their hiring process.” (Participant 5).

Content of I-deals

Regarding the content of I-deals, it may be stated that Developmental I-deals, Flexibility I-deals, and Financial I-deals exist in different versions. Career development, Task I-deals, skills development, training, performance goals are listed under the Developmental I-deals while location flexibility, schedule flexibility, reducing workload, reducing work hours are listed under the Flexibility I-deals. Besides, compensation and benefits are listed under the Financial I-deals.

Developmental I-deals. There are 18 incidents wherein participants mentioned about career development as a topic. Examples were seen which also exist in the literature such as attending higher level management programs, band promotion, negotiating for becoming a team leader, pursuing long-term career negotiation by threatening to resign, demands of some extra roles for high performers, assuming some responsibilities of a higher role, and employer-initiated offers for another role.

A senior recruitment manager gave an example for Ex-ante I-deals that candidates negotiate to obtain more senior titles in the market. (Participant 10).

It is very important to make the right communication about future career development opportunities for the candidates during the recruitment process in order not to create frustration afterward.

A regional HR Director in IT sector shares the challenges while they were striving to grow leaders as successors of country managers for several countries. To address this problem, she has mentioned the country manager path program that they have implemented as one of the solutions. (Participant 20)

An HR professional in the telecommunication sector has stated that negotiating for an I-deal is almost impossible due to their company policies and standards. She shares that this can happen in a very rare situation if they are trying to attract a strong talent from the market or looking for one or two position(s) at the executive level. (Participant 3)

Maxqda qualitative analysis revealed that the negotiation process for a career development I-deal is very critical with several positive and negative outcomes. The success of a career development I-deal also depends on some prerequisites that some employees may be able to meet whereas others may not.

Task I-deals. Regarding task I-deals, examples like those in the literature are, taking extra responsibility in another area, implementing extra roles for job enrichment, assuming some extra tasks for cost efficiency, performing a trainer role as a different branch of expertise, expanding the job during on the job training, working in different areas as a senior employee. Also, different examples exist such as negotiating to have an extra leadership responsibility, pursuing a more visible project, and negotiations conducted by employers to move the employee to another department.

Task I-deals are impactful especially after an unsuccessful career negotiation as they help employees to move on to the next level. It is also critical to manage an I-deal request not as just a one-time event but with an on-going approach to assure valuable employees are not demotivated and disengaged after an unsuccessful I-deals process if the company does not want to lose them to the competitors.

Additional leadership responsibilities are more common Task I-deals which would help an employee to develop leadership capabilities. If managers and HR departments of the companies are aware of their employees with leadership capacity, they can build leadership preparation programs for their potential employees to assess, select, and train them for future leadership roles. Thus, it will be possible to develop, retain, motivate, and engage their valuable employees.

In a related example, it was seen that an employee's negotiation process for career development then turned into a negotiation for taking extra responsibilities for a leadership role. The employee has been working in the telecommunication sector with a total of 12 years work experience and has 8 years of experience in the same company where he has been in the negotiating process for career development. After working on several challenging assignments and proving his leadership skills in an approximately one-year period, he managed to take

extra leadership roles. However, the employee yet expects to move on to the next roles. Meanwhile, he still does not have the impression that his company will help him to get there. He became so disengaged and unhappy that he started to think about other alternatives outside the company. He says that: “The reason that I continue now is only my responsibilities to my family. I believe that I need to continue until I find another job. If I find a more attractive job elsewhere, I will definitely use that opportunity.” (Participant 7). Thus, the company can make sure that valuable employees are not demotivated and disengaged after an unsuccessful I-deals process if the organization does not want to lose them to the competitors.

One effective task I-deal is about conducting visible projects which help employees to show their impact to top management. It is observed that employees are promoted to a more senior role after completing visible projects.

Flexibility I-deals. Flexibility I-deals generally involve a standard practice of applying flexible work hours to all employees. However, in some companies, flexible work hours are only applied for a specific reason with a solid justification such as attending a master course. Companies do not want to lose employees due to work hours only so they try to find solutions through several programs especially when the employee provides a rational justification.

Differentiation practices and flexibility for females aiming to support female diversity in organizations are significantly increasing. Flexible work arrangements are being negotiated especially after maternity leave period and negotiations mostly end up successfully thanks to the companies’ diversity strategies. Maternity leave rights are also negotiated during the recruitment process. Flexibility for women really creates value and extra impact on women contribution and it is also seen important as part of the corporate social responsibility.

Sales and commercial people are given more flexibility by their managers and the negotiation is mostly arranged through a confidential process between the manager and the employee. High performers are granted more flexible hours as compared to low performers. This is because managers have concerns that low performers may abuse the system via not working enough and not delivering results.

Another important dimension of flexibility I-deals is location flexibility. In some companies, it is given to all employees regardless of their positions or conditions. In some cases, it depends on the role and job content or special condition of the employee. Location flexibility depends on the nature of the work and expected outcomes.

Schedule flexibility and reducing work demands and work hours are other dimensions of flexibility which also vary according to the content and scope of the job. Some employees tend to ask for additional resources to decrease their own work demands. Such opportunities are also provided to female employees mostly to support their career.

Financial I-deals. Regarding financial I-deals, during the recruitment process, it is seen that candidates ask for additional amounts to justify their severance payment and, they ask questions about the bonus structure. Within the context of Ex-post financial I-deals, there are cases related to salary negotiations, inflation increase, salary adjustment etc. Sometimes the process for expats becomes exhausting as they question every detail and they do not accept each condition. So, some companies create very special conditions beyond the standard practices to attract talented expats.

The strength of a financial negotiation by an employee is mostly determined by the market power. If the employee is a strong profile in the market, especially coming from a competitor, during the hiring process, his/her range can be higher than that of a regular candidate. Besides, if the candidates are also aware of their competitive advantages including being in the talent pool of their current company, then they do not move to another company before making sure that they are taking the equivalent of what they deserve.

Other I-deal Contents. During the study, other interesting I-deal contents were detected as negotiating for the approval mechanism, empowerment, something regarding a co-worker, and innovative ideas. Another concept was about having fun in the team environment and in the company with more social activities. Individuals desired more team events to get connected with others to expand their network.

Threat-based I-deals were rarely found, however, some big companies used them as part of their official processes. There are some incidents where employees asked for higher conditions especially when they received a transfer offer. One company has a special retention program for such situations where employees are given a higher salary increase, promotion, role change etc. when they want to retain the employee.

I-deal Negotiations

The process for an I-deal is crucial to prevent exhaustion while employees are trying to communicate their needs and negotiate for them. So, employees need to be resilient during the negotiation process and if alternatives are proposed to them, they may feel more strong and resilient. Companies and managers should be aware that when I-deals are managed well they may increase organizational engagement. But, on the other hand, if the negotiation process takes too long, exhaustion on the part of employees may cause burnout in the long-term.

The present research also revealed that an organization should have some fundamental processes to assure employee awareness about what is negotiable and what is not. Employees need benchmarking with the market and with their peers to expect I-deals to negotiate further.

Goals of I-deals

Conceptually, I-deals are purported to attract, retain, and motivate employees by improving the quality of work life, promoting work-family balance, providing recognition of one's value, and allowing employees to customize jobs around their skills and career aspirations (Greenberg et al., 2004; Rousseau, 2005; Rousseau et al., 2006).

During the interviews, participants were asked about the goals of I-deals from the employee, manager, and organization perspectives. From the employee perspective, the purpose is the utilization of one's competencies and skills, being more satisfied with the career, being more efficient, and feeling more satisfied with the job. From the management perspective, it is mostly applied to increase performance, engagement for the job, and career satisfaction of the employee. From the organization perspective, the goal is retaining the key talent, building future leaders, and aligning with the competition in the market.

Role of Leadership Behaviour in the Success of I-deals

The importance of leadership behaviour, more specifically, authentic leadership and agile leadership characteristics were emphasized most frequently.

Authentic leadership also seems to create a positive impact on transparency within the organizations (Avolio & Gardner, 2005). Organizations that have employees with a high perception of organizational transparency would respond to I-deals more positively. Meanwhile, authentic leadership increases organizational commitment via sustaining positive organizational behaviour which would help managers in dealing with co-worker reactions. Besides, authentic leadership increases work engagement of employees (Avolio et al., 2004). Most of the participants addressed authentic leadership as an instrument to focus on ethics to ensure confidence and hope in the manager-employee relationship. Thus, it would be possible to develop employees to achieve organizational goals as mentioned by Miniotaite and Buciniene (2013)

Agile leadership improves the interaction among employees as well as employees' organizational commitment and work engagement (Ferreira et al., 2012). Sustaining a healthy communication environment among employees would be helpful for dealing with co-worker reactions to I-deals (Parker et al., 2015). Agile leadership also contributes to the success of I-deals via increasing employees' self-awareness (Collyer and Warren, 2009).

Agile leadership was presented as a solution to eliminate the weaknesses of traditional management practices in terms of identifying team members' perception of goals and performance requirements. As a result, managers with agile leadership skills are expected to be more aware of employees' perception of organizational goals and performance expectations. Thus, agile leaders are expected to manage I-deal negotiations more properly.

Role of HR in the Success of I-deals

The role of HR during an I-deals process is mostly emphasized as an independent third party. Participants informed that HR generally joins the negotiation process. They agree that HR could participate but they also demand standardized assessment rules to limit HR's intervention and cynicism. Some of them, on the other hand, think that HR should not be involved in situations related to flexible working hours, schedule, and task management as they believe this should be managed by managers since it is work-related. Some participants also said that HR's intervention is important since the manager could stop an employee's promotion if it becomes evident that the employee has better qualities than the manager.

Also, it is reported by some participants that HR's participation depends on the case; HR should contribute by ensuring the culture for open communication. Majority of the participants think that HR should take the responsibility and guide employees, and HR should act proactively to promote talented employees.

HR role is also emphasized frequently as part of organizational support. According to mostly used statements by participants, HR's four main roles were emphasized as "Coach" role, "Advisor" role, "Facilitator" role and "Counselling" role.

The coach role is found crucial in terms of implementing on-going coaching sessions which are valued by employees especially for career development, work-life balance, engagement etc. These are deemed significant by employees particularly when they are conducted proactively by HR with talent employees to coach them about the above-mentioned issues. HR also assumes a role in coaching managers to identify, keep, and engage talent employees.

The advisor role is found useful especially for guidance and improvement for overall company policies and procedures which would also be helpful for decreasing the fairness-related concerns of co-workers. Most of the managers and employees have emphasized that they have limited knowledge about company policies and procedures related to granting/asking for an I-deal topic. It is said that some of the topics are already covered by company policies and procedures and HR can advise related parties about such policies and procedures. Also, if the topic does not exist, HR can promote new ways of establishing the issue and aligning it with new policies and procedures that mean to reduce fairness related concerns of co-workers.

The facilitator role is found valuable and helpful for the organization especially if any I-deal topic creates a conflict between a manager and an employee. Some participants emphasized that during an I-deal negotiation process, HR can assume the facilitator role between the two parties by facilitating the conversation to have better solutions for both sides. Especially if a conflict arises during the conversations, HR can be the independent party to facilitate the desired outcomes for the organization, individuals, and managers.

The counselling role is found to be particularly helpful for employees who had gone through unsuccessful I-deal processes. The role is expected to help them to recover and to be engaged again. I-deals do not always end with a desired outcome for the two sides. This may mostly be true for individuals who had started the process to ask for an I-deal topic. Under such circumstances, some participants openly shared their experience of unsuccessful I-deals outcomes such as stress, exhaustion, feeling not valued, and disengaged. For such situations, some employees stated that HR can implement the “counselling” role to follow up and provide counselling to those employees to make them feel better and engaged again.

Outcomes of I-deals

Regarding the outcomes of I-Deals, it is reported that deals accepted by the company are likely to create positive emotions and those rejected are likely to create negative emotions (Conway & Coyle-Shapiro, 2015). If I-deal negotiations are not accepted by the company, on the other hand, withdrawal behaviours may be displayed by employees.

Some employees stated that their self-motivation and self-engagement with the organization increased when their I-deal offers were accepted. Employees whose I-deals were accepted felt like a valuable and successful employee. Some had the impression that organizations accepted I-deals only suggested by employees with self-discipline and sense of responsibility. In some examples, it was found that I-deals increased employees’ job satisfaction, work engagement, and desire for retention. It is reported that I-deals also help employees develop their skills and increase their individual performance.

Consequently, companies benefit from I-deals through improving performance, increasing the prestige of the organization for newcomers, decreasing employee turnover, increasing sustainability, increasing the organization’s ability to adapt to changing conditions in a short time, increasing efficiency and effectiveness of the organization, and increasing organizational health. I-deals also help organizations raise senior leaders and next-generation employees. They also assist in building an organizational culture and a fair organizational environment, and, as a result, be a market leader.

Some participants said that they thought that they had already deserved the I-deal when their I-deals were accepted by the company and they did not feel great happiness. After waiting for a long time to receive the desired I-deal, the person says that he/she became exhausted meanwhile, so, when he received it, it did not have the same meaning as before.

It was also said that they were too demotivated until the I-deal negotiations resulted and they did not believe that the outcome would be positive during the process. However, the successful deal made them so happy and improved their confidence in the organization.

Regarding the situations where I-deals were not accepted, it was observed that employees felt disappointed and they thought of seeking a new job. Most participants emphasized negative feelings and poor relations with the manager. They lost their trust to the manager and felt hate, anger, and distrust. Besides, negative experiences like losing hope and optimism, fear for future, and decreased motivation and engagement towards the organization were reported.

Majority of the participants said that they felt bad in the workplace after an unsuccessful I-deal negotiation. Employees' reactions depend on the manager's accountability and on their self-confidence. Employees with low self-confidence are affected more negatively.

Co-worker reaction is another side of the picture and co-workers' negative reactions could risk other employees' willingness for retention or they could decrease the team's trust in the manager (Conway & Coyle-Shapiro, 2015). If the manager falls short of properly managing the I-deal processes, co-workers may feel worthless and think that they are not good enough to attract an I-deal.

It is also said that the manager has the responsibility to explain the justification of the I-deal and convince co-workers for its fairness. This has crucial importance in terms of limiting co-workers' negative reactions. I-deals should play a role with respect to filling the gap between employee and organization perspectives concerning the issue of fairness. Co-workers' perception of unfairness could be seen in forms such as perceiving the salary scale as unfair, sensing a lack of transparency within the organization, and spreading cynicism/favouritism within the organization.

However, despite concerns about co-worker reactions, when managed properly by the manager and HR, I-deals can also be assumed as a good tool during tough times of the organizations.

Dyadic Relations Side of I-deals

Leader-Member Exchange (LMX) Theory focuses on the relationships between managers and individual subordinates and the development of these relationships over time (Cashman, Dansereau, Graen, & Haga, 1976; Graen & Cashman, 1975). This conceptualization purports that differences in a manager's treatment of individual workers are due to differing levels of trust. Some workers form part of a highly trusted ingroup that has greater latitude over duties and responsibilities, finding their manager highly responsive to their needs and interests. In contrast, other workers, considered as part of the outgroup, are denied this special treatment. High-LMX workers enjoy more opportunities for idiosyncratic behaviour—and, presumably, the creation of I-deals—than their low- LMX counterparts.

Importantly, whether the LMX relationship is based on an employer's regard for a particularly competent worker or merely on a friendship with a less impressive performer

determines whether these individually distinct arrangements constitute legitimate I-deals or merely preferential treatment. Nonetheless, having a good relationship with one's manager or another representative of one's employer is likely to make proposing an I-deal easier. As such, a manager who may have been reluctant to negotiate an I-deal early in a relationship with a worker may become open to the possibility of such an arrangement over time, to the extent that he or she comes to value that worker.

During the research, dyadic relations of managers and employees were also explored in a deeper context through three case studies to understand the different perspectives of managers and employees in the course of an I-deal making process and to identify how perceptual differences in this dyadic relationship influence the outcome of the I-deal negotiation.

The first case of dyadic I-deals relations among managers and employees revealed a perception difference between the manager and the employee in terms of what matters most at work and the priorities of the employee. Manager 1 is an experienced manager whose tenure was more than 14 years in the business (Male, 39 years old). In his role, he has been managing a team of 5 people in the sales department of the organization. The manager defines himself as a very disciplined, structured, open, and honest person who always likes to have direct communication with his direct report employees. He has been also defined as "A constructive manager who always tries to solve problems" by Employee 1 who has been interviewed within this context.

Employee 1 is an experienced sales expert in the sector with more than 10 years of experience (Female, 36 years old). She defines herself as an employee who is overperforming and delivering good results and thus gives confidence and trust to her manager so that the manager would believe that she can deliver results in all conditions. The manager defines this person as a high performing, disciplined, structured, result oriented, and trustworthy employee. The manager says, "She has the highest credibility in the team such that I can give wide flexibility for any topic without hesitation knowing that she will deliver results even during tough times". Employee 1 states that they have a very open and honest relationship with his manager. In below section, the perspective of the manager about the negotiation process for a Flexibility I-deal process with Employee 1 is summarized.

Employee 1 as a female employee has difficulty in terms of arranging her schedule aligned with work hours due to her child's school times. Manager 1 gave permission to Employee 1 to come to team meetings late for 2 months to drop her child to school. The result was a successful negotiation from manager perspective as the outcome was increased performance and productivity, a happy employee, and positive business results.

After the interview process with Manager 1, Employee 1 was also interviewed on a different day and time without giving any background information about the initial manager

interview. Employee 1 was feeling herself behind the market peers in terms of training and development, so she wanted to request an offer from her manager about this issue. Employee 1 wanted to join global training to gain competitive advantage and a vision which was very important for her. The result for her was unsuccessful she was demotivated, unhappy and was feeling that the company did not invest in her. Regarding the reaction of co-workers, she believes that as the request was unsuccessful, there was no impact on co-workers.

The factors that affect the decision to give her that I-deals was budget restrictions and the fact that it was an uncommon practice in the company to attend such training. Although the employee defined her relationship with the manager as very open, honest, and comfortable relationship, this did not have positive effect on achieving the Developmental I-deal from employee perspective. The employee was also perceiving her manager as a constructive person who always tried to solve problems. The employee also believed that he gave the confidence to her manager and the manager believes that the employee could deliver results.

There was an obvious perceptual difference between Manager 1 and Employee 1 about the negotiated I-deals. The main difference was that Manager 1 promoted an I-deals process where he had given the flexibility to the employee to attend the team meetings late, whereas Employee 1 put an emphasis on a developmental I-deal that she could not receive and was disappointed about. So, Employee 1 described an unsuccessful negotiation about the training courses that she wanted to take which was number one priority for her. The manager did not mention about that situation at all. Also, when Employee 1 was asked at the end of the interview whether she had anything else to tell, she hardly remembered the example that her manager mentioned about coming to meetings late.

When asked in detail, Employee 1 emphasized the location flexibility issues such as home office work and remote working as opportunities for making her life easier. She felt certain that she could collaborate well with her manager under such conditions. She emphasized that the accountability of the person is crucial in a situation like this as it might be abused by someone else. She stated that she arranged her customer meeting times based on different locations of home and office. Instead of going to the office every day, she was saving time by directly going to the customer. She stated that her manager never questioned where she was and what she was doing, knowing that she would deliver her results eventually. So, she believes that this type of flexibility significantly increased her productivity. Thus, it seems that the employee is pleased about the consequences of this arrangement but she does not appreciate it as a deal.

As a result, although both sides mentioned that they had a very open and transparent communication, the perception of both sides about the I-deal process they conducted and where they put the emphasis was very different from each other.

The perception of the manager on how he motivated a female employee via providing more flexibility and what the employee was thinking as a priority (attending training courses) was totally different. So, it is very important for the managers to really understand what matters most for their employees through identifying deeply what really motivates them.

The second case of dyadic I-deals relations among managers and employees exhibited how the manager and the employee may have different views, especially about an employer-initiated I-deal process. Manager 2 and Employee 2 have worked together for almost 4 years and since Employee 2 has moved to a new role, the two almost became peers. Manager 2 was managing a diverse team of 3 people and had the opportunity to discuss and negotiate some I-deals topics with her direct reports during her tenure.

In this case, the I-deals process between Manager 2 and Employee 2 was realized for employer-initiated I-deals. So, both Manager 2 and Employee 2 were asked about the prior criteria for an employer-initiated I-deals process. When the manager was asked about the criteria that the organization considered for an employee, several qualities were emphasized. The talent person was expected to be innovative, a trusted advisor, have good 360-degree feedback, have a proven track record of accomplishment, conduct good relations with customers and co-workers, and display high performance. Employee 2, on the other hand, only emphasized delivering results, discipline and rigor, and performance. The common thing that both sides mentioned was the “performance”. This clearly shows us that managers and employees have different perspectives on how they formulate talent criteria. Besides, managers have higher expectations than employees in terms of the qualities required for being selected as a talent employee.

Both the manager and the employee had similar perspectives in relation to the fairness aspect of I-deals. Describing himself as a trusted advisor person, the employee shared his perspective that other colleagues had no issue with his transition to the new roles and taking place in the talent pool as they all believed that he deserved it. Similarly, the manager stated that if your justification is good, then it is easy for everyone to understand the rationale behind your actions. However, if you do it without any baseline and with no justification, then it may create a fairness issue. Therefore, managers should handle and communicate the process very carefully.

In the third case of dyadic I-deals relations among managers and employees, it became apparent that if the manager has good leadership skills and he shows how much he cares for employee expectations, the employee does not take a refusal as negative, given that the manager shows his best to make the employee feel comfortable in other areas that he can influence.

Manager 3 is managing a homogenous team of 18 technical employees. In the team, each member has a different technical expertise. The manager was defined as supportive, open,

and inclusive by Employee 3. The manager himself also has deep technical expertise derived from his previous team membership. Due to his high seniority, the team members respect both his technical expertise and democratic leadership style.

Employee 3 is a young female employee who joined the company with an early career program after a 1-year internship. Manager 3 mentioned the I-deals content that was initiated by Employee 3 as developmental opportunities, performance goals, and schedule flexibility. Manager 3 referred to a request from Employee 3 related to financial support for an MBA program. However, Manager 3 said that due to company policies, they could not meet this request of the employee. So, he was a bit sorry while telling this story. On the other hand, during the interview, Employee 3 did not mention at all about this MBA request. She was usually appreciative of other benefits that the manager provided her such as location flexibility and working remotely and flexibly at different hours. She said that sometimes she had the opportunity to go and stay with her family who was out of the city and she could work from there.

Both sides also talked about performance goals. They both emphasized that as she was in a special program, her performance targets were also arranged accordingly. They were not as strict as those of other members of the team.

Discussion

As a result of the qualitative analysis, two models are proposed. The first model includes elements of both those covered by the literature and those revealed in the current study. It shows that employees' intrinsic motivation, perceived overqualification or underemployment, impression management, assertiveness, self-esteem, and self-efficacy are related to attracting Ex-ante and Ex-post I-deals. Additionally, employees' affective commitment, trustworthiness, and performance level are proposed as being related to attracting Ex-post developmental I-deals. Intrinsic motivation, commitment, trustworthiness, and performance level as antecedents of I-deals are aligned with the literature (Rosen et al., 2013), while impression management, assertiveness, self-esteem, and self-efficacy are new contributions to the literature.

Employees with high impression management skills like good self-promotion or self-marketing are more able to display an image of contribution to organizational performance via properly promoting even their smallest contribution (Kim & Lee, 2012). During I-deal processes, employees with high impression management skills may achieve higher chances to attract an I-deal compared to high performers with low impression management skills, if the managers fail to evaluate performance contributions correctly.

Assertiveness in the context of business relations refers to an employee's skills to be self-assured and self-confident while avoiding aggression in social communication at the same

time. Employees with high assertiveness skills would be able to smoothly keep their own benefits during negotiations with managers. Employees who can not show required assertiveness in negotiation processes are more likely to fall short of striking beneficial deals (Twenge, 2001).

Professional self-esteem is closely related to an employee's ability to challenge his/her professional tasks and achieve his/her career goals (Pierce & Gardner, 2004). According to Self-Evaluations Theory (Judge et al., 2007), self-esteem is among the most important factors determining an employees' perception of the work environment. Self-esteem, consequently, has a direct impact on I-deal processes. Employees with higher self-esteem are more likely to receive I-deal offers and to successfully implement the deals. Employees without self-confidence generally tend to be restricted to standardized human resources management practices and they are less likely to gain success through I-deals (Innocenti et al., 2017).

Bandura (1997) puts self-efficacy into the core of his Social Cognitive Theory. From the perspective of Social Cognitive Theory, self-efficacy is crucial for controlling the elements of the environment (Guillon et al., 2004). Employees with higher self-efficacy have higher self-confidence in terms of timely and properly reacting to environmental stimuli (Salanova et al., 2002). Self-efficacy, as a result, is an important individual factor affecting the success of I-deals.

I-deals are naturally personal and individual processes. In respect to this, self-awareness appears as a positive factor affecting employees' success in I-deals. Thus, employees' individual ability to manage and successfully implement the deals is crucial (Ng & Feldman, 2010).

The first model also proposes that leadership is related to both the acceptance of I-deals and co-workers' reactions. If the I-deals are accepted, they are expected to increase normative commitment, productivity, extrinsic motivation, work engagement, and retention, while they are also anticipated to reduce work-family conflict in parallel with the literature. If I-deals are not accepted, they are predicted to increase work-family conflict and burnout while decreasing trust to the manager, in parallel with the literature. The model contributes to the literature via proposing resilience as an outcome of I-deals for both cases of acceptance and refusal.

The second model proposes a recommendation for future research. The model emphasizes that leadership style is quite essential for the success of an I-deal. The concepts of authentic and agile leadership suggested by the second model contribute to the I-deals literature. It is proposed that authentic and agile leadership styles are required to pursue successful I-deals negotiation processes to satisfy employees and, meanwhile, to avoid co-worker reactions. Managers with authentic and agile leadership skills would have the ability to suitably manage

co-worker's reactions. Authentic leadership will be required mostly for balancing the team via understanding individuals' needs or via establishing empathy with employees. Agile leadership, on the other hand, will be required when the leader grants flexibility I-deals to adjust to the situation, especially in an uncertain environment which necessitates acting fast.

The second model also aims to prove that both flexibility I-deals and developmental I-deals increase the resilience of the employee. Employees would tend to keep more hopeful and optimistic views regarding their future in the company thanks to I-deals. They would raise expectations that the organization would also offer them I-deals and, as a result, I-deals would increase organizational resilience via increasing employees' hope and optimism to solve their problems within the organization. If I-deals are not granted, it will trigger exhaustion and hopelessness for the employee, which will decrease their resilience then. As the employees become more resilient, however, they will obtain more opportunities to receive other I-deals as their credibility will increase after tough times.

According to the second model, I-deals may be useful tools for all resilience development strategies. Especially for solving employees' perceived overqualification and underemployment problems, I-deals could play a beneficial role in building the individual and organizational level resilience capacity via increasing hope and optimism within the organization. Resilience would also contribute to the struggle with uncertainties in the workplace. Employees would feel confident that even the risks are realized, they and the organization can bounce back.

Resilience can be defined as employees', managers' or organizations' ability to rebound from adversities, conflicts, and failures to positive events, progress, and increased responsibility. It also refers to proactive learning via challenges in addition to reactive rebounds. Masten & Reed (2002) proposed that resilience could be developed through asset-focused, risk-focused, and process-focused strategies, while Bonanno (2005) suggested that state-like resilience could be developed through training interventions. Youssef & Luthans (2007), on the other hand, showed that resilience has a positive impact on employee performance. Resilience in the organizational behavior context is also seen as related to hope and optimism (Luthans et al., 2007).

Compared to the roles of relationships with the leader and the organization, empirical evidence to date has supported that co-worker relationship plays an equally important role in predicting various employee attitudes and performance indicators (Anand, Vidyarthi, Liden, & Rousseau 2010; Chiaburu & Harrison, 2008; Ng & Sorensen, 2008). However, in I-deals literature, the co-worker reaction is still one of the weakest points of I-deals (Singh et al., 2014). Without properly managing co-worker reactions, I-deals would negatively affect organizational performance rather than increasing it (Conway & Coyle-Shapiro, 2015). The solution may also be found in the past organizational behavior research regarding teams. The

team concept can be defined as the ability to bring employees with different skills together to cooperatively achieve certain goals (Mannix & Neale, 2005). Employees would enjoy using and developing their skills as part of a team. The relationship among the team members is quite substantial in terms of conducting efficient teamwork. Rooted from the concept of reciprocity of interpersonal and social interactions from Social Exchange Theory (Blau, 1964) and LMX, Team- Member Exchange (TMX) was proposed as a way to access the reciprocity between a member and the peer group. TMX has been defined as an individual's "perception of his or her exchange relationship with the peer group as a whole". TMX was developed as one way in which to measure the level of exchange quality among co-workers. High-quality TMX reflects focal employees' perceptions of high levels of openness and support between members in their peer group (Kahn, 1992; Seers, 1989). TMX involves a member's perception of his or her willingness to assist other members, to share ideas and feedback, and in turn, how readily information, help, and recognition are received from other members (Keup, Burning & Seers, 2004; Liden, Wayne & Sparrowe, 2000). Therefore, Team Deal is recommended as a new concept to handle co-worker reactions, especially for Flexibility and Developmental I-deals. This issue can be another focus for future research. As a weakness to mention, however, the Team Deal concept would not be valid for Financial I-deals since such deals should be kept confidential. In teams where high-quality team-member exchange (TMX) is observed, it is more likely to reach a "deal" based on team agreement with more open communication, trust, and support to each other, as compared to the teams with less quality team-member exchange.

The relationship among the team members is quite substantial in terms of conducting efficient teamwork. Team leaders play a key role in aligning team members to achieve a common goal through establishing effective communication among them. Besides bringing individual skills together, the team leader has a crucial role in solving possible conflicts among team members. It has to be emphasized that the team concept should also involve rewards granted for every team member when the goals are achieved (Kozlowski & Bell, 2003).

Through a Team Deal, team members may set their own team dynamics with the leader via addressing how they can work flexibly as a team. Team members can have an agreement with other team members on supporting each other when schedules are tough, or they can also strike different agreements. Also, for Developmental I-deals, they can help each other to identify certain issues about which they feel strong, and an employee who was given a training may teach similar concepts to his/her colleagues.

Grant Support: The authors received no financial support for this work.

References

- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53, 970–988.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801 – 823.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315 – 338.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Bonanno, G. A. (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American Psychologist*, 60, 265-267.
- Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G., & J. Haga, J. W. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 278–296. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90042-8.
- Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? conceptual synthesis and meta-analysis of co-workers effects on perceptions, attitudes, ocbs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–103. DOI: 10.1037/0021-9010.93.5.1082
- Collyer, S., & Warren, C. (2009). Project management approaches for dynamic environments. *International Journal of Project Management*, 27(4), 355–364.
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. (2015). Not so I-deal: A critical review of idiosyncratic-deals theory and research. In P. M. Bal & D. M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers* (pp. 201–245). London, UK: Psychology Press.
- Ferreira, P. G. S., de Lima, E. P., & da Costa, S. E. G. (2012). Developing a methodology for assessing virtual teams' performance perception. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(7), 710–729.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Oxford, England: Charles C Thomas.
- Gibbs, G. R. (2014). *Computer assisted qualitative data analysis: NVivo, MAXQDA, Atlas.ti, QDAMiner, HyperResearch*. In: IfM's 21st Annual Research.
- Graen, G. & Cashman, F. J. (1975). A Role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Organization and Administrative Sciences*, 6.
- Greenberg, J., Roberge, M. E., Ho, V. T., & Rousseau, D. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an I-deal. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 1–34.
- Guillon, V., Dosnon, O., Esteve, M., & Gosling, P. (2004). Self-efficacy and behavioral intention: A mediational analysis of the effects of commitment on career counseling. *European Journal of Psychology of Education*, 19(3), 315–332.
- Ho, V. T. & Tekleab, A. G. (2016). A model of idiosyncratic deal-making and attitudinal outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 642–56.

- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655–664.
- Innocenti, L., Sammarra, A. & Profili, S. (2017). From control to commitment work systems: The role of HRM in the post-bureaucratic transition. in *Evolution of the Post-Bureaucratic Organization*, pp. 274–296. Hershey, PA: IGI Global, DOI: 10.4018/978-1-5225-1983-6.ch013.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 107–127.
- Kahn, W.A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321–349.
- Keup, L., Bruning, N. S., & Seers, A. (2004). Members, leaders and the team: extending LMX to co-worker relationships. *The Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1–14.
- Kim, P. & Lee, J. (2012). The influence of collectivism and rater error on organizational citizenship and impression management behaviors. *Social Behavior and Personality*, 40(4), 545–556.
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology (12): Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333–375). New York: Wiley-Blackwell.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031–1057.
- Lee, C., & Hui, C. (2011). Antecedents and consequences of idiosyncratic deals: A frame of resource exchange. *Front. Bus. Res. China*, 5(3), 380–401.
- Lemmon, G., Westring, A., Michel, E. J., Wilson, M. S., & Glibkowski, B. C. (2016). A cross-domain exploration of performance benefits and costs of idiosyncratic deals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 440–455.
- Lewins, A. & Silver, C. (2008). *Using software in qualitative research*. Los Angeles, CA: Sage.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407–416.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychology in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Maynard, D. C. (2011). Directions for future underemployment research: Measurement and practice. In D. C. Maynard & D. C. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, economic, and social challenges* (pp. 253–276). New York, NY: Springer.
- Maynard, D. C. & Parfnoya, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 435–455.
- Miniotaite, A., & Buciuniene, I. (2013). Explaining authentic leadership work outcomes from the perspective of a self-determination theory. *Management of Organizations: Systematic Research*, 65, 63–75.

- Murphy, C., Klotz, A. C., & Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291–305.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419–427.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Idiosyncratic Deals and Voice Behavior. *Journal of Management*, 41(3), 893–928. DOI: 10.1177/0149206312457824.
- Ng, T.W.H., & Sorensen, K.L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group Organization Management*, 33, 243–268.
- Ng, T. W. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118–131.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative evaluation and research methods (3rd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organizational-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591–622.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post I-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709–742.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260–273.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. M. & Kim, T. G. (2006). *When workers bargain for themselves: Idiosyncratic deals and the nature of the employment relationship*. Paper presented at the British Academy of Management Conference, Belfast, Ireland, 12-14 September.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994.
- Rousseau, D. M., Hornung, S., & Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 338–348.
- Rousseau, D. M. & Tomprou, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (I-deals). *Organizational Dynamics*, 45, 185–196 <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.004>.
- Salanova, M., Peiró, J. M. & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: an extension of the job demands-control- model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1–25.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118–135.
- Singh, S., Chaudhry, A., Vidyarthi, P. R., & Posthuma, R. A. (2014). *Idiosyncratic deals and employee performance: The role of team orientation and social comparison*. Academy of Management Annual Meeting.

- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Twenge J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 133–145.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.

APPENDIX-1

SEMI-STRUCTURED QUESTION FORM FOR INTERVIEWS

I-DEALS – BRIEF (1):

Idiosyncratic deals (or I-deals) are mutually beneficial, personalized agreements of a nonstandard nature that are negotiated between individual employees and their employers. In a rapidly changing work environment, the strategic need to attract and retain a qualified workforce have caused organizations to adopt more flexible human resource practices. This trend toward qualified and valued employees created special conditions for individuals with flexible schedules, remote working, more development options, and career paths. I-deals are examples of individualized human resource management practices. They involve training, developmental opportunities given to employees (e.g., developmental I-deals) as well as flexibilities involving location, timing, and schedules (e.g., flexible I-deals). They are different than what co-workers already possess and they are intended to be mutually beneficial.

General Questions for HR Professionals & Managers & Employees:

1. Given the brief explanation of I-deals (1), do you think you have such practices in your organization?
2. If yes, what kind of I-deals topics are negotiated in your organization? (Follow up questions such as “*In which functions and roles do you think such a process is more common?*”)
3. Have you ever been involved in such a process for yourself? (Followed by questions such as; “*Would you please explain which topics you have negotiated?*” “*How was the process?*” “*Was it successful/unsuccessful?*” “*How did the I-deals process influence you based on the outcome?*” Please explain with reasons for your individual situation.”)
4. How does the I-deals negotiation process evolve in your organization? (Follow up with questions such as; “*Please specify the situations that either the employer /employee initiated the process?*”)
5. Which leadership behaviours would support such a negotiation process to be more common?

6. What are the characteristics of employees who initiate such processes with their managers/ employers? (Follow up with questions such as; “What are the characteristics of employees who negotiated successfully vs unsuccessfully?”)
7. What are the roles of HR and managers in the organization during an I-deals process?
8. What are the benefits and the adverse consequences of having I-deals negotiations in organizations?
9. If you have not experienced/observed a negotiation before, what do you think about the reasons that you did not pursue such a negotiation process in your organization?

Questions to Explore Dyadic Relations Between Managers & Subordinates:

For managers only:

1. Have any of your subordinates ever negotiated such I-deals with you? If yes, How / when was the process initiated? (Ex-ante or ex-post) What was the result? (successful, not successful)
2. What kinds of I-deals did you provide to your employee (s)?
3. What influenced your decision in giving these I-deals? (such as the performance of the employee, departmental cost structures, etc.)
4. How did you manage the co-workers’ reactions? Would you give the same I-deals if others from the same department came and asked?
5. Do you think the provision of I-deals is a violation of fairness?
6. What would you do to ensure that such I-deals become fair for everyone in the team, for the future?
7. What would you do to motivate employees who did not obtain I-deals?
8. If you have not experienced before, what do you think about the reasons that you did not pursue such a negotiation process?

For employees-specific who negotiated at least one I-deals item:

1. What motivated you to go and ask for I-deals in the first place?
2. How did your co-workers react to it?
3. Do you think I-deals affect your performance and effectiveness positively?
4. Is it a criterion for you to be committed and stay in an organization?

For successful and unsuccessful I-deals of employees:

1. Do you think your relationship with your manager influenced your success or failure of negotiating I-deals?
2. Even if you failed, will you try and ask for such conditions again in the future?



Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Rolü*

Seda Kızıl¹ , Atılhan Naktiyok² 

Öz

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanlarda oluşan kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) rolünü incelemektir. Araştırmada, 2016 yılında Trabzon'da faaliyet gösteren üç özel hastanede görev yapan 517 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmıştır ve bu veriler uygun analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısını olumlu yönde etkilediği ve KSS faaliyetlerinin stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler

Stratejik liderlik • Kurumsal itibar • Kurumsal sosyal sorumluluk

The Role of Corporate Social Responsibility in The Effect of Strategical Leadership on Corporate Reputation Perception

Abstract

The primary aim of this research is to examine the role of corporate social responsibility (CSR) in the effect of strategic leadership behaviors of the executives on corporate reputation perception which develops in employees. In this research, a scale was used to collect data from 517 employees of 3 private hospitals in Trabzon and collected data was analyzed with required statistical analysis. As a result of research it has been determined that strategic leadership behaviors of the executives has a positive effect on corporate reputation perception of the employees and CSR plays a partial mediating role on the relationship between strategic leadership-corporate reputation.

Keywords

Strategic leadership • Corporate reputation • Corporate Social Responsibility

* "Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Rolü" başlıklı çalışma Seda KIZIL'ın 446160 numaralı doktora tezinden türetilmiştir.

1 **Sorumlu Yazar:** Seda Kızıl (Dr. Öğr. Üyesi), Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Bayburt, Türkiye. Eposta: sedakizil@bayburt.edu.tr ORCID: 0000-0002-4021-1254

2 Atılhan Naktiyok (Prof. Dr.), Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Erzurum, Türkiye. Eposta: anakti@atauni.edu.tr ORCID: 0000-0001-6155-5745

Atf: Kızıl, S. ve Naktiyok, A. (2019). Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) rolü. *Istanbul Business Research*, 48(1), 64-83. <http://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0051>

Extended Summary

The survival of organizations operating in an ever-changing and complex environment significantly depends on the positive perceptions of stakeholders regarding the organization, or, in other words, on organizations' abilities to manage their corporate reputations and make them part of the strategic management processes. The reason for this is that awareness of a company's reputation provides stakeholders with the opportunity to compare the products, jobs, strategies and image of said organization with its rivals. Within this context, important duties fall to the strategic leaders who play an active role in the strategic management process for the effective and careful management of the corporate reputation. First of all, strategic leaders should aim to change the perceptions regarding reputation of the employees who are perfectly placed to influence the perceptions of other stakeholders. However, the existence of strategic leaders may not always create a positive perception among employees. For this reason, employees should be made aware that the organization performs CSR activities. With CSR, organizations provide a service to society, improve the quality of life, manage its economic-legal-ethical-volunteer activities in accordance with the expectations of society and try to find solutions to social problems. Therefore, stakeholders can reach a general conclusion about the organization based on its CSR activities, and they may develop certain expectations for the future. In this context, the aim of this study is to examine the role of CSR activities in the impact of strategic leadership behaviors of managers on the corporate reputation perception of employees.

The survey method was used in this study. The study group consisted of 517 employees in three private hospitals operating in Trabzon in 2016. Firstly, strategic leadership, corporate reputation and CSR scales were subjected to explanatory and confirmatory factor analyses.

Secondly, correlation analysis was performed across the variables. The correlation analyses showed that there is a positive and significant relationship between strategic leadership and corporate reputation, between strategic leadership and CSR and between CSR and corporate reputation at 99% confidence level in general.

Thirdly, a three-stage regression analysis, as proposed by Baron and Kenny (1986: 1177), was carried out to explain the mediating role of CSR in the impact of strategic leadership behaviors on the corporate reputation perception of employees. At the first stage, it was seen that the independent variable (SL) had a significant impact on the dependent variable (CR) ($\beta=.552$; $p<.001$). At the second stage, the impact of the independent variable (SL) on the mediator variable (CSR) was examined ($\beta=.589$; $p<.001$). At the third stage, the impact of the mediator variable (CSR) on the dependent variable (CR) was examined ($\beta=.719$; $p<.001$). Finally, the independent variable (SL) was included in the model with the mediator variable (CSR) and attempts were made to explain the dependent variable (CR). When the last step was examined, it was observed that there was no insignificance

in the association between strategic leadership and corporate reputation, but the impact strength decreased ($\beta=.196$; $p<.001$) and that the impact of CSR on corporate reputation continued ($\beta=.603$; $p<.001$). This finding shows that CSR plays a partial mediation role in the impact of strategic leadership on corporate reputation. The Sobel test was performed to determine the significance level of the mediation impact and this was confirmed given that the result was significant ($z=13,574$; $p<.001$).

The study was limited to three private hospitals in Trabzon. Similar studies could be conducted in different geographical regions and the possible impacts of regional differences could be examined in terms of the research subject. In addition, this study, which was conducted in the health sector, might equally be applied to organizations operating in different industries. In this study, the variables that make up the research subject were evaluated from the perspective of the employees. Other stakeholder groups that organizations interact with could be included in the study to compare evaluations of stakeholder groups.

Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Rolü

Sürekli değişen ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin hayatta kalabilmesi için rakiplerinden farklılaşabilmesi ve böylece rekabet avantajı elde edebilmesi gerekmektedir. Örgütleri rakiplerinden farklılaştıran önemli bir stratejik kaynak olan kurumsal itibar, yönetilmesi ve stratejik yönetim sürecine dahil edilmesi gereken bir kavram olup, paydaşların örgütle ilgili algılamalarını ifade etmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim sürecinde aktif rol oynayan stratejik liderlerin kurumsal itibarı etkili ve dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Çünkü stratejik liderler; önemli konularla ilgili olarak karar alma ile sorumludurlar ve örgütün gideceği yönü ve bu amaçla örgütün nasıl yönetileceğini belirlemektedirler (Ireland ve Hitt, 2005: 65). İtibarın uzun vadede kazanılan ve aniden kaybedilmesi muhtemel olan kritik bir rekabet unsuru olduğu göz önünde bulundurulduğunda stratejik liderlerin doğru ve yerinde uygulanan faaliyetlerle ve yönlendirmelerle kurumsal itibarı artıracak şekilde hareket etmeleri daha da önemli bir hale gelmektedir. Her bir paydaş kendi ilgi ve çıkarına göre örgütü değerlendirdiğinden stratejik liderler öncelikli olarak çalışanların algısını olumlu yönde değiştirmeyi hedeflemelidirler. Çünkü örgütün dışa yansıyan yüzü olan çalışanlar diğer paydaşların da algısını etkileyebilirler. Örgütteki yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmaları her zaman çalışanlarda olumlu bir kurumsal itibar algısı oluşturmayabilir. Bu nedenle stratejik liderlerin KSS gibi faaliyetlerin örgüt tarafından gerçekleştirildiğini çalışanların algılamasını da sağlayabilmeleri gerekebilir. Örgütün paydaşlarıyla etkileşimini sağlamlaştırmada önemli bir araç olan KSS, aynı zamanda örgütlerin itibarını güçlendirmekte ve örgütlere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütün KSS faaliyetlerini nasıl değerlendirdiği de oldukça önemlidir. Bu doğrultuda araştırmanın amacını yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanlarda oluşan kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) rolünü inceleme oluşturmaktadır.

Kuramsal Açıklamalar

Stratejik Liderlik

21. yüzyılın küresel ekonomisinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve örgütlerin ekonomik değerini artırmak karmaşık, zorlu ve bilgiye dayalı bir görev haline gelmiştir. Böyle bir dönemde üç temel gücün dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar; fırsatlar ve tehditlerle dolu dinamik bir çevre, yenilikçi ve atik bir örgütsel sistem ve stratejik liderliktir. Stratejik liderlik, diğer iki güç arasında aracılık etmekte, var olan süreçleri ve sistemleri en iyi şekilde kullanmakta, yeni fırsatları keşfetmekte ve onlardan faydalanmaktadır (Hinterhuber ve Friedrich, 2002: 191). Stratejik lider; örgütün, stratejisini etkin bir şekilde uygulayabilme-

si için temel bir takım davranışlar sergileyen strateji odaklı lider olarak nitelendirilebilecek yöneticidir (Sosik vd., 2005: 46). Gerekliğinde stratejik bir değişimi gerçekleştirebilen kişi olan stratejik lider; geleceği gören, vizyoner, esnek ve izleyenlerini güçlendirebilme yeteneklerine sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2007: 374). Pisapia; stratejik liderliği, karmaşık ve belirsiz çevrelerde hedefler, stratejiler ve faaliyetler hakkında önemli kararlar alma yeteneği olarak tanımlamakta (Yasin, 2006: 10-11) ve çok yönlü postmodern dünyada liderlerin daha etkili olabilmesi için doğru zamanda, ortamda ve durumda politik (bartering and bridging), etik (bonding), yönetsel ve dönüşümsel faaliyetlerden doğru olanı seçip, etkili bir şekilde kullanabilmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Pisapia, 2006: 14).

Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar; örgütlerin, tanınır olabilmek ve paydaşların hafızalarında olumlu bir yer edinebilmek için sahip olmak istediği ve bunun için çaba sarf ettiği bir olgudur. Yoon'a (1993) göre kurumsal itibar örgütün geçmiş faaliyetlerinin bir sonucudur ve örgütün rakiplerine kıyasla ürün ve hizmetlerinin kalitesini hedef kitlelere iletmek için hizmet etmektedir (Nguyen ve LeBlanc, 2001: 304). Kurumsal itibarı yönetebilmek için öncelikli olarak kurumsal itibarı oluşturan bileşenleri, hangi bileşenlerin hangi sosyal paydaşlar üzerinde daha etkili olduğunu anlamak gerekmektedir. Bu bileşenler aracılığıyla kurumsal itibarı pozitif ya da negatif etkileyen faktörlerin neler olduğu ve çalışanlar, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, medya, tüketiciler gibi paydaşların kurum hakkında neler düşündüğü ortaya çıkmaktadır (Dörtok, 2004: 69-70). Bu bileşenler; duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans, sosyal sorumluluk olarak sıralanmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 249). İtibarın oluşturulması zorlu ve zaman alıcı bir süreç olsa da getirisi fazla olduğu için böyle bir sürece katlanmaya razı gelinmektedir. Ayrıca taklit edilmesi zor olan itibar örgütlerin rakiplerinden farklı olmalarını sağlamaktadır. İşletme dışındaki paydaşların örgütle ilgili algılamalarının etkili olduğu itibarı yönetmek yöneticiler açısından zor bir hal almaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997: 6-9). Örgütün hedef kitlesi düzenli olarak yatırım kararlarını, kariyer kararlarını ve ürünlerle ilgili seçim kararlarını alırken örgütün itibarını göz önünde bulundurmaktadır. İtibar; hedef kitleye örgütün ürünlerini, işlerini, stratejilerini ve görünüşünü rakip örgütlerle karşılaştırma imkânı sunmaktadır. Bu nedenle iyi bir itibar endüstrideki rakiplerin hareketliliğini engelleyerek örgütler için fazla getiri oluşturmaktadır. Ayrıca itibar müşterilere ürün kalitesi hakkında bilgi vermekte, firmaların yüksek fiyat belirlemelerine, daha iyi adayları ve yatırımcıları kendine çekmeye, sermaye piyasalarına girişi artırmaya imkân vermektedir (Fombrun ve Shanley, 1990: 233). Olumlu bir kurumsal itibarın tüketici güveni üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve müşteri memnuniyeti ve sadakatinde kararlı bir rol oynamaktadır. Ayrıca kurumsal itibar; rekabetçi pazar çevresinde özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı ve finansal başarı için pozitif destek sağlama potansiyelinden dolayı stratejik bir öneme sahiptir (Wiedmann ve Buxel, 2005: 145).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde yöneticiler; piyasaların küreselleşmesi, artan rekabet yoğunluğu, hızlı teknolojik değişimler, endüstriyel ekonomiden bilgiye doğru olan değişim, insan sermayesi ve ekonomiye dayalı bilgi, demografik değişimler, çevresel sorunlar, değişen değer sistemleri ve tüketici tercihleri gibi konularla ilgilenmek zorundadır. Toplumdaki değişim, örgütleri karar verirken farklı çıkar gruplarının görüşlerini göz önünde bulundurmaya zorlamaktadır. Rekabet yeteneği elde edebilmek için müşterilerle, tedarikçilerle, çalışanlarla, toplumla ve diğer paydaşlarla kurulan ilişkiler merkezi bir konuma sahiptir ve yeni, gelişen, insan merkezli kurumsal strateji için bir temel oluşturmaktadır. Bu da kurumsal sosyal sorumluluğun artan önemine işaret etmektedir (Karna vd., 2001: 849). KSS; örgütün dar anlamda ekonomik, teknik ve yasal gerekliliklerinin ötesinde konuları inceleyip bunlara yanıt verecek şekilde faaliyetler gerçekleştirmesidir (Davis, 1973: 312). KSS, örgütün toplumdaki faaliyetlerinin olumlu etkilerini artırarak ve olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun uzun dönem ihtiyaç ve isteklerine duyarlı olmak için örgüt ve toplum arasında sosyal bir sözleşmeden ileri gelen bir zorunluktur (Lantos, 2001: 8). Literatür incelediğinde KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk olmak üzere dört bileşenden oluştuğu görülmektedir (Caroll, 1991: 40-42). KSS faaliyetlerinde bulunan örgütler; müşteriler açısından güven duyulan ve ürünleri alınmak istenen, tedarikçiler açısından iş ortaklığı kurulmak istenen, çalışanlar açısından kendilerine özen gösterileceği düşünülen, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları açısından hedeflerine yönelik pratik çözümler bulunacağına inanılan örgütler olarak değerlendirilmekte ve bu örgütlerle çalışılmak istenmektedir. (Werther ve Chandler, 2006: 19). Ayrıca KSS; örgütlerin saygınlığını arttırmakta, örgütlere maddi yararların çok ötesinde manevi fayda sağlamakta, örgüt stratejilerinin alanını genişletmekte, örgütlerin risk yönetimine ve yenilik faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır (Carroll ve Shabana, 2010: 92).

Çalışmada örgütlerde yönetici konumundaki kişilerin stratejik liderlik davranışları göstermesi gerektiği ve bu davranışları sayesinde çalışanların kurumsal itibar algısının artabileceği varsayılmıştır. Ancak yöneticiler stratejik liderlik davranışları göstermelerine rağmen, kurumsal itibar algısı çok yüksek sayılabilecek derecede sağlanamayabilir. Böyle bir durumda da KSS'nin çalışanların kurumsal itibar algısını arttırmada önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde KSS'nin rolü incelenmiştir.

Literatür incelendiğinde kurumsal itibar ve KSS değişkenlerini ayrı ayrı ele alıp, farklı değişkenlerle ilişkilendiren çok sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Ayrıca stratejik liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmaların büyük bir kısmının örgütlerde stratejik liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada ise stratejik liderlik değişkeninin kurumsal itibar ve KSS değişkenleriyle arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Çalışma, stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde KSS'nin nasıl bir rol oynadığını belirlemesi bakımından diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır.

Hipotezlerin Geliştirilmesi

Literatür incelemesi sonucu değişkenler arasındaki ilişkilere işaret eden çalışmalar göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

Örgütler hayatta kalabilmek için iç ve dış paydaşlarının desteğine ihtiyaç duymaktadır. Paydaşların örgütle ilgili olumlu algıları örgütün kurumsal itibarını artırmakta ve dolayısıyla örgütü tanınır hale getirmektedir. Olumlu itibar sayesinde rekabet üstünlüğü de sağlamış olan örgütlerde bu süreci stratejik yönetimden sorumlu olan stratejik liderlerin yürüttüğü görülmektedir. Örneğin Argüden (2003: 5) ve Kadıbeşgil (2013: 89-221) itibarın yönetilerek geliştirildiğini ve dolayısıyla üst yönetim tarafından ele alınması gerektiğini ve itibarın şekillenmesinde liderlerin bizzat yönettiği politikaların etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Firestein (2006: 25), makalesinde liderlerin güçlü bir kurumsal itibar inşa ettiklerini belirtmektedir. Davies ve Chun (2009: 311), itibar yönetiminde liderin rolünü araştırmışlar ve liderlerin itibarın yönetilmesinde önemli bir role sahip olduklarını göstermişlerdir. Zhu (2014: 936), araştırmasında etik liderliğin kurumsal itibarla pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Men ve Stacks (2013: 172), çalışmasında dönüşümsel liderliğin kurumsal itibarı hem doğrudan hem de personel güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışmalar değerlendirildiğinde itibarın örgütlerde yer alan özellikle üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri gösterebilmeleri sayesinde kazanılabileceği düşünülebilir. Çalışanların çalışma hayatına olumlu yönde katkı sağlama ve örgüt dışındakilere olumlu mesajların iletilmesini kolaylaştırma adına stratejik liderlerin öncelikle çalışanların örgütle ilgili olumlu değerlendirmelerde bulunmalarını sağlayabilmeleri gerekebilir. Dolayısıyla yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmalarının çalışanların örgütlerinin olumlu bir itibara sahip olduğunu algılamalarını sağlayacağı değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları çalışanların kurumsal itibar algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Toplum, örgütün faaliyetlerini gerçekleştiren kişilerin ve karar alma sorumluluğundaki yöneticilerin genel sosyal refahın sorumluluğunu üstlenmelerini istemektedir (Halıcı, 2001: 15). Bu nedenle toplumun farklı kesimlerinin çeşitli KSS talepleriyle karşı karşıya olan örgütlerin üst yönetimlerinde bulunan, sosyal sorumluluk bilincine sahip yöneticilerinin toplumun değer yargılarına göre hareket etmesi ve sosyal ihtiyaçların farkında olarak örgütü yönetmesi gerekmektedir (Husted, 2003: 481; Yaman, 2005'den aktaran Ural ve Yılmaz, 2005: 248). Şahin ve Zairi (2007: 753), makalelerinde liderlik tarzlarının sosyal açıdan sorumlu örgütlerde önemli bir rol oynadığını göstermişlerdir. Trong Tuan (2012: 347) çalışmasında etkileşimsel liderliğin yasal ve ekonomik KSS ile ilişkili olduğunu, dönüşümsel liderliğin etik KSS'yi geliştirdiğini; Hansen vd. (2015: 654-658), KSS algısı ve etik liderlik arasındaki pozitif ilişkinin daha yüksek güvene eğilimi olan çalışanlar için daha güçlü olduğunu; Tian

vd. (2015: 388) hem etik liderliğin hem de dış paydaş baskısının önemli ve pozitif yönde KSS uygulamalarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Du vd. (2013: 155), dönüşümsel liderliğin örgütlerin KSS uygulamalarıyla ilgilenme olasılığının yüksek olduğu, buna karşın etkileşimsel liderliğin bu gibi uygulamalarla ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Choi vd. (2015: 353), yaptıkları çalışmada etik liderliğin izleyenlerin KSS'yi değerlendirmeleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Groves ve LaRocca (2011: 511), dönüşümsel liderliğin izleyenlerin KSS'yi değerlemesiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde stratejik liderlerin, örgütün gelecekte var olabilmesi için KSS'yi stratejik bir politika olarak değerlendirmeleri gerektiği ve özellikle sosyal sorumlu örgütlerde çalışıyor olduklarını hisseden çalışanların örgütün daha güçlü olmasına katkıda bulunabilecekleri, hem kendi performanslarını hem de örgütün performansını artırabilecekleri şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Dolayısıyla yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmalarının örgütün KSS faaliyetlerini artırdığı değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları örgütlerin KSS faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütlerin yüksek düzeyde KSS faaliyetleri gerçekleştiriyor olmasının rekabet avantajı, kurumsal yatırımcılara çekici gelme ve kurumsal itibarı arttırma gibi sayısız faydası bulunmaktadır (Wu vd., 2015: 819). Ampirik araştırmalar toplumsal faydaya daha büyük katkıda bulunan örgütlerin daha iyi itibara sahip olduğunu göstermektedir (Bronn ve Vrioni, 2001: 209). Aqueveque (2005: 71) çalışmasında KSS'nin örgütün itibarını oluşturan önemli bir boyut olduğunu belirtirken, Hartman vd. (2007: 377) KSS'nin örgütün itibarını koruduğunu belirtmişlerdir. Carlisle ve Faulkner (2005: 417) çalışmalarında iyi bir KSS uygulamasının itibarı arttırdığını, sorumsuz davranan örgütlerin itibarının zarara uğradığını ve finansal performansın bundan olumsuz etkilendiğini göstermişlerdir. Brammer ve Millington (2005: 30) araştırmalarında yüksek düzeyde KSS faaliyetlerinde bulunan örgütlerin daha iyi bir itibara sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Arıkan vd. (2016: 136-139) Capital dergisinin Türkiye'de En Beğenilen Şirketler listesinden seçilen hizmet ya da üretim sektöründe faaliyette bulunan 9 firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada KSS'nin kurumsal itibar üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Su vd. (2014: 511), Çin'de 3 otel misafirlerinden toplanan 451 geçerli anket ile ulaşılan veriler doğrultusunda KSS'nin kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmalar değerlendirildiğinde örgütlerin paydaşlarının zihinlerinde olumlu bir itibar algısı oluşturmada KSS'yi bir araç olarak kullanabilecekleri sonucuna ulaşılabilir. Çalışanlar ise KSS faaliyetlerinin örgütün itibarına katkı sağladığını gördükçe kendileri de örgütlerini daha itibarlı algılayabilirler. Dolayısıyla çalışanların kurumsal itibar algısının önemli bir belirleyicisinin KSS faaliyetleri olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

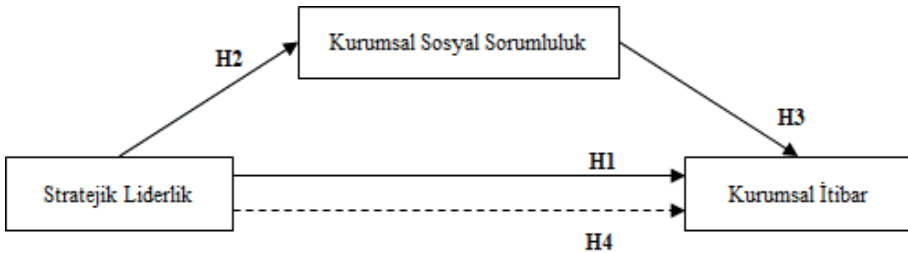
H3: Örgütlerin KSS faaliyetleri çalışanların kurumsal itibar algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik liderler diğer liderlik türlerinden uygun olanını uygun zamanda gösterebilen liderlerdir. Bu nedenle diğer liderlik türlerinin araştırmanın diğer değişkenleriyle ilişkili olduğunu gösteren araştırma sonuçları stratejik liderliğin de diğer değişkenlerle ilişkili olduğunu sonucunu gösterebilmektedir. Stratejik liderlerin öncelikli olarak örgüt çalışanları tarafından olumlu bir algı oluşturarak itibarı yönetmeye başlamaları gerekmektedir. Bunun için KSS faaliyetlerini destekliyor ve yürütüyor olmaları önemli görülmektedir. Kurumsal itibarın önemli bir belirleyicisi olan KSS faaliyetlerini örgütün gerçekleştiriyor olması çalışanların örgütün itibarını olumlu algılamasına yol açabilmektedir. Yukarıda yer verilen literatür incelemesi sonuçlarından ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere stratejik liderlik çalışanların kurumsal itibar algısı ve KSS üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahipken; KSS ile kurumsal itibar algısı arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle stratejik liderliğin kurumsal itibar algısı ile olan etkileşiminde KSS aracı bir rol oynayabilir. Yani; stratejik liderlik kurumsal itibar algısı üzerine direkt olarak etki edebilirken; KSS aracı rolü ile kurumsal itibar algısı üzerine daha fazla etki edebileceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle stratejik liderler çalışanların itibar algısını hem doğrudan hem de KSS faaliyetlerine önem vererek etkileyebilir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H4: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde örgütün KSS faaliyetleri aracı rol oynar.

Materyal-Metot

Araştırmanın amacını yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların algıladıkları kurumsal itibar üzerindeki etkisinde örgütün KSS faaliyetlerinin rolünü incelemek oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda değişkenler arasındaki kavramsal ilişkileri gösteren araştırma modeli aşağıda Şekil 1’de yer almaktadır. Çalışmamızda ölçeklere ilişkin cronbach alpha değerleri tespit edilmiş, her bir değişken için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

ve değişkenler arasındaki korelasyonlar tespit edilmiştir. Belirlenen hipotezler üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Ayrıca aracılık etkisi Sobel testi ile de incelenmiştir.

Hastaneler, uzmanlaşmanın yüksek olduğu ve yüksek oranda çeşitlilik gösteren bir çevrede bulunan karmaşık sistemlerdir. Çeşitli hastalıklara sahip hastaların hastanelerin verdiği hizmete ne zaman ihtiyaç duyacağı belirsizlik gösterdiğinden ya da gelen hastalara acil müdahale edilmesi gerektiğinden hastanelerin tüm imkânlarıyla 24 saat hizmet vermeye hazır halde bulunması gerekmektedir. Ayrıca hastaneler; hastalara doğru teşhis konması ve uygun tedavi türlerinin uygulanması açısından insanların güvenmek istediği kurumlardır. Özellikle sağlığın söz konusu olduğu durumlarda hasta ve yakınları akıllarda hiçbir soru işaretine yer bırakmak istemeyecek olmaları hastaneler arasında bir seçim yaparak güvendikleri hastanelerin hizmetinden faydalanmak istemelerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla insanlar tercih edecekleri hastaneyi belirlerken itibarının yüksek olmasına dikkat edebilirler. İtibarın bir seçim kriteri olması ise hastaneleri birbiriyle rekabet haline sokabilmektedir. Rekabet halinde olan hastanelerin ise verilen hizmetin önemi ve çalışma koşullarının zorluğu göz önünde bulundurulduğunda öncelikli olarak çalışanlarının itibar algısını etkileyebilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle hastaneyi temsil eden, hastane faaliyetleriyle ilgili hasta ve yakınlarını bilgilendiren çalışanların hastaneyi itibarlı algılama dereceleri diğer kişilerde de olumlu bir itibar algısı oluşturacağından hastane yöneticileri tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çalışanların gözünde hastanelerin itibarının olumlu oluşabilmesi için hastanelerin en iyi şekilde yönetilmesi ve yöneticilik ile liderliğin birleştirilmesi başka bir ifadeyle hastane yöneticilerinin stratejik liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Ancak örgütteki yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmaları her zaman çalışanların kurumsal itibar algısını arttırmayabilir. Diğer bir ifade ile çalışanlar yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olduğunu algılasalar bile örgütle ilgili itibar algıları düşük olabilir. Dolayısıyla stratejik liderlerin çalışanların kurumsal itibar algısını yüksek tutabilmeleri için KSS faaliyetlerinde bulunması da gerekebilir. Çünkü insanı temel odak noktası yapan hastanelerin ekonomik ve yasal sorumluluklarının yanında ahlaki ve gönüllülük esasına dayanan sorumlulukları da üstlendiğini göstermesi bunu stratejik yönetimlerinin bir parçası haline getirebilmesi gün geçtikçe daha da bilinçlenen paydaş gruplarını tercih yapma konusunda etkileyebilmektedir. Bu da hastanelerin faaliyetlerini daha bilinçli bir şekilde gerçekleştirme ve sorumluluk sahibi olması yönünde bir baskı oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler, paydaşlarının beklentilerine cevap verebilmeli, faaliyetlerinin paydaşlar üzerinde yaratabileceği etkileri düşünebilmeli, olumsuz etkiler var ise düzeltebilmeli ve sosyal sorumlu olduğunu gösterir nitelikte faaliyetlerde bulunabilmelidir.

Bu ifadeler doğrultusunda araştırmanın hastane çalışanlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Araştırmanın evrenini 2016 yılında Trabzon'da faaliyette bulunan üç özel hastane-nin 1114 çalışanı oluşturmaktadır. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 286 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Örneğin seçiminde evrende-ki her çalışanın örneğe girme şansını eşit kılan, basit tesadüfî yöntem kullanılmıştır. Ve-riler çalışanlardan anket tekniği ile toplanmıştır. Geriye dönen anketlerden boş ve eksik doldurulmuş olanlar değerlendirme dışı bırakılmış ve sonuç olarak 517 anket değerlen-dirmeye alınmıştır.

Stratejik Liderlik Ölçeği

Stratejik liderlik ile ilgili literatür taraması yapılırken Florida Atlantic Üniversitesi'nde çalışan Profesör John Pisapi'nın Stratejik Liderlik Ölçeği'ne (The Strategic Leadership Questionnaire) ulaşılmıştır. Araştırma amacına uygun olduğu görülen bu ölçeğin kullanı-labilmesi için Pisapi ile iletişime geçilmiş ve gerekli izin alınmıştır. Ölçek; yönetimsel (YSL), dönüşümsel (DSL), politik (PSL), iletişimsel (ISL) ve etik (ESL) liderlik şeklinde 5 boyuttan, toplam 25 ifadeden oluşmakta ve likert tipinde 1-5 arası derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan YSL boyutu-na ait 5. madde (Emir-komuta zincirini izlememizi söylemektedir.), PSL boyutuna ait 15. madde (İnsanlara eşit davranmaktadır.), DSL boyutuna ait 8. madde (Fırsatların farkında olmamıza yardımcı olmaktadır) ile 9. madde (Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışmak-tadır.) çıkartılmıştır. Gerekli görülen maddeler ölçekten çıkartılarak 21 madde için açık-layıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda 7 maddeden oluşan dönüşümsel ve politik (DPSL), 5 maddeden oluşan etik (ESL), 5 maddeden oluşan iletişimsel (ISL) ve 4 maddeden oluşan yönetimsel (YSL) stratejik liderlik diye isimlendirilen 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edile bu dört faktörün toplam varyansın 70,402'sini açıkladığı, KMO (,941) ve Barlett testinin anlamlı ($p=,000$) ve cronbach alpha değerinin ,948 olduğu gö-rülmüştür. Gerçekleştirilen ikinci düzey faktör analizi sonucunda; bu dört faktör Stratejik liderlik (SL) olarak isimlendirilen tek faktöre bağlanmış ve yapının uyum indeksi değer-lerinin tümü (CMIN/DF: 3,369; GFI: ,900; AGFI: ,871; CFI: ,943; NFI: ,922; TLI: ,934; RMSEA: ,067) kabul edilebilir düzeyde belirlenmiştir.

Kurumsal İtibar Ölçeği

Çalışmada, çalışanların kurumsal itibar algısını ölçmek için Fombrun vd. (1999) tarafın-dan geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orjinali duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans olmak üzere 6 boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ancak çalışmamızda; stratejik liderlik ve KSS ile ilgili değerlendirmeler yapmak için farklı ölçeklerde yer alan ifadelere yer verildiğinden ve finansal performans ile ilgili ifadeleri çalışanların sağlıklı bir şekilde derecelendiremeye-

cekleri düşünüldüğünden kurumsal itibar ölçeğinin 10 ifadeden oluşan ve duygusal çekicilik (DCKI), ürün ve hizmetler (UHKI), çalışma ortamı (COKI) olmak üzere 3 boyutlu hali kullanılmıştır. Ölçek likert tipinde 1-5 arası derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen üç faktörün toplam varyansın %79,052'sini açıkladığı, KMO (,925) ve Barlett testinin anlamlı ($p=,000$) ve cronbach alpha değerinin ,938 olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen ikinci düzey faktör analizi sonucunda; üç faktör kurumsal itibar (Kİ) olarak isimlendirilen tek faktöre bağlanmış ve yapının uyum indeksi değerlerinin tümü (CMIN/DF: 4,292; GFI: ,954; AGFI: ,913; CFI: ,975; NFI: ,968; TLI: ,962; RMSEA: ,080) kabul edilebilir düzeyde belirlenmiştir.

KSS Ölçeği

Çalışmada çalışanların KSS algısını ölçmek için Maignan ve Ferrell (2001) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek etik (ETKSS), gönüllü (GKSS), ekonomik (EKKSS), yasal (YKSS) sorumluluk olmak üzere 4 boyuttan ve 29 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek likert tipinde 1-5 arası derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan GKSS boyutuna ait 12. madde (Kurum, hayır işlerine yeterli katkıyı sağlamaktadır.), EKKSS boyutuna ait 19. madde (Kârımızın daima en üst düzeye çıkarılmasında başarılıyızdır.), YKSS boyutuna ait 28. madde (Çalışan çeşitliliğini (yaş, cinsiyet, vb.) teşvik edecek programlarımız vardır.) ile 29. madde (Çalışan ücreti ve terfisi konularında ayrımcılığı önleyen kurum politikalarımız vardır.) ve ETKSS boyutuna ait 5. madde (Çalışanlar değerlendirilirken, iş arkadaşlarına ve kurumun iş ortaklarına karşı adaletli davranması göz önünde bulundurulmaktadır.) çıkartılmıştır. Gerekli görülen maddeler ölçekten çıkartılarak 24 madde için açıklayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda 11 maddeden oluşan ekonomik-yasal (EYKSS), 9 maddeden oluşan gönüllü (GKSS) ve 4 maddeden oluşan etik (ETKSS) kurumsal sosyal sorumluluk diye isimlendirilen 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen bu üç faktörün toplam varyansın 64,682'sini açıkladığı, KMO (,962) ve Barlett testinin anlamlı ($p=,000$) ve cronbach alpha değerinin ,961 olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen ikinci düzey faktör analizi sonucunda; bu üç faktör KSS olarak isimlendirilen tek faktöre bağlanmış ve yapının uyum indeksi değerlerinin tümü (CMIN/DF: 3,648; GFI: ,865; AGFI: ,853; CFI: ,930; NFI: ,905; TLI: ,920; RMSEA: ,072) kabul edilebilir düzeyde belirlenmiştir.

Bulgular

Çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin başlıca istatistiksel değerler ve korelasyon katsayıları Tablo 1'de gösterilmiştir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde stratejik liderlik ile kurumsal itibar ($r=,552$), stratejik liderlik ile KSS ($r=,589$) ve KSS ile kurumsal itibar ($r=,719$) arasında genel olarak %99 güven düzeyinde olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 1

Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler	\bar{X}	SS	SL	Kİ	KSS
SL	4,33	,598	1		
Kİ	4,39	,583	,552**	1	
KSS	4,34	,54	,589**	,719**	1

**p<,01

Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısına etkisinde KSS'nin aracılık rolünü açıklamak amacıyla Baron ve Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü gibi ilk aşamada bağımsız değişkenin (SL) bağımlı değişken (Kİ) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,552$; $p<,001$) bulunmaktadır. Bu veriler H1'in desteklendiğini göstermektedir. İkinci aşamada bağımsız değişkenin (SL) aracı değişken (KSS) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,589$; $p<,001$) bulunmaktadır. Bu veriler H2'in desteklendiğini göstermektedir. Üçüncü aşamada aracı değişkenin (KSS) bağımlı değişken (Kİ) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,719$; $p<,001$) vardır. Bu veriler H3'ün desteklendiğini göstermektedir. Son olarak, bağımsız değişken (SL) ile aracı değişken (KSS) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (Kİ) açıklanmaya çalışılmıştır. Son adım incelendiğinde, stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide bir anlamsızlaşma olmadığı ancak etki düzeyinin azaldığı ($\beta=,196$; $p<,001$) ve KSS'nin de kurumsal itibar üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,603$; $p<,001$) görülmektedir. Bu bulgu stratejik liderliğin kurumsal itibara etkisinde KSS'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Aracı etkinin anlamlılık düzeyini ortaya koymak için Sobel testi yapılmış ve test anlamlı bulunarak aracılık doğrulanmıştır ($z=13,574$; $p<,001$). Bu bulgu ile H4 kısmen destek bulmuştur. Analiz kapsamında iki farklı değişken bağımsız değişken olarak modele dahil edildiği için çoklu doğrusallık (multicollinearity) olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen VIF (1,532) ve Tolerance (,653) değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (VIF<10, Tolerans>,2). Ayrıca modelde otokorelasyon olup olmadığına da bakılmıştır. Bunun için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,570; 1,447; 1,821; 1,839) otokorelasyon olmadığını göstermiştir.

Sonuç

Çalışmamıza konu olan hastanelerde çalışanların yöneticilerini yüksek düzeyde (4,33) stratejik bir lider olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Literatür incelendiğinde elde edilen bu sonucun, yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri göstermelerinin önemli olduğunun belirtildiği çalışmalarla paralel olduğu ifade edilebilir (Ülker, 2009: 127; Uğurluoğlu, 2009: 152; Ergen, 2011: 83, Altınkurt: 2007: 120) Özellikle yenilik ihtiyacının arttığı, teknolojinin geliştiği, bilginin önemli bir kaynak haline geldiği bir ortamda örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için değişime ayak uydurabilmesi ve rekabet üstün-

Tablo 2

Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisinde KSS'nin Aracı Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişkenler							
	1. Aşama: Kİ		2. Aşama: KSS		3. Aşama: Kİ		4. Aşama: Kİ	
	β	t	β	t	β	t	β	t
SL	,552***	15,017	,589***	16,559	-	-	,169***	5,31
KSS	-	-	-	-	,719***	23,48	,603***	16,333
R2	,305		,347		,517		,542	
DR2	,303		,346		,516		,540	
F	225,519***		274,196***		551,350***		304,327***	
Durbin-Watson	1,570		1,447		1,821		1,839	
Tolerance	-		-		-		,653	
VIF	-		-		-		1,532	
Sobel Test	-		-		-		13,574***	

***p<,001

lülü sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu da örgütlerin stratejik yönetim sürecini etkili bir şekilde kullanabilmesini gerektirmektedir. Araştırmamıza konu olan hastaneler uzmanlaşmanın yüksek, çevresinin çeşitlilik gösterdiği, 24 saat hizmet vermek zorunda olan karmaşık yapıda örgütler olduğundan en iyi şekilde yönetilmeleri ve yöneticilerin stratejik bir lider gibi davranabiliyor olmaları beklenmektedir. Elde ettiğimiz sonuçlar da bu beklentiyi karşılar niteliktedir. Çalışmamızda kurumsal itibar açısından sonuçlar değerlendirildiğinde örneklemimizi oluşturan çalışanların yüksek düzeyde (4,39) kurumsal itibar algısına sahip oldukları ifade edilebilir. Kurumsal itibar, örgütlerin tanınır olabilmek ve paydaşların hafızalarında olumlu bir yer edinebilmek için elde etmek istediği ve bunun için çaba sarf ettiği bir olgudur. Bir anlamda örgütler, itibarlarına göre tercih edilmekte ya da edilmemektedir. Dolayısıyla kurumsal itibarın mali tablolar dışında kalan soyut bir varlık olsa da örgütler açısından önemli bir değer (Cravens vd., 2003: 201) olduğu ifade edilebilir. Çalışmamızda itibar olgusunun örgütler açısından faydalı sonuçlar verebilmesi adına özellikle örgüt çalışanları tarafından olumlu algılanması gerektiği varsayılmıştır ve elde edilen sonuçlar bu varsayımımızı destekler niteliktedir. İnsan sağlığı söz konusu olduğu için hastalar ve yakınları kendilerince belirledikleri bazı kriterlere göre hastane seçiminde bulunabilirler ve sağlık hizmetini tercih ettiği hastaneden almak isteyebilirler. Hastanenin bir anlamda müşterisi pozisyonunda olan hastaların yönlendirilmesi ise örgütün sahip olduğu itibar ile gerçekleştirilebilir. Özellikle hastane çalışanlarının farklı uzmanlık alanlarına ve müşterilerde hastaneyle ilgili olumlu bir algı oluşturma gücüne sahip olabilmeleri nedeniyle öncelikle hastane çalışanlarının hastanelerini itibarlı olarak algılamaları önem arz edebilir. Araştırma sonuçlarımız da bu beklentiyi karşılar niteliktedir. Literatür incelendiğinde de elde ettiğimiz bu sonuçla paralellik gösterecek doğrultuda paydaşların örgüt hakkında iyi hissetmeleri gerektiğini, itibarın öncelikli olarak çalışanların gözünde geliştirilmesi gerektiğini, itibarlı örgütlerin nitelikli çalışanları örgüte çekmede daha avantajlı olduğunu, çalışanların algıladıkları olumlu itibarın örgütü diğer örgütlere göre daha tercih edilebilir hale getirdiğini, performansın arttığını, işe devam-

sızlık oranlarının düştüğünü ve örgütün genel verimliliğinin arttığını belirten çalışmaların olduğu da görülmektedir (Doorley ve Garcia, 2007: 4; Theaker, 2006: 227; Şatır ve Sümer, 2008: 22; Lemmink vd., 2003: 13; Chauvin ve Guthrie, 1994: 551; Sabuncuoğlu, 2004: 76). KSS; örgütün paydaşları tarafından kendilerine dayatılan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü bir takım sorumlulukları yerine getirmesi olarak tanımlanmakta olup (Maignan ve Ferrell, 2000: 284) insanların yaşadıkları sosyal, kültürel ve siyasi çevreye saygı gösterdikleri gibi örgütlerin de aynı şekilde saygı göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır (Özkol vd., 2005: 138). Özellikle hastanelerin kar elde etmenin ötesinde tüm paydaşlarının refahını gözetip gönüllü olarak bir takım faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir. Örneğin Yeşiltaş ve Erdem, 115 devlet hastanesi üzerinde yaptığı çalışmada hastanelerin şeker ölçümü, ücretsiz muayene gibi sağlık hizmeti; sportif faaliyetler, sponsorluklar gibi kültürel faaliyetler; çevre düzenlenmesi gibi çevresel faaliyetler; halka eğitim vermek gibi sağlık eğitimi faaliyetleri ve huzurevi ziyareti gibi toplumsal faaliyetlerde bulunarak sosyal sorumluluklarını gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir (Yeşiltaş ve Erdem, 2017: 119). Çalışmamızda da örneklemimizi oluşturan çalışanların bulunduğu hastanelerin KSS faaliyetleriyle ilgilendiği görülmektedir. KSS açısından sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların yüksek düzeyde (4,43) KSS algısına sahip oldukları ifade edilebilir. Literatür incelendiğinde ise KSS'nin hem genel anlamda örgüte hem de müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler gibi örgütün paydaşlarına olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir (Werther ve Chandler 2006: 19; Top ve Öner 2008: 98; Kotler ve Lee, 2013: 10-11). Bu ifadeler doğrultusunda örgütlerin KSS faaliyetlerinde bulunması beklenmektedir. Çalışmamızda da elde ettiğimiz sonuç bu beklentiye karşılar niteliktedir.

Çalışmamızda stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar yöneticilerini stratejik liderlik davranışları gösteriyor olarak değerlendirdiklerinde örgütleriyle ilgili kurumsal itibar algıları olumlu yönde artmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Argüden, 2003:5; Kadıbeşgil, 2013: 89-221; Firestein, 2006:25; Davies ve Chun, 2009: 311; Zhu, 2014: 936; Men ve Stacks, 2013: 172). Sağlıkın söz konusu olduğu durumlarda insanların akıllarda hiçbir soru işaretine yer bırakmayacak şekilde hastaneler arasında bir seçim yaparak güvendikleri hastanelerin hizmetinden faydalanmak istemeleri hastaneleri birbirleriyle rekabet eder hale getirebilir. Dolayısıyla itibar hastane seçiminde önemli bir kriter olabilir. Bu durumda hastaneyi temsil eden, hastane faaliyetleriyle ilgili hasta ve yakınlarını bilgilendiren kişiler olarak çalışanların çalıştıkları hastaneleri itibarlı algılama dereceleri diğer kişilerde de olumlu bir itibar algısı oluşturabilir. Bu nedenle yöneticiler hastanelerinin daha çok hasta veya yakını tarafından tercih edilebilmesi için çalışanların itibar algısını etkileme yönünde stratejik liderlik özellikleri gösteriyor olmaları beklenen bir sonuçtur. Stratejik liderlik ile KSS arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar yöneticilerini stratejik liderlik

davranışları gösteriyor olarak değerlendirdiklerinde örgütlerinin KSS faaliyetleriyle ilgili kurumsal itibar algıları olumlu yönde artmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Halıcı, 2001: 15; Husted, 2003: 481; Ural ve Yılmaz, 2005: 248; Shahin ve Zairi, 2007: 753; Trong Tuan, 2012: 347; Hansen vd., 2015: 654-658; Tian vd., 2015: 388; Du vd., 2013: 155; Choi vd., 2015: 353; Groves ve LaRocca, 2011: 511). Hastaneler toplum yararına hizmet eden, insan sağlığının ve hayatının iyileştirilmesi, yaşam kalitesinin artırılması için faaliyetlerde bulunan kuruluşlardır. Hastanelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulunduracak ve beklentilerini karşılayacak şekilde sosyal sorumluluklar üstlenmesi gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla insanı temel odak noktası yapan hastanelerde stratejik liderlik davranışı gösteren yöneticilerin KSS faaliyetlerini yerine getirmesi beklenen bir sonuçtur. Çalışmamızda KSS ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütün KSS faaliyetleriyle ilgileniyor olması çalışanların kurumsal itibar algısını olumlu yönde artırmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Wu vd., 2015: 819; Bronn ve Vrioni, 2001: 209; Aqueveque, 2005: 71; Hartman vd., 2007: 377; Carlise ve Faulkner, 2005: 417; Brammer ve Millington, 2005: 30; Arıkan vd., 2016: 136-139; Su vd., 2014: 511). Herhangi bir sağlık hizmetinden faydalanmak isteyenlerin karşısında hastaneler açısından çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Dolayısıyla hastaneler daha fazla kişi tarafından tercih edilebilir olmak adına kurumsal itibar algısını geliştirme yoluna gidebilir. Bu nedenle hastaneler, örgütün dış yansıyan yüzü olarak değerlendirilebilen yukarıda da ifade edildiği gibi başkalarını etkileyebilme gücüne sahip çalışanlarda örgütün KSS faaliyetleriyle ilgileniyor olduğu algısı oluşturularak kurumsal itibarlarını artırmayı tercih etmiş olabilirler. Zorlu rekabet koşullarının ve hızlı teknolojik gelişmelerin var olduğu 21. yüzyılda örgütler kâr elde etmenin yanı sıra topluma katkı sağlayacak yeni stratejiler ortaya koyabilmelidir. Örgütler, bu yeni stratejilerle paydaşları tarafından kurumsal vatandaş olarak algılanabilir, itibarını pekiştirebilir ve sosyal lider olarak tanımlanabilir (Güçdemir, 2006: 62). Araştırmamızda elde ettiğimiz diğer bir sonuç da bu ifadeyi destekler niteliktedir. Elde edilen sonuca göre KSS; stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya konu olan hastane yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları göstermelerinin KSS faaliyetlerini artıracığı ve stratejik liderlik davranışlarının KSS'yi artırarak çalışanların kurumsal itibarı algılama düzeylerini yükselteceği ifade edilebilir.

Örgütler, fırsat ve tehditlerle dolu dinamik bir çevrede birbirleriyle rekabet halinde hayatlarına devam etmeye çalışırken stratejik liderlik davranışları gösterebilen yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması gereken stratejik liderlerin temel sorumluluğu örgütün yaşamasını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesini sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2007: 375). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi adına

stratejik liderliğin varlığı gerekli olmakla birlikte yeterli olmayabilir. Dolayısıyla örgütlerin stratejik liderlik yanında başka örgütsel konularla ilgili olarak çalışanlarda olumlu bir algı oluşturması gerekebilir. KSS ve kurumsal itibar bu örgütsel konular arasında sayılabilir. Örgütlerin sadece kâr elde etmesi yeterli görülmemekte bunun ötesinde bir takım sorumlulukları üstlenmesi beklenmektedir. Bu durum örgütleri KSS ile ilgilenmeye yöneltmektedir. KSS ile örgütler; topluma hizmet etmekte, yaşam kalitesini arttırmakta, ekonomik-yasal-etik-gönüllü faaliyetlerini toplumun beklentisi doğrultusunda yönetmekte, sosyal sorunlara çözümler bulmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla paydaşlar KSS faaliyetlerine bakarak örgüt ile ilgili genel bir yargıya ulaşabilmekte ve gelecek için de bir takım beklentiler içinde olabilmektedirler. Başka bir ifadeyle stratejik liderlere sahip ve KSS faaliyetlerinde bulunduğu görülen örgütlerin paydaşlar tarafından itibarları olumlu değerlendirilebilir. Örgütler hangi amaçla kurulursa kurulsun faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için en önemli paydaşı olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla etkinliğini ve verimliliğini arttırmak isteyen örgütlerin çalışanlarına önem vermesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerden çalışanlarında örgütsel konularla ilgili olumlu algılar oluşturması beklenmektedir. Örneğin çalışanlar yöneticilerinin stratejik lider gibi davranmalarını hissedebilmeli, örgütün KSS faaliyetlerinde bulunduğunu görebilmeli ve beraberinde örgütü itibarlı algılayabilmelidir. Oluşturulan bu olumlu algılarla, bir yandan çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederek daha yüksek performans gösterebilmekte bir yandan da örgütler amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde örgütün KSS faaliyetleri aracılık rolü üstlenmektedir.

Çalışma, sadece Trabzon ilindeki üç özel hastanede yapılmıştır. Benzer araştırmalar farklı coğrafi bölgelerde de yapılarak araştırma konusu açısından bölgesel farklılıkların yol açabileceği sonuçlar incelenebilir. Ayrıca sağlık sektörüne uygulanan bu çalışmanın, farklı endüstrilerdeki örgütlerde uygulanması önerilebilir. Çalışmada, araştırma konusunu oluşturan değişkenler çalışanlar açısından değerlendirilmiştir. Örgütlerin etkileşimde bulunduğu diğer paydaş grupları da çalışmaya dahil edilerek sonuçlar geliştirilebilir, gelecek çalışmalarda paydaş gruplarının değerlendirilmeleri karşılaştırılabilir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

Kaynakça/References

- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aqueveque, C. (2005). Signaling corporate values: Consumers' suspicious minds. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(3), 70–81.
- Argüden, Y. (2003). İtibar yönetimi. (Derleyen: Yılmaz Argüden), *İtibar Yönetimi*, ArGe Danışmanlık Yayınları, (4), 18.

- Arikan, E., Kantur, D., Maden, C. ve Telci, E. E. (2016). Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes. *Quality & Quantity*, 50(1), 129–149.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Brammer, S. & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29–44.
- Bronn, P. S. & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview. *International Journal of Advertising*, 20(2), 207–222.
- Carlisle, Y. M. & Faulkner, D. O. (2005). The strategy of reputation. *Strategic Change*, 14(8), 413–422.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Chauvin, K. W. & Guthrie, J. P. (1994). Labor market reputation and the value of the firm. *Managerial and Decision Economics*, 15(6), 543–552.
- Choi, S. B., Ullah, S. M. & Kwak, W. J. (2015). Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(3), 353–365.
- Cravens, K., Oliver, E. G. & Ramamoorti, S. (2003). The reputation index: Measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201–212.
- Davies, G. & Chun, R. (2009). The leader's role in managing reputation. in *Reputation Capital*. Springer Berlin Heidelberg, 311–323.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Doorley, J. & Garcia, H. F. (2007). *Reputation management the key to successful public relations and corporate communication*. New York: Roudledge Taylor&Francis Group.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?* İstanbul: Rota Yayınları.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A. & Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 155–169.
- Ergen, T. (2011). *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Firestein, P. J. (2006). Building and protecting corporate reputation. *Strategy & Leadership*, 34(4), 25–31.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5–13.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255.

- Groves, K. S. & LaRocca, M. A. (2012). Does transformational leadership facilitate follower beliefs in corporate social responsibility? A field study of leader personal values and follower outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051811433852.
- Güçdemir, Y. (2006). Bankaların web sitelerinin sosyal sorumluluk açısından incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, (26), 61–73.
- Halıcı, A. (2001). İşletmelerde sosyal sorumluluk stratejileri: Çanakkale ilinde bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 11–28.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J. & Jackson, C. L. (2015). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 137, 1–14.
- Hartman, L. P., Rubin, R. S. & Dhandu, K. K. (2007). The communication of corporate social responsibility: United States and European union multinational corporations. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 373.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J. & Jackson, C. L. (2015). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 1–14. 389.
- Hinterhuber, H. H., & Friedrich, S. A. (2002). The technology dimension of strategic leadership: The leadership challenge for production economists. *International Journal of Production Economics*, 77(3), 191–203.
- Husted, B. W. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, 36(5), 481–498.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A., (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63–77.
- Kadıbeşegil, S. (2013). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Karna, J., Hansen, E., & Juslin, H. (2003). Social responsibility in environmental marketing planning. *European Journal of Marketing*, 37(5-6), 848–871.
- Kotler, P. & Lee, N. (2013). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. (Çev. Sibel Kaçamak). İstanbul: MediaCat.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632.
- Lemmink, J., Schuijff, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1–15.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of french businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37–51.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227–236.
- Özkol, A. E., Çelik, M. ve Gönen, S. (2005). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve muhasebenin sosyal sorumluluğu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)*,(27), 134–145.
- Pisapia, J. (2006). *Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership*. Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.

- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Shahin, A., & Zairi, M. (2007). corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 753–770.
- Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Dionne, S. D., & Jaussi, K. S. (2005). Making all the right connections: The strategic leadership of top executives in high-tech organizations. *Organizational Dynamics*, 34(1), 47–61.
- Su, L., Huang, S., Van Der Veen, R & Chen, X. (2014). Corporate social responsibility, corporate reputation, customer emotions and behavioral intentions: A structural equation modeling analysis. *Journal of China Tourism Research*, 10(4), 511–529.
- Şatır, Ç. ve Sümer, F. E. (2008). Kurum itibarının bileşenleri üzerine bir araştırma: sağlık hizmeti üreten bir kamu kurumunda iç paydaşlar itibarı nasıl algılıyor? *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(2), 15–25.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Theaker, A. (2006). *Halkla ilişkiler el kitabı*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Tian, Q., Liu, Y., & Fan, J. (2015). The effects of external stakeholder pressure and ethical leadership on corporate social responsibility in China. *Journal of Management & Organization*, 21(04), 388–410.
- Top, S. ve Öner, A. (2012). İşletme perspektifinden sosyal sorumluluk teorisinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 95–108.
- Trong Tuan, L. (2012). Corporate social responsibility, leadership, and brand equity in healthcare service. *Social Responsibility Journal*, 8(3), 347–362.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ural, E. ve Yılmaz, E. G. (2005). İşletmelerin sosyal sorumluluklarının bağımsız onayı: SA8000 ve halkla ilişkiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 22, 247–258.
- Ülker, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
- Werther, W., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility. Stakeholders in a Global Economy*. Sage Publications.
- Wiedmann, K. P., & Buxel, H. (2005). Corporate reputation management in Germany: Results of an empirical study. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 145–163.
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819–831.
- Yasin, M. Z. (2006). *The Use of Strategic Leadership Actions by Deans In Malaysian And American Public Universities*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Florida: Florida Atlantic University.
- Yeşiltaş, A. ve Erdem, R. (2017). Hastanelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik içerik analizi. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(2), 113–124.
- Zhu, Y., Sun, L. Y. & Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925–947.
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>



Türkiye Konut Piyasasında Etkinlik Analizi

Esra Alp¹ , Ünal Seven² 

Öz

Son yıllarda Türkiye ekonomisinde öne çıkan sektörlerin başında gelen konut sektöründeki fiyat oluşumları etkin bir piyasaya işaret ediyor mu? Bu soruya yanıt aradığımız çalışmamızda, Etkin Piyasa Hipotezi (EPH) Türkiye konut piyasası için geleneksel ve yapısal kırılmaları dikkate alan birim kök testleri kullanılarak test edilmektedir. Konut fiyat endeksi, hedonik konut fiyat endeksi, yeni konut fiyat endeksi ve yeni olmayan konut fiyat endeksi serilerinin 2010-2018 dönemini kapsayan aylık frekanstaki değerleri, öncelikle geleneksel birim kök testleri olan Genişletilmiş Dickey-Fuller (GDF) ve Kwiatkowski, Phillips, Schmidt ve Shin (KPSS) testleri ile ardından ise, serilerde yapısal kırılma olması durumunda birim kökün varlığını test etmek amacıyla, iki yapısal kırılmalı Lee- Strazicich (LS) ve Clemente, Montañés ve Reyes (CMR) birim kök testleri ile analiz edilmiştir. Doğal logaritması alınan serilere uygulanan testler tüm serilerde birim kökün varlığını göstermektedir. Bu bulgu, Türkiye konut piyasasının zayıf formda etkin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler

Etkin piyasa hipotezi • Konut piyasası • Zayıf formda etkinlik

JEL Sınıflaması: G14, R21, R31

Efficiency Analysis of Housing Market in Turkey

Abstract

Do house price movements in Turkish housing market, which has been one of the prominent sectors of Turkish economy in recent years, indicate an efficient market? In this study, we aim to answer this question by testing Efficient Market Hypothesis for Turkish housing market with both traditional unit root tests and unit root tests with structural breaks. House price index, hedonic house price index, new housing price index and existing housing price index series have been analyzed using traditional unit root test of Augmented Dickey-Fuller (ADF) and Kwiatkowski, Phillips, Schmidt and Shin (KPSS) and unit root tests with two structural breaks of Lee- Strazicich (LS) and Clemente, Montañés and Reyes (CMR) for the period of 2010M01-2018M07. Unit root tests applied to the natural logarithm of the series indicate the presence of unit root in all series. This evidence suggests that Turkish housing market is efficient in its weak form.

Keywords

Efficient market hypothesis • Housing markets • Efficiency in weak form

JEL Classification: G14, R21, R31

1 Sorumlu Yazar: Esra Alp, University of Huddersfield, Department of Accountancy, Finance, and Economics, Queensgate, United Kingdom. Eposta: eesraalp@gmail.com ORCID: 0000-0003-4842-0461

2 Ünal Seven, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara, Türkiye. Eposta: unal.seven@tcmb.gov.tr ORCID: 0000-0001-8751-807X

Atf: Alp, E. ve Seven, U. (2019). Türkiye konut piyasasında etkinlik analizi. *Istanbul Business Research*, 48(1), 84-112.

<http://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0046>

Extended Summary

A market in which prices always “fully reflect” the available information is called “efficient”. According to Fama (1970), there are three types of efficiency. First, weak form tests, in which the information set is just historical prices. Second, semi-strong form tests, in which the concern is whether prices efficiently adjust to other information that is obviously publicly available (i.e., announcements of annual earnings, stock splits, etc.). Third, strong form tests, concerned with whether the given investors or groups have monopolistic access to any information relevant to pricing formation. In the relevant literature, there are several studies which have addressed Efficient Market Hypothesis by testing different markets. Some of these studies focused on stock markets, foreign exchange markets, several commodity markets, and crypto currency markets. Additionally, a number of researchers have examined the housing markets as well. Housing wealth accounts for the highest proportion of non-financial wealth owned by households. Therefore, the house is an investment good as well as a consumer good. Houses may provide wealth stock, an increase in loan facilities and rent gains. Hence, house prices may affect the wealth of homeowners and so it becomes significant to analyze whether historical prices fully reflect all available information and whether making profit above the average price is possible or not. The statistics on the Turkish housing market provided by the Turkish Statistical Institute (i.e., home ownership ratio, change in the number of households, number of first-time buyers) indicate that households’ demand may reflect an investment motive other than buying just for consumption. To the best of our knowledge, no previous study has investigated the efficiency of the Turkish housing market and in this context, our study fills the gap in the literature.

The key research question of this study is whether or not the Turkish housing market, which has been one of the prominent sectors of the Turkish economy in recent years, is an efficient market. We aim to answer this question by testing the Efficient Market Hypothesis in weak form for the Turkish housing market. With this purpose, we utilized both traditional unit root tests and unit root tests with structural breaks. Our dataset consists of the House price index, hedonic house price index, new housing price index and existing housing price index series, provided by the Central Bank of the Republic of Turkey (CBRT). Our sample covers the 2010M01-2018M07 period. We employed the traditional unit root test of Augmented Dickey-Fuller (ADF) and Kwiatkowski, Phillips, Schmidt and Shin (KPSS) and unit root tests with two structural breaks of Lee- Strazicich (LS) and Clemente, Montañés and Reyes (CMR). The CMR unit-root test classifies structural breaks into two types. In a model with additive outliers (AO model), changes are assumed to take place rapidly, allowing for a break in the slope. In a model with innovative outliers (IO model), changes are assumed to take place gradually and allow for a break both in intercept and slope. In both LS and CMR unit root tests structural breaks are determined as endogenous. Unit root tests were applied to the natural logarithm of the series.

The results of both the traditional unit root tests and unit root tests with structural breaks, indicate the presence of unit root in all series, that is, all unit root tests' results are consistent with each other. Structural break dates were different in the LS and CMR tests and also the dates in the AO model varied from the IO model. A possible explanation for this difference may be related to different assumptions of the models. There are various factors that cause structural breaks in the series which affect housing supply and demand. For instance, financial wealth, construction costs, access to housing (mortgage) credits, volatility of interest rates and households' expectations on future prices and interest rates may affect housing supply and demand which thus dominates price variations in the housing market.

Consequently, the overall results imply that prices in the Turkish housing market follow a random walk. This evidence suggests that the Turkish housing market is efficient in its weak form. This is an important issue for future research. A further study with more focus on testing the semi-strong form and strong form of efficiency is therefore suggested.

Türkiye Konut Piyasasında Etkinlik Analizi

Yatırımcıların nihai hedefi, tasarruflarının değerini çeşitli yatırım araçlarının alım satım işlemleri aracılığıyla, minimum risk maksimum getiri prensibiyle artırmaktır. Söz konusu yatırım araçları finansal ya da finans dışı olabilmektedir. Finansal yatırım araçları sahibine, mevduat, devlet tahvili ve özel sektör tahvilleri, hazine bonusu gibi sabit bir getiri ya da hisse senedi, fonlar, dövizler gibi değişken bir getiri sağlamaktadır.

Yatırımcıların tasarruflarını değerlendirebilecekleri birçok alternatif arasında, yukarıda sayılanlara ek olarak, altın, forex, bitcoin, gayrimenkul, repo, bireysel emeklilik gibi farklı seçenekler de söz konusu olmaktadır. Bunların arasında finansal olmayan bir yatırım aracı olan gayrimenkul, ağırlıklı olarak dayanıklı tüketim malı olmakla birlikte yatırım malı olma işlevine de sahiptir. Kira getirisi, yap-sat projelerinin sağladığı ekstra getiriler, konut fiyatlarındaki dalgalanma nedeniyle alım satım fiyatları arasındaki farktan elde edilen sermaye kazancı, ayrıca gayrimenkul sertifikaları gibi finansal bir enstrümana dönüştürülerek elde edilebilen kar payları, yine hisse senetleri borsada işlem gören gayrimenkul yatırım ortaklıklarının varlığı, gayrimenkul türleri arasında özellikle konutun yatırımcılar tarafından ilgi görmesini sağlamaktadır.

Yatırımcıların, etkin bir piyasada geçmiş fiyat hareketlerinden yola çıkarak gelecekte oluşabilecek fiyatları önceden tahmin edemeyeceğini ileri süren Etkin Piyasa Hipotezi (EPH) görüşü “fiyatların erişilebilir olan tüm bilgiyi tam olarak yansıttığını” ve bu nedenle, yatırımcıların piyasalarda ortalamanın üstünde (aşırı) getiri elde etmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Buna göre, fiyatlar geçmiş fiyatlardan bağımsız olarak tamamen rassal bir biçimde oluşmaktadır ve gelecekte oluşacak fiyatları önceden tahmin etmek mümkün değildir. Fama (1970) tarafından ileri sürülen hipoteze göre hisse senedi fiyatlarındaki değişim üç gruba ayrılmaktadır: (i) Zayıf etkin piyasa hipotezi (ii) Yarı güçlü etkin piyasa hipotezi (iii) Güçlü etkin piyasa hipotezi. Zayıf etkin piyasa hipotezine göre etkin olan bir piyasada fiyat hareketlerinin rassal yürüyüş göstermesi beklenmekte ve hipotez birim kök testleri ile ampirik olarak test edilmektedir. Söz konusu hipotezin ampirik olarak test edildiği çok sayıda çalışma mevcuttur ve bulgular ağırlıklı olarak hipotezi desteklemektedir. Hisse senedi ve döviz piyasalarına ek olarak farklı türdeki birçok piyasanın etkinliği de EPH’ye dayanarak analiz edilmektedir. Yatırım araçlarının işlem gördüğü piyasaların etkin olup olmaması, yatırımcıların hem kazançlarının hem de kayıplarının ortalamanın üstünde gerçekleşme olasılığının değerlendirilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir.

Türkiye’de son yıllarda ön plana çıkan konut sektöründeki katılımcıların bir bölümünün, konut alım satımını, kendi barınma ihtiyacının ötesinde, servet biriktirme ve yatırım yapma gibi tüketim dışı güdülerle yaptığını ilişkin çeşitli göstergeler bulunmaktadır. Konut arz ve talebi, konut sahiplik oranları gibi çeşitli göstergeler aracılığıyla incelenen konut piyasasında öncelikli olarak dikkat çeken bulgu; konut satışlarında yıllar içinde artış olduğu gözlenirken,

konut sahiplik oranlarının özellikle orta ve düşük gelir grupları için azalış¹ göstermesidir. Bu durum konut piyasasında işlem yapanların çoğunluğunun konut sahibi olduğunu, işlemlerin belli bir bölümünün spekülatif amaçlarla yapılmış olabileceğini ve bu kapsamda da konutun yatırım aracı işlevinin son yıllarda önem kazanmış olabileceğini düşündürmektedir.

Bu çalışmanın konusunu, Türkiye’de konut piyasasında yatırım yapan katılımcılar açısından aşırı getiri elde etme durumunun söz konusu olup olamayacağının, bir başka deyişle piyasanın etkin bir piyasa olup olmadığına araştırılması oluşturmaktadır. Literatürde Türkiye konut piyasası ile ilgili farklı araştırmalar yapılmış olmakla birlikte, (örn. bkz. Hepşen ve Kalfa, 2009; Coşkun, 2016a) EPH çerçevesinde bir etkinlik analizi çalışması bulunmamaktadır. Bu anlamda çalışmamız Türkiye konut piyasasının etkinliğini EPH çerçevesinde bütüncül olarak araştıran ilk çalışmadır. Çalışmada, konut piyasasını temsil etmek üzere konut fiyat endeksi, hedonik konut fiyat endeksi, yeni konut fiyat endeksi ve yeni olmayan konut fiyat endeksi kullanılırken, 01/2010-07/2018 dönemi için aylık frekanstaki endeks verileri Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nın veri tabanından elde edilmiştir. Geleneksel ve yapısal kırılmalara izin veren birim kök testlerinin kullanıldığı analizlerde, Türkiye konut piyasasının 2010-2018 döneminde zayıf formda etkin bir piyasa olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, Türkiye’de konut sektörü yatırımcılarının geçmiş fiyat hareketlerini kullanarak konut piyasasında ortalamanın üstünde getiri elde edemeyeceği görülmektedir.

Çalışmanın devam eden bölümleri şu şekilde sıralanmıştır. Türkiye’de konutun yatırım aracı olarak nasıl değerlendirildiğine ilişkin bilgi ve görüşler ikinci bölümde aktarılmaktadır. Üçüncü bölümde, EPH görüşünün tarihsel gelişimi teorik literatür; hipotezin test edildiği çalışmalar ise ampirik literatür çerçevesinde sunulmaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışmada kullanılan veri seti, ekonometrik yöntemler ve analizlerden elde edilen bulgulara yer verilirken sonuç bölümünde konut piyasasının etkinliği tartışılmaktadır.

Türkiye’de Konutun Yatırım Aracı Olma Fonksiyonu

Hanehalkının barınma ihtiyacını gideren bir tüketim aracı olmasının yanı sıra, konutun bir yatırım aracı olarak da talep görmesinin başlıca nedeni sermaye kazancına ve kira getirisine sahip olmasıdır. Konut fiyatları, faiz oranı, bina inşaat maliyeti ve arsa maliyeti gibi değişkenlere bağlı olarak hareketlilik göstermekte, diğer yatırım araçlarında olduğu gibi bu fiyat değişimlerinden yararlanmak suretiyle sahibine sermaye kazancı sunmaktadır

Konutun hisse senedi ve tahvil gibi diğer yatırım araçlarından farklı olan yönü ise mülkiyet sahibinin, elinde bulundurduğu varlığın değerinin artması konusunda faaliyet olanağına sahip olmasıdır. Örneğin, bir hisse senedinin değerinde ancak şirketin mali durumundaki, endüst-

1 Tüik verilerine göre medyan gelirin %60’ının altında olanlar için konut sahiplik oranı 2006-2017 döneminde %59’dan %52’ye gerilemiştir (TÜİK, Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması, 2017).

rinin ya da genel olarak ekonominin makro görünümündeki değişimler etkili olurken eski ve yıpranmış bir konutun satın alınarak yenilenmesi, kat sayısının artırılması, bahçe ya da otopark eklenmesi gibi hedonik özelliklerinde değişiklikler yapılarak piyasa değerinin artırılması mümkün olabilmektedir. Konut sahipliği, mülkiyet sahibine elde edilebilecek getirinin bir maliyet karşılığında arttırılması imkânını vererek, yatırımcının kendi kazancı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduğunu hissetmesini sağlamaktadır. Tek başına bir ölçüt olarak ele alınmasa da, benzer psikolojik faktörlerin, konutu diğer yatırım araçlarından farklı kıldığı söylenebilir. Bununla birlikte Coşkun (2016b), konutun servet koruma aracı olduğu algısının ve değerini koruyacağı/artıracağı beklentisinin, tüketim amaçlı konut sahipliğinde bile potansiyel olarak belli bir yatırım güdüsünün oluşmasına neden olabileceğini ifade etmektedir.

Türkiye örneğinde, hanehalkı sayısı 2015-2017 döneminde %4,6 artarken, ilk kez satışı yapılan konut sayısı %10,2 artmıştır (TÜİK, 2017; 2018a)². Toplam konut satışları ise aynı dönemde %9,3 artış göstermiştir. İlk kez satışı yapılan konut miktarındaki %10,2'lik artış, konut piyasasındaki mevcut stokun üzerine ilave olarak eklenen yeni arzı göstermektedir. Söz konusu ilave arz miktarı, potansiyel konut talebini oluşturan hanehalkının sayısındaki artış ile kıyaslandığında, arzın yaklaşık olarak talepten %5,6 daha fazla arttığı anlaşılmaktadır. Bu durum, konut sahiplik oranları ile birlikte değerlendirildiğinde, konut arzındaki artışın ağırlıklı olarak tüketim için mi, yoksa yatırım için mi talep edildiği konusunda bir ön fikir vermektedir. 2013-2016 dönemi için kurumsal olmayan nüfusun konut sahiplik oranları, konut satışları³ ve hanehalkı sayısındaki yüzdesel değişimler Grafik 1'de verilmiştir. Konut satışlarındaki artış, incelenen her dönem için, hanehalkı sayısındaki artıştan daha fazla olmasına rağmen, konut sahiplik oranının 2013 yılından bu yana azalıyor olması konutun hanehalkının tüketimi amacıyla değil daha yüksek oranda hâlihazırda konut sahibi olan kesim tarafından getiri elde etmek üzere, bir diğer deyişle yatırım amacıyla talep edilmiş olabileceğini ima etmektedir.

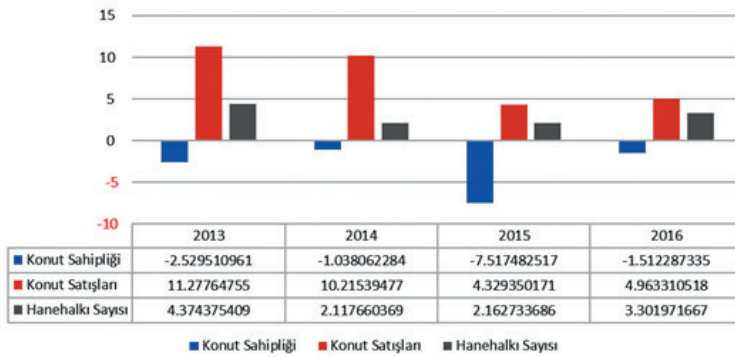
2013-2016 döneminde gerçekleşen konut satışlarındaki yüzdesel değişim ile konut sahiplik oranındaki yüzdesel değişim birlikte değerlendirildiğinde, 2015 yılı hariç tüm dönemlerde konut satışları artarken aynı dönemde konut sahiplik oranlarının azalması dikkat çekmektedir (Grafik 1). Örneğin, 2014 yılında konut satışlarının (%10,2), konut sahiplik oranındaki azalışın

2 İlk satış, kat irtifakı/kat mülkiyeti almış bir konutun ev sahibi firma ya da kişi tarafından ilk defa satılmasıdır. (TÜİK, 2017. Konut Satış İstatistikleri http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1056. Erişim Tarihi, 30 Ekim 2018).

3 TÜİK, hesaplama kuralları çerçevesinde konut satışlarını, konut edinme sebeplerine göre aşağıdaki gibi gruplandırmıştır; 1.Satış, 2.İpotekli satış, 3.Kat karşılığı temlik, 4.Kat mülkiyetli/kat irtifaklı taşınmazlarda ana gayrimenkule şuyulanan hissenin satışı, 5.Mahkeme kararı ile satış, 6.Satış suretiyle pay temliği, 7.Vesayet altındaki kişilerin mallarının tasarrufu, 8.Çıplak mülkiyet satışı ve 3. kişiyi intifa devri, 9.İntifa hakkını üzerinde tutarak çıplak mülkiyet satışı, 10.İştirak ve paylı mülkiyette iştirakliye satış. Buna göre, ipotekli satışlar haricindeki tüm gruplar diğer satışlar kategorisinde ayrıca hesaplanmaktadır. İpotekli satış şu şekilde tanımlanmaktadır: Borçlanarak satın alınan konutun kredi teminatını oluşturmak için, yine aynı konutun teminat olarak gösterilmesidir. Borçlanma yoluyla konut edinilmesinin tüketim amacına yönelik olduğu varsayımından hareketle, Grafik 1'de yapılan analizde diğer satışlar dikkate alınmıştır. (Kaynak: TÜİK, 2017. Konut Satış İstatistikleri. İlk satış ve ikinci el satış ayrımında illere ve yıllara göre konut satış sayıları, 2013-2018. http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1056) (Erişim Tarihi, 30 Ekim 2018).

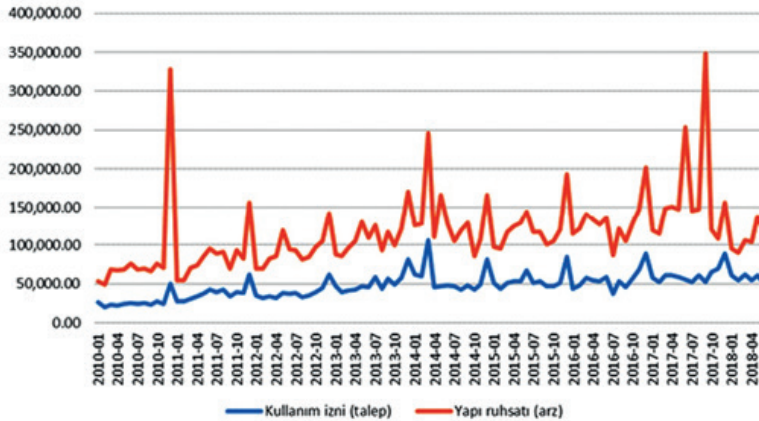
(% 1,03) yaklaşık olarak 10 katı kadar artması, konutun, hâlihazırda mülkiyet sahibi olanlar tarafından, yine bir diğer mülkiyet sahibi olan kesime satılıyor olabileceğini düşündürmektedir. Bu durum, konut sahiplerinin birden fazla konutun alım-satımında bulunduğunu, bu işlemin motivasyonunun ise tüketimden daha çok yatırım olma olasılığını ön plana çıkarmaktadır.

İkamet amaçlı binalar için talep edilen yapı ruhsatları konut arzına ilişkin bir gösterge olurken; talebe ilişkin dikkate alınan yapı kullanma izin belgeleri ise, yeni konutlara olan talebi göstermektedir. Söz konusu değişkenlerin 2010-2018 dönemine ilişkin eğilimlerinin yer aldığı Grafik 2’de de görüldüğü üzere, yapı ruhsatlarının temsil ettiği yapılaşma planlanan yeni konut arzı, yapı kullanma izin belgelerinin temsil ettiği talepten daha yüksek bir seyir izlemektedir.



Grafik 1. Konut Sahiplik Oranındaki ve Konut Satışlarındaki Değişim (%)

Kaynak: TÜİK, (2017, 2018b) gelir dağılımı ve yaşam koşulları istatistikleri ile konut satış istatistiklerinden yazarların kendi hesaplamaları.



Grafik 2. Konut Arz ve Talebine İlişkin Göstergeler

Kaynak: İnşaat İstatistikleri-Yapı Kullanma İzin Belgelerine Göre; İnşaat İstatistikleri-Yapı Ruhsatına Göre: İki ve Daha Fazla Daireli İkamet Amaçlı Binalar (Daire Sayısı)-Düzey. <https://evds2.tcmb.gov.tr/index.php?/evds/serieMarket/> (Erişim Tarihi, 11 Ekim 2018).

İncelenen dönemde, konut satış hacmindeki (ipotekli satışlar hariç olmak üzere) ve konut arzının göstergesi olarak dikkate alınan yapı ruhsatlarındaki artış; konut talebinin göstergeleri olarak ele alınan hanehalkı sayısındaki ve yapı kullanma izin belgelerindeki artıştan daha fazladır. Ayrıca ilgili dönemde arzın talepten daha fazla arttığı çıkarımına ek olarak konut sahiplik oranının giderek azalması ve kiracılık oranlarının artması, Türkiye’de son yıllarda konutun önemli bir yatırım aracına dönüştüğünü gösteren diğer bir gösterge olarak düşünülebilir.

Konutun son yıllarda yatırım amacıyla da talep edilmiş olabileceğini düşündüren gelişmeler, bir yatırım aracı olarak konut fiyatlarının etkin bir piyasada belirlenip belirlenmediği konusunu da önemli bir hale getirmektedir. Bu nedenle hisse senedi, döviz, bitcoin ve emtialar gibi çeşitli varlıkların işlem gördüğü piyasalar gibi konut piyasasının da etkin işleyen bir piyasa olup olmadığı, bu piyasada ortalamanın üstünde getiri elde etmenin mümkün olup olmadığı, gelecekteki fiyatların geçmiş fiyatlardan yola çıkarak tahmin edilip edilemeyeceği gibi sorular önem taşımaktadır. Bu çalışma ile, Fama (1970) tarafından önerilen zayıf formda etkin piyasa hipotezinin konut piyasası için test edilmesi amaçlanmış ve bulgular EPH çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Literatür Taraması

Teorik literatür taraması

Botanik bilimci Robert Brown 1828 yılında yayımladığı çalışmasında, bir sıvı içerisinde salınan polen parçacığının mikroskobik seviyede çok hızlı yer değiştirdiğini, düzensiz ve zikzak benzeri bir biçimde hareket ettiğini gözlemlemiştir. Brown, söz konusu çalışması ile sıvı molekülleri ve polen parçacığı arasında çok küçük bir zaman aralığında çok sayıda çarpışma olduğunu ve bu nedenle polen parçacığının tamamen rassal bir hareket izlediğini tespit etmiştir. İlerleyen zamanlarda bu tür rassal hareketlerin açıklanması ve modellenmesi amacıyla yapılan çalışmalarda bu hareket Brown hareketi adını almıştır.

Brown’un yukarıda söz edilen çalışmasından sonra, Fransız bir banker olan Regnault (1863) bir hisse senedinin elde tutma süresi ne kadar uzun olursa fiyat değişimlerine bağlı olarak kazancın ya da kaybın da o ölçüde yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Ayrıca çalışmasında, fiyat değişiminin zamanın karekökü ile doğru orantılı olarak değiştiği çıkarımında bulunmuştur. İngiliz fizikçi Lord Rayleigh (1880) tarafından ses titreşimleri üzerine yapılan çalışma ise rassal yürüyüş görüşünden bahsetmektedir. Rassal yürüyüş ve Brownian hareketinden açıkça bahseden bir diğer çalışma ise İngiliz filozof John Venn’e (1888) aittir. 1889 yılında ise George Gibson yayımladığı kitabında, açık bir piyasada tüm bilginin kamuya açık olması nedeniyle hisse senetlerinin fiyatlarının bu bilgileri içerecek bir biçimde oluştuğu savını dile getirerek etkin piyasalar kavramını tartışmaktadır (Sewell, 2011).

Albert Einstein (1905), Brown ile benzer biçimde, bir parçacığın kendisinden daha küçük moleküller içeren bir ortamda başlangıçta hareketsiz durumdayken, rassal bir biçimde gerçekleş-

şen çarpımların etkisiyle harekete geçtiğini ve bu hareketin izlediği yörüngenin Brown hareketi ile açıklanabileceğini öngörmüştür. Ayrıca bir parçacığın yer değiştirmesinin, geçen zamanın karekökü ile orantılı olduğunu ve bir Brownian parçacığın yörüngelerinin hafızasız ve hiçbir yerde diferensiyellenemez olduğu çıkarımında da bulunmuştur (Özkan ve Güngör, 2017).

Fransız matematikçi Louis Bachelier (1900) doktora tezinde hisse senedi fiyatları üzerine çalışmıştır. Hisse senedi fiyatını polen parçacığı ile, bu fiyatı piyasada alım satım yaparak hareket ettiren bireyleri ise moleküller ile ilişkilendirerek hisse senedi fiyat davranışını Brownian hareketi ile açıklamayı amaçlamıştır. Bachelier'a göre piyasada gerçekleşen küçük hareketler (alım ve satım işlemleri), hisse senedinin fiyatını yukarı ya da aşağıya yönde hareket ettirmekte ve hisse senedi fiyatları Brownian harekete benzer bir davranış göstermektedir.

Rassallığın modellenmesi konusunda yapılan çalışmalara, Brownian hareketin matematiksel temellerini oluşturan bir dizi çalışması ile Norbert Wiener (1923) katkı yapmıştır. Sonraki yıllarda yapılan çeşitli çalışmalar, (Uhlenbeck ve Ornstein 1930; Kolmogorov 1931; Ito 1944) Brownian hareketi modelinin hem teorik hem de matematiksel boyutta geliştirilmesini sağlamıştır.

Keynes (1936) hisse senedi piyasasını bir güzellik yarışmasına benzeterek, birçok yatırımcının kararlarının ancak hayvansal içgüdüleri ile açıklanabileceğini savunmuştur. Friedman (1953) ise, arbitraj durumuna göre, yatırımcıların alım satım stratejileri arasında korelasyon olması durumunda dahi etkin piyasaların varlığından söz edilebileceğini ifade etmektedir. Doğada rassal hareket gösteren çok sayıda olgunun açıklanabilmesi amacıyla, hem teorik hem matematiksel temellere dayanan modeller geliştirilmiştir. İktisatçılar ise, hisse senetlerinin fiyat hareketlerini açıklayabilmek, gelecekte oluşabilecek riskleri öngörebilmek ve kazançları arttırabilmek gibi amaçlarla, gelecekteki fiyatların tahminini sağlayabilecek teknik analizlere yoğunlaşmıştır. Ancak Kendall (1953) tarafından 22 fiyat serisinin ele alındığı bir çalışma, fiyat hareketlerinin birbirinden tamamen bağımsız olduğunu, bir başka deyişle rassal olarak gerçekleştiğini göstermiştir. Fiyat hareketleri arasında korelasyon olmaması, iktisatçılar ve yatırım danışmanları tarafından yapılan teknik analizler yardımıyla piyasalarda aşırı getiri elde etmenin mümkün olmadığı anlamına gelmektedir.

Etkin piyasa kavramı kendisinden daha önce yapılan çalışmalarda bahsedilmiş olsa da ilk kez Fama (1965b) tarafından teorik bir çerçeve içinde tanımlanmıştır. Fama, ampirik çalışmasında, incelediği hisse senedi fiyatlarının rassal yürüyüş izlediği sonucuna ulaşmıştır. Bir başka çalışmasında Fama (1965a), hisse senedi piyasalarında rassal yürüyüşün teorisini açıklamaya çalışmıştır. Fama, Fisher, Jensen ve Roll (1969) hisse senedi piyasasının etkin bir piyasa olduğu sonucunu destekleyen bulgular elde etmişlerdir. Fama'nın (1970), etkin piyasa hipotezine yönelik çalışmasında, etkin bir piyasa "Fiyatların erişilebilir olan tüm bilgiyi tam olarak yansıttığı piyasalar" şeklinde tanımlanmıştır.

Fama(1970), piyasa etkinliğini şu üç kategoride incelemiştir: (i) zayıf form testler (geçmiş getiriler gelecekteki getirileri ne kadar iyi tahmin edebiliyor?), (ii) yarı güçlü form testler (menkul kıymet fiyatları kamuyu aydınlatma açıklamalarını ne kadar hızlı yansıtıyor?) ve (iii) güçlü form testler (herhangi bir yatırımcı hisse senedinin fiyatında tam olarak içerilmeyen kamuya açıklanmamış özel bilgiye sahip mi?). Fama, bu üç soruya yanıt arayan hipotezler geliştirmiş ve hipotezlerini çeşitli ampirik çalışmalar ile test etmiştir.

Ampirik literatür

Uygulamalı literatürde etkin piyasalar hipotezinin test edildiği birçok çalışma bulunmaktadır. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) ve yeni adıyla Borsa İstanbul (BİST) endeksleri kullanılarak, Türkiye’de hisse senedi piyasasının etkinliğini araştıran çalışmalardan bir kısmı (Özdemir, 2008; Atan ve Özdemir, 2009; Ergül, 2009; Karan ve Kapusuzoğlu, 2010; Zeren, Kara ve Arı, 2013; Gözbaşı vd., 2014; Tuna ve Öztürk, 2016; Altunöz, 2016; Yücel, 2016) piyasanın zayıf formda etkin olduğu sonucuna ulaşırken, etkin olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Özcan ve Yılandıcı, 2009; Özer ve Ertokatlı, 2010; Çevik, 2012; Akal vd., 2012; Kapusuzoglu, 2013; Türkyılmaz ve Balibey, 2014; Tanrıöver ve Çöllü, 2015; Coskun ve Seven, 2016; Malcıoğlu ve Aydın, 2016; Gürbüz ve Şahbaz, 2017). Ayrıca, döviz piyasaları (Akal vd., 2012; Berke, Özcan ve Dizdarlar, 2014); bitcoin piyasaları (Koçoğlu, Çevik ve Tanrıöven, 2016); ham petrol piyasaları (Martina vd., 2011; Barkoulas vd., 2012; Ortiz-Cruz vd., 2012; Gu ve Zhang, 2016); kıymetli maden piyasaları (Charles vd., 2015; Ntim vd., 2015; Urquhart, 2017); pamuk borsası (Telatar, Türkmen ve Teoman, 2002); şarap piyasası (Bouri, Chang ve Gupta, 2017) gibi çok çeşitli ürün ve piyasalar araştırma konusu olabilmektedir. Tablo 1’de etkin piyasa hipotezinin test edilmesine ilişkin çeşitli çalışmalara ait detaylı bir literatür özeti yer almaktadır.

Türkiye’de etkin piyasa hipotezinin test edilmesi amacıyla yoğun olarak analiz edilen piyasa İMKB olmuştur. İMKB’nin zayıf formda etkinliğini uzun hafıza modelleriyle analiz eden Çevik (2012), 10 sektörün endeksini inceleyerek piyasanın zayıf formda etkin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Etkin piyasa hipotezinin test edilmesi amacıyla kullanılan bir başka yöntem de doğrusallık testleridir. Malcıoğlu ve Aydın, (2016) BİST100 Endeks getirisini ve alt endeksleri olan Sınai, Teknoloji, Mali ve Hizmet Endekslerinin getirisinin, doğrusal bir yapıya sahip olup olmadığını, Harvey vd. (2008) tarafından geliştirilen doğrusallık testi yardımıyla incelemiştir. Elde edilen bulgular, doğrusallığı incelenen tüm değişkenlerin, doğrusal bir yapıda olmadığını, bir başka deyişle piyasanın zayıf formda etkin olmadığını göstermektedir. Akal vd.(2012), İzmir Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası’nda işlem gören İMKB30, İMKB100, Amerikan Doları ve Euro döviz piyasalarının etkin olup olmadığını incelemiş ve bu piyasaların, etkin olmadığını sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 1 Ampirik Literatür Özeti				
Yazarlar	Araştırma Konusu	Veri Seti	Kullanılan Yöntem	Bulgular
Telatar, Türkmen ve Teoman (2002)	Pamuk borsalarında oluşan fiyatların etkinliğinin analizi	Standart 1 (STD1), Liverpool A (LIVA) ve Memphis (MEM) pamuk fiyat endeksleri 06/01/2000 ve 26/04/2001 dönemi günlük veriler.	GDF (1979), PP (1998), KPSS (1992) birim kök testleri; Engle-Granger (1987), Johansen (1988, 1995) ve Shin (1994) doğrusal eşbütünlüşme testleri ile Corradi, Swanson ve White (CSW) (2000) doğrusal olmayan eşbütünlüşme testleri.	Türkiye’de oluşan fiyatlar ile uluslararası borsalarda oluşan fiyatlar arasında uzun dönemde bir eşbütünlüşme ilişkisi vardır. Pamuk fiyatları etkin bir şekilde belirlenmektedir.
Atan ve Özdemir(2009)	İMKB piyasasının etkinliğinin analizi	3 Ocak 2003 – 30 Aralık 2005 dönemi için 15 dakikalık ve seanslık frekansta veri.	Genişletilmiş Dickey Fuller (GDF) (1979), Kwiatkowski, Phillips, Schmidt ve Shin (KPSS) (1992) birim kök testleri ile Shimotsu ve Phillips (2005) tarafından geliştirilen ELW kesirli bütünlüşme tahmincisi.	İMKB zayıf formda etkin bir piyasadır.
Ergül (2009)	İMKB piyasasının etkinliğinin analizi	İMKB100 Bileşik Endeksi, (1988-2007); İMKB Ulusal 50 Endeksi, (2000-2007); İMKB Ulusal 30 Endeksi, (1997-2007); İMKB Hizmet Endeksi, (1997-2007); İMKB Mali Endeks, (1990-2007); İMKB Sınai Endeksi, (1990-2007).	Tanımlayıcı istatistikler ve GDF (1979), Phillips-Perron (PP) (1988) birim kök testleri.	İMKB zayıf formda etkin bir piyasadır.
Özcan ve Yıllancı (2009)	İMKB piyasasının etkinliğinin analizi	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 100 endeksi.	Kapetanios, Shin ve Snell (2003) birim kök; Brock, Dechert ve Scheinkman (1987) BDS doğrusallık testleri.	İMKB zayıf formda etkin değildir.
Demireli, Akkaya ve İbaşı (2010)	ABD, S&P500 endeksi için etkinlik analizi	S&P500 endeksine ait 02.01.1991–19.01.2010 dönemini kapsayan haftalık getiri serileri.	GDF (1979), PP (1998) birim kök testleri ve ARMA modeli.	S&P500 zayıf formda etkindir.
Zeren, Kara ve Arı (2013)	İMKB piyasasının etkinliğinin analizi	İMKB 100 endeksinin 1 Kasım 1987 ile 30 Kasım 2012 dönemine ilişkin zaman serisi.	Lanne, Lütkepohl ve Saikkonen. (2002) ile Saikkonen ve Lutkepohl (2002) yapısal kırılmalı birim kök testleri.	İMKB 100 endeksi rassal yürüyüş sergilemektedir. Bu nedenle Türkiye hisse senedi piyasası zayıf formda etkindir.
Berke, Özcan ve Dizdarlar (2014)	Döviz piyasalarının etkinliğinin analizi	2006:04-2013:12 dönemine ilişkin TL'nin Euro ve Amerikan dolarına karşı aylık spot ve forward döviz kurları.	GDF (1979), PP (1998), LM (Lee ve Strazicich, 2003-2004) birim kök testleri, Maki (2012) Eşbütünlüşme testi, FMOLS tahmincisi.	Birim kök testi sonuçlarına göre Türk döviz piyasası zayıf formda etkindir ve rassal yürüyüş sergilemektedir. Eşbütünlüşme analizinin sonuçlarına göre bu piyasalar yarı güçlü formda etkin değildir.

Tuna ve Öztürk (2016)	BIST için etkinlik analizi.	Ocak 2003-Eylül 2015 dönemi için BIST 100, BIST Sınai, BIST Mali ve BIST Hizmetler Endeksleri.	GDF (1979), iki yapısal kırılmalı Lumsdaine-Papell (1997) ve beş yapısal kırılmalı Carrion-i Silvestre (2009) birim kök testleri.	BIST piyasası incelenen dönem için etkindir.
Koçoğlu, Çevik ve Tanrıöven (2016)	bitcoin'in fiyatlandırılması bitcoin borsalarının etkinliğinin, likiditesinin ve oynaklığının analizi	Bitfinex (USD), Bitstamp (USD), Mt.Gox (USD), Btce (USD), Okcoin (CNY), Kraken (EUR), Anx (JPY), Coinfloor (GBP) olmak üzere 8 farklı borsa.	GDF (1979) birim kök testi ve Johansen (1988, 1995) eşbütünleşme testi sonuçlarına göre VECM ve VAR modelleri.	bitcoin piyasasının etkinliğini analiz etmek için yapılan çalışmanın sonucuna göre, Okcoin hariç tüm borsalar birbiriyle eşbütünleşme göstermekte; uzun vadede beraber hareket etmektedir.
Coşkun ve Seven (2016)	BIST piyasasında etkinlik analizi	BIST100 Endeksi'nin 1993-2015 dönemi için ay sonu ikinci seans kapanış verileri.	GDF (1979), KPSS (1992), iki yapısal kırılmalı Lee ve Strazicich (LS) (2003) ve Narayan ve Popp (NP) (2010) birim kök testleri.	BIST100 zayıf formda etkin değildir.
Bouri, Chang ve Gupta (2017)	Şarap piyasasında fiyatların etkinlik yönünden analizi	Beş farklı şarap piyasası fiyat endekslerine ait aylık veriler.	GDF (1979), PP (1998), KPSS (1992), Ng and Perron (NP) (2001), DF-GLS (Elliot, Rothenberg ve Stock, 1996) birim kök testleri.	Şarap piyasasında fiyatlar etkin olmamakla birlikte getiriler tahmin edilebilir ve şoklar geçicidir.
Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.				

Hamid vd., (2017) tarafından Asya-Pasifik bölgesinde yer alan ülkelerin (Pakistan, Hindistan, Sri Lanka, Çin, Kore, Hong Kong, Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayland, Tayvan, Japonya ve Avustralya) hisse senedi piyasalarının zayıf formda etkinliğinin analiz edildiği çalışmada aylık veriler kullanılmış ve birim kök testinin yanı sıra, otokorelasyon testi, varyans oran testi, Ljung-Box Q-istatistik testi ve Runs testi de uygulanmıştır. Test sonuçları, ülkelerin hiçbirinde getirilerin rassal yürüyüş özelliği göstermediğine işaret etmektedir. Romanya ve Macaristan'nın sermaye piyasalarının zayıf formda etkinliğini araştıran Birau'nun (2013), elde ettiği bulgular her iki ülkede de piyasaların zayıf formda etkin olmadığını göstermektedir.

Konut piyasasında fiyat hareketlerinin rassal yürüyüş izleyip izlemediği, geçmiş fiyatların gelecekte oluşacak fiyatları açıklayıp açıklamadığı, bu piyasada aşırı getiri elde etmenin mümkün olup olmadığı konusu en az diğer yatırım piyasaları kadar önem taşımakta ve literatürde bu konu uzun bir süredir araştırılmaktadır (Gatzlaff ve Tirturoğlu, 1995). Konut piyasasının etkinlik çerçevesinde analiz edildiği çalışmalara bakıldığında; bir yanda, yalnızca bir büyük şehir ya da büyük şehirlerden oluşan bir alanı kapsayan çalışmaların (Rayburn, Devaney ve Evans, 1987; Guntermann ve Norrbinn, 1991) piyasanın etkin olduğu sonucuna ulaştığı; diğer yandan bölgelerin fiyat oluşumunda birbiri ile olan etkileşimini dikkate alan çalışmaların (Pollakowski ve Ray, 1997; Gu, 2002) farklı bulgular elde ettiği görülmektedir.

Pollakowski ve Ray (1997) tarafından Amerika Birleşik Devletlerinde yer alan çeşitli bölgelerin analiz edildiği çalışma, bir bölgede konut fiyatlarında meydana gelen şokların diğer bölgelerdeki fiyatları etkilediğini göstermektedir.

Literatürde, konut piyasalarının etkin olduğu sonucuna ulaşan Gau (1984, 1985) ve Linneman (1986) gibi çalışmaların aksine, Case ve Shiller (1989, 1990) konut piyasasında zayıf formda etkinliği reddeden test sonuçları elde etmiş ve konut piyasalarının etkin olduğuna dair kesin kanıtlar olmadığını vurgulamıştır. Kuo (1996), konut fiyatlarının rassal yürüyüş göstermediği şeklinde bulgulara ulaşmış olsa da, Case ve Shiller (1989, 1990) tarafından kullanılan verinin rassal olarak seçilmiş olmasını, tahmincilerinin istikrarlı olmamasını, ayrıca Bayesyan yaklaşımın ulaştığı sonuçları eleştirmiş ve tahminlerin kullanılan tekniklere aşırı duyarlı olduğuna, bu nedenle farklı bulgular elde edildiğine dikkat çekmiştir. Konut piyasasında fiyat serilerinin analiz edildiği, ülke ya da bölge düzeyinde ya da bölgelerarası etkileşimler dikkate alınarak yapılan çeşitli çalışmaların birbirinden farklı bulgulara ulaştığı görülmektedir. Kullanılan tekniklerin farklı olması ve seçilen değişkenlerin farklı konut türlerini temsil etmesi gibi nedenlerle, konut piyasasının etkin olduğu sonucunu destekleyen çalışmalar olduğu gibi, etkisizliği destekleyen çalışmalar da mevcuttur.

Türkiye konut piyasasına ilişkin, ampirik literatürde piyasa etkinliğinin EPH çerçevesinde ve ülke düzeyinde analiz edildiği bir çalışma bulunmamaktadır. Konut yalnızca bir tüketim malı olarak değil aynı zamanda sınırlı ölçüde olduğu düşünülse de bir yatırım aracı olarak da işlem görmektedir. Bu nedenle, konut piyasasında oluşan fiyat hareketlerinin kamuya açıklanan geçmiş fiyat bilgilerinin tümünü yansıtmayı yansıtmadığı, bu piyasada yatırım yaparak piyasa ortalamasının üzerinde (aşırı) getiri elde etmenin mümkün olup olmadığı gibi konuların araştırılması, hem hanehalkı hem de portföylerini çeşitli piyasa risklerine karşı koruma amaçlı işlemler yapan kurumsal yatırımcılar gibi diğer piyasa aktörleri açısından önemlidir. Bu çalışmanın, konut piyasasında gerçekleşen fiyatların etkin olup olmadığı konusunda fikir vermesi ve bu alandaki güncel yazın boşluğunu gidermesi amaçlanmaktadır.

Ampirik Analizler: Veri, Yöntem ve Bulgular

Veri

Çalışmada, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) Elektronik Veri Dağıtım Sisteminden (EVDS) elde edilen hedonik konut fiyat endeksi, konut fiyat endeksi, yeni konut fiyat endeksi ve yeni olmayan konut fiyat endeksi serileri, 01/2010-07/2018 dönemi için aylık frekansta kullanılmıştır. Söz konusu fiyat serilerinin hesaplanmasında çeşitli yöntemler kullanılmakla birlikte (bkz. Hepşen, 2012), TCMB'nin oluşturduğu seriler değerlendirme raporla-

rındaki konut değerlerine dayanmaktadır⁴. Analizlerde, TÜFE serisi ile reelleştirilen ve doğal logaritması alınan seriler kullanılmıştır.

Söz konusu endekslerin yardımıyla, Türkiye konut piyasasının etkinliği, öncelikle geleneksel birim kök testleri olan Genişletilmiş Dickey-Fuller (1979) (GDF) ve Kwiatkowski, Phillips, Schmidt ve Shin (1992) tarafından geliştirilen (KPSS) testleri, ardından; serilerde yapısal kırılma olması durumunda birim kökün varlığını test etmek amacıyla, iki yapısal kırılmalı Lee- Strazicich (2003) (LS) ve Clemente, Montañés ve Reyes (1998) (CMR) birim kök testleri kullanılarak etkin piyasalar hipotezi çerçevesinde araştırılmıştır.

Yöntem: Birim Kök Testleri

Geleneksel birim kök testleri: GDF ve KPSS. Zayıf formda etkinlik hipotezini test etmek için kullanılan ilk test istatistiği GDF birim kök testidir. GDF testi, eşitlik (1) ile verilen regresyon modelinin en küçük kareler (EKK) tahmin edicisi ile tahin edilen δ parametresine karşılık gelen t -istatistiğine dayanmaktadır.

$$\Delta y_t = \alpha + \beta t + \delta y_{t-1} + \sum_{i=1}^k \theta_i \Delta y_{t-i} + \varepsilon_t, \quad t = 1, \dots, T \quad (1)$$

Yukarıdaki regresyon modelinde y_t konut fiyat endeksi serisini, Δy_{t-1} değişkeni serinin gecikmeli farklarını, ε_t ise hata terimini göstermektedir. Hata terimi ε_t 'deki ardışık bağımlılığın (otokorelasyon) yok edilmesi için serinin gecikmeli farkları alınmaktadır.

GDF testi, $H_0: \delta=0$ hipotezinin tek yönlü alternatif hipotezine $H_a: \delta<0$ karşı test edilmesine dayanmaktadır. Eşitlik (1)'deki gecikme uzunluğu (k) Campbell ve Peron (1991) tarafından önerilen gecikme belirleme yaklaşımı kullanılarak belirlenmiştir. Campbell ve Peron (1991) tarafından önerilen yaklaşım şöyledir: İlk olarak, Eşitlik (1)'de $k_{\max}=12$ olduğunda denklem EKK tahmin edicisi ile tahmin edilir. Eğer θ_{12} parametresine ait t -istatistiği mutlak değer olarak 1.645'den daha büyükse veya buna eşitse $k = 12$ olarak seçilir. Eğer t - istatistiği mutlak değer olarak 1.645'den daha küçük ise, $k = 11$ değerini alır. Bu şekilde anlamlı bir t -istatistiği elde edilene kadar devam edilir. Eğer hiçbir t -istatistiği anlamlı değilse $k = 0$ değeri seçilir.

Öte yandan, GDF testinde kullanılan sıfır hipotezi y_t serisinin birim kök içerdiğini varsaymaktadır. Dolayısıyla bu hipotez, aksi yönde güçlü bir kanıt olmadıkça reddedilememektedir. Fakat böyle bir yaklaşım, birim köke yakın süreçlerdeki durağanlık karşısında yeterli güce sahip ol-

4 Konut piyasasında konutun gerçek fiyatı satışın gerçekleşmesi ile oluştuğundan, söz konusu gerçek fiyatı temsil etmek üzere, bireysel konut kredisi talebiyle kredi veren kuruluşlara yapılan başvurular sırasında düzenlenen değerlendirme raporlarındaki konut değerleri kullanılmaktadır. Konut kredilerine temel oluşturan değerlendirme raporları gayrimenkul değerlendirme şirketleri tarafından düzenlenmektedir. Satışın gerçekleşerek kredinin kullanılmasını şartı aranmamakta, değerlemesi yapılan tüm konutlar kapsama dahil edilmektedir. (Kaynak: <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/b4628fa9-11a7-4426-ae6-dae67fc56200/KFE-Metaveri.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-b4628fa9-11a7-4426-ae6-dae67fc56200-m8KAKBK> (Erişim tarihi, 09 Kasım 2018).

madığından; boş hipotezinde serinin durağan olduğunu varsayan bir diğer birim kök testi olan KPSS (1992) testi de analizde kullanılmıştır. KPSS istatistiği zaman serisinin dışsal değişkenlerle regresyonundan elde edilen hata terimlerine bağlıdır.

Yapısal kırılmalı birim kök testleri: LS (2003) ve Clemente, Montañés, Reyes (CMR) (1998).

Çalışmamızda, yapısal kırılmalı birim kök testi olarak ilk önce LS (2003) kullanılmıştır. LS (2003) testinde, iki yapısal kırılma ihtimali dikkate alınmakta, kırılma içsel olarak belirlenmekte ve LS (2003) birim kök testi Lagrange Çarpanı (Lagrange Multiplier) stratejisine dayanmaktadır. LS (2003) testi 2 numaralı denklemde ifade edilmiştir.⁵

$$y_t = \mu'Z_t + \alpha e_{t-1} + \varepsilon_t \quad (2)$$

Yukarıdaki denklemde Z_t dışsal değişkenleri ifade etmektedir. Serinin ortalamasında iki kırılmaya izin veren Model A denklemi için Z_t aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

$$Z_t = [1, t, D_{1t}, D_{2t}]' . \quad (3)$$

Yukarıdaki denklemde, $t \geq T_{Bj} + 1$ değerleri için $D_{jt} = 1$, diğer durumlarda ise $D_{jt} = 0$ olmaktadır. T_{Bj} ise, $j=1,2$ olmak üzere, kırılma tarihlerini göstermektedir.

Model C denklemi için ise, Z_t şu şekilde tanımlanmaktadır:

$$Z_t = [1, t, D_{1t}, D_{2t}, DT_{1t}, DT_{2t}]' . \quad (4)$$

Burada, $t \geq T_{Bj} + 1$ için $DT_{jt} = t$, diğer durumlarda ise $DT_{jt} = 0$ olmaktadır.

LS (2003) testi için $H_0: \alpha=1$ (boş hipotez) ve $H_1: \alpha < 1$ (alternatif hipotez) hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

$$H_0 : y_t = \delta_0 + d_1 B_{1t} + d_2 B_{2t} + y_{t-1} + v_{1t} \quad (5)$$

$$H_1 : y_t = \delta_1 + \phi \cdot t + d_1 D_{1t} + d_2 D_{2t} + y_{t-1} + v_{2t} \quad (6)$$

Yukarıda yer alan hipotezlerde, v_{1t} ve v_{2t} durağanlık hata terimlerini, B_{jt} ise $t = T_{Bj} + 1$ değerleri için 1, diğer durumlarda ise 0 değerini alan kukla değişkenlerini belirtmektedir.

İki yapısal kırılmaya izin veren diğer bir birim kök testi ise Clemente, Montañés, Reyes (1998) tarafından geliştirilen ve serilerde iki yapısal kırılma olması durumunda birim kökün varlığını araştıran CMR testidir. CMR testinde LS testinde olduğu gibi yapısal kırılmalar iç-

5 LS (2003) birim kök testinin en önemli özelliği alternatif hipotezinin eğilimin durağanlığını belirtmesidir.

sel olarak analize dâhil edilmektedir. Bununla beraber CMR testi, LS testinden farklı olarak serilerde yapısal kırılmaya sebep olan şokun anlık olarak veya kademeli olarak gerçekleşme olasılıklarını dikkate almaktadır. CMR testi, yapısal kırılmaya neden olan şokun anlık olarak gerçekleştiği varsayımı altında “additive outlier” (AO-birikimli uç değer) modeliyle; kademeli olarak gerçekleştiği varsayımı altında ise “innovational outlier” (IO-yenileşimci uç değer) modeliyle serilerin durağanlığını araştırmaktadır. CMR testi yalnızca ortalamada meydana gelen iki kırılmayı dikkate almaktadır.

Perron and Vogelsang (1992) tarafından önerilen tek yapısal kırılmalı birim kök testinin geliştirilmesini amaçlayan CMR testinde (7) nolu eşitlikte yer alan boş hipotez, (8) nolu eşitlikte yer alan alternatif hipoteze karşı test edilmektedir:

$$H_0: y_t = y_{t-1} + \delta_1 DTB_{1t} + \delta_2 DTB_{2t} + u_t \quad (7)$$

$$H_A: y_t = \mu + d_1 DU_{1t} + d_2 DTB_{2t} + e_t \quad (8)$$

CMR testinde boş hipotez “serilerde yapısal kırılma durumunda birim kök vardır” şeklindedir. CMR testi sonuçlarının seride yalnızca bir tane yapısal kırılma olduğunu göstermesi durumunda, tek yapısal kırılmalı Perron and Vogelsang (1992) ya da Zivot ve Andrews (1992) birim kök testlerinin uygulanması gerekmektedir. Serilerin durağan olduğu sonucu ise geleneksel birim kök testlerinin güvenilir sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Bulgular

Normal dağılım testi. Konut Fiyat Endeksi serilerinin aylık değerlerinden oluşan tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2’de sunulmuştur. Serilerin çarpıklık katsayıları (LYKFE hariç) pozitif bulunmuş ve serilerin (LYKFE hariç) sağdan çarpık olduğu bulgulanmıştır. Jarque-Bera normalite testine göre oluşturulan H_0 seri normal dağılım gösterir hipotezi %1 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir. Buna göre, konut fiyat endeksi serilerinin normal dağılım göstermedikleri belirlenmiştir.

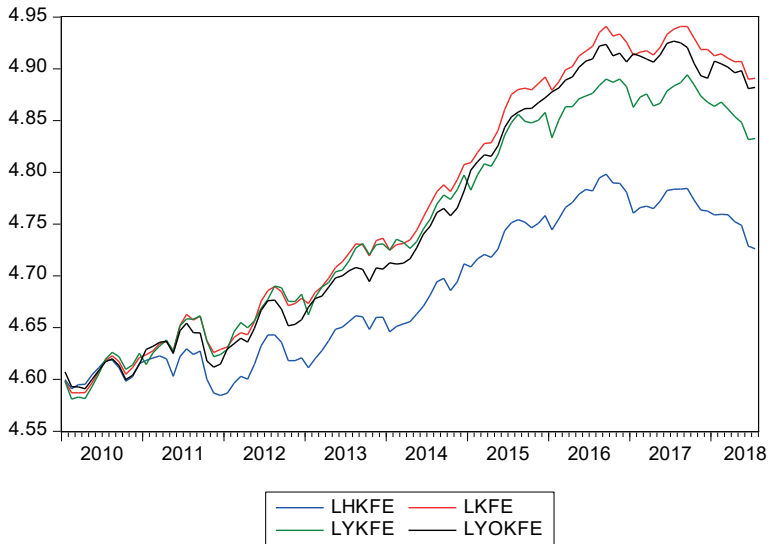
Konut fiyat endekslerinin eğilimleri grafik yardımı ile analiz edildiğinde; serilerin sabit bir ortalamaya ve varyansa sahip olmadıkları, dolayısıyla normal dağılım göstermedikleri görülmektedir (Grafik 3). Konut fiyat endekslerine ilişkin serilerin normal dağılmaması sezgisel olarak bu serilerin rassal yürüyüş gösterebileceğine işaret etmektedir. Serilerin rassal yürüyüş özelliği gösterip göstermediği izleyen bölümlerde geleneksel ve yapısal kırılmalı testler çerçevesinde incelenmiştir.

Tablo 2

Tanımlayıcı istatistikler

	LHKFE	LKFE	LYKFE	LYOKFE
Ortalama	4.6850	4.7698	4.7508	4.7580
Medyan	4.6614	4.7363	4.7331	4.7165
En Büyük	4.7982	4.9410	4.8942	4.9267
En Küçük	4.5844	4.5870	4.5809	4.5910
Standart Sapma	0.0694	0.1214	0.1020	0.1183
Çarpıklık	0.1611	0.0611	-0.0532	0.1368
Basıklık	1.4508	1.4340	1.4938	1.3996
Jarque-Bera	10.745	10.5887	9.7842	11.312
Olasılık	0.0046	0.0050	0.0075	0.0034
Gözlem	103	103	103	103

Not: LHKFE: Hedonik Konut Fiyat Endeksi, LKFE: Konut Fiyat Endeksi, LYKFE: Yeni Konutlar Fiyat Endeksi, LYOKFE: Yeni Olmayan Konutlar Fiyat Endeksi.



Grafik 3. Reel Konut Fiyat Endeksleri: 2010M01-2018M07

Not: LHKFE: Hedonik Konut Fiyat Endeksi, LKFE: Konut Fiyat Endeksi, LYKFE: Yeni Konutlar Fiyat Endeksi, LYOKFE: Yeni Olmayan Konutlar Fiyat Endeksi. Tüm serilerin logaritmaları alınmıştır.

Geleneksel birim kök testleri. Analizde kullanılan tüm fiyat endeksleri ilk önce TÜFE oranı ile reelleştirilmiş daha sonra bu serilerin logaritması alınmıştır. Logaritması alınmış Hedonik Konut Fiyat Endeksi (LHKFE), Konut Fiyat Endeksi (LKFE), Yeni Konutlar Fiyat Endeksi (LYKFE) ve Yeni Olmayan Konutlar Fiyat Endeksi (LYOKFE) serilerine uygulanan GDF birim kök testi sonuçları Tablo 3'te, KPSS birim kök sonuçları ise Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 3
Genişletilmiş Dickey Fuller (GDF) Birim Kök Test Sonuçları

Boş Hipotez: LHKFE/D(LHKFE) serisinde birim kök vardır. [$H_0:I(1)$]		Seviye	1. Fark
Sabit	GDF t-istatistiği (ADF_{μ})	-1.0955	-5.7738
	Olasılık*	0.7154	0.0000
	%1 seviyesi	-3.4984	-3.4984
	%5 seviyesi	-2.8914	-2.8914
	%10 seviyesi	-2.5826	-2.5826
Sabit ve Trend	GDF t-istatistiği (ADF_{τ})	-1.3523	-5.7972
	Olasılık	0.8688	0.0000
	%1 seviyesi	-4.0543	-4.0543
	%5 seviyesi	-3.4563	-3.4563
	%10 seviyesi	-3.1539	-3.1539
Sabit	GDF t-istatistiği (ADF_{μ})	-1.0855	-5.5946
	Olasılık*	0.7191	0.0000
Sabit ve Trend	GDF t-istatistiği (ADF_{τ})	-0.4669	-5.6842
	Olasılık	0.9836	0.0000
Boş Hipotez: LYKFE/D(LYKFE) serisinde birim kök vardır. [$H_0:I(1)$]		Seviye	1. Fark
Sabit	GDF t-istatistiği (ADF_{μ})	-1.3089	-9.5669
	Olasılık*	0.6232	0.0000
Sabit ve Trend	GDF t-istatistiği (ADF_{τ})	-0.5063	-9.7491
	Olasılık	0.9818	0.0000
Boş Hipotez: LYOKFE/D(LYOKFE) serisinde birim kök vardır. [$H_0:I(1)$]		Seviye	1. Fark
Sabit	GDF t-istatistiği (ADF_{μ})	-1.0449	-7.6372
	Olasılık*	0.7347	0.0000
Sabit ve Trend	GDF t-istatistiği (ADF_{τ})	-1.2010	-7.6506
	Olasılık	0.9046	0.0000

* MacKinnon (1996) tek taraflı p değerleri.

LHKFE, LKFE, LYKFE ve LYOKFE serileri için (1) nolu eşitlikte verilen doğrusal regresyon modelinde hem sabit, hem de sabit ve trend bileşenlerinin bulunduğu durumlar için sırasıyla (ADF_{μ}) ve (ADF_{τ}) testleri seviyede seri durağan değildir sıfır hipotezini %1 anlamlılık düzeyinde reddedememektedir. Buna karşılık, birinci dereceden farkı alınan seri için seri durağan değildir sıfır hipotezi reddedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, LHKFE, LKFE, LYKFE ve LYOKFE serilerinde birim kökün var olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla bu serilerin rassal dağılım özelliği gösterdiği ve Türkiye konut piyasasının, geleneksel birim kök testi sonuçlarına göre, zayıf formda etkin bir piyasa olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

LHKFE, LKFE, LYKFE ve LYOKFE serileri için (1) numaralı eşitlikte verilen doğrusal regresyon modelinin hem sabit hem de sabit ve trend bileşenlerinin bulunduğu durumlar için $KPSS_{\mu}$ ve $KPSS_{\tau}$ testleri, seviyede seri durağandır sıfır hipotezini %1 anlamlılık düzeyinde reddederken, birinci dereceden farkı alınan seri için seri durağandır sıfır hipotezini reddedememektedir (Tablo

Tablo 4
 KPSS Birim Kök Test Sonuçları

Boş Hipotez: LHKFE/D(LHKFE) serisi durağandır. [$H_0:I(0)$]		Seviye	1. Fark
Sabit	KPSS t-istatistiği	1.0388	0.1809
	%1 seviyesi	0.7390	0.7390
	%5 seviyesi	0.4630	0.4630
	%10 seviyesi	0.3470	0.3470
Sabit ve Trend	KPSS t-istatistiği	0.1473	0.1503
	%1 seviyesi	0.2160	0.2160
	%5 seviyesi	0.1460	0.1460
	%10 seviyesi	0.1190	0.1190
Boş Hipotez: LKFE/D(LKFE) serisi durağandır. [$H_0:I(0)$]		Seviye	1. Fark
Sabit	KPSS t-istatistiği	1.0935	0.2627
Sabit ve Trend	KPSS t-istatistiği	0.1413	0.1979
Boş Hipotez: LYKFE/D(LYKFE) serisi durağandır. [$H_0:I(0)$]		Seviye	1. Fark
Sabit	KPSS t-istatistiği	1.0906	0.2549
Sabit ve Trend	KPSS t-istatistiği	0.1529	0.1570
Boş Hipotez: LYOKFE/D(LYOKFE) serisi durağandır. [$H_0:I(0)$]		Seviye	1. Fark
Sabit	KPSS t-istatistiği	1.0837	0.2078
Sabit ve Trend	KPSS t-istatistiği	0.1485	0.2015

4). Dolayısıyla, KPSS testi sonuçları da Türkiye konut piyasasının zayıf formda etkin bir piyasa olduğuna işaret etmektedir.

Özetle, GDF ve KPSS testlerinde elde edilen sonuçlar (Tablo 3 ve Tablo 4), aylık frekansta verilen hem sabit hem de sabit ve trend içeren modellerin her ikisinde de LHKFE, LKFE, LYKFE ve LYOKFE serilerinin seviyede birim kök içerdiğini göstermektedir. Bu sonuç, yapısal kırılmaları dikkate almayan geleneksel birim kök testleri uygulandığında, konut fiyat endeksi serilerinin rassal yürüyüş özelliği gösterdiğini ve Türkiye konut piyasasının, 01/2010-07/2018 dönemleri arasında, zayıf formda etkin bir piyasa olduğunu göstermektedir.

Yapısal kırılmalı birim kök testleri. Geleneksel birim kök testleri, serilerde yapısal kırılmalar olması durumunda birim kökün varlığı hakkında hatalı sonuçlar verebilmektedir (Perron, 1989; Zivot and Andrews, 1992; Büberkökü, 2015). Bu olasılığı ortadan kaldırmak için, Perron (1989) ele alınan serinin gözleme dayalı incelenmesine ve bu seriyle ilgili önsel bilgilere dayanarak belirlenen olası kırılma tarihini yansıtan bir kukla değişken ile geleneksel GDF testini uyarlamıştır (Coşkun ve Seven, 2016). Ancak, kırılma tarihinin bu şekilde dışsal olarak belirlenmesi eleştirilere neden olmuştur. Bu nedenle, çalışmamızda, yapısal kırılmaların içsel olarak belirlendiği LS (2003) ve CMR (1998) iki kırılmalı birim kök testleri de uygulanmış ve sonuçları, sırasıyla, Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 5 İki Yapısal Kırılmalı LS Birim Kök Testi Sonuçları				
Değişkenler	A Modeli		C Modeli	
	t-istatistiği	Kırılma Tarihleri	t-istatistiği	Kırılma Tarihleri
LHKFE	-2.09 (k=12)	2012m5, 2016m12	-4.75 (k=3)	2011m9, 2016m4
LKFE	-2.78 (k=12)	2012m5, 2016m12	-4.05 (k=13)	2013m3, 2016m2
LYKFE	-2.23 (k=12)	2011m4, 2016m12	-4.91 (k=12)	2012m12, 2016m10
LYOKFE	-2.67 (k=12)	2012m5, 2012m12	-4.37 (k=12)	2013m3, 2016m1

Not: LS: İki kırılmalı birim kök testi (LM testine dayalı). Model A: Serinin ortalamasında kırılma vardır. Model C: Serinin ortalamasında ve eğiliminde kırılma vardır. Maksimum gecikme sayısı, k_{max} , 13 olarak seçilmiş ve Campbell ve Peron (1991) yöntemi kullanılarak elde edilen k değerleri parantez içerisinde verilmiştir. İçsel olarak elde edilen kırılma (iki kırılma) tarihleri parantez içerisinde yer almaktadır. LS testi için kritik değerler: i) Model A: -4.073 (1%), -3.563 (5%), -3.296 (10%), ii) Model C: -6.821 (1%), -5.917 (5%), -5.541 (10%).

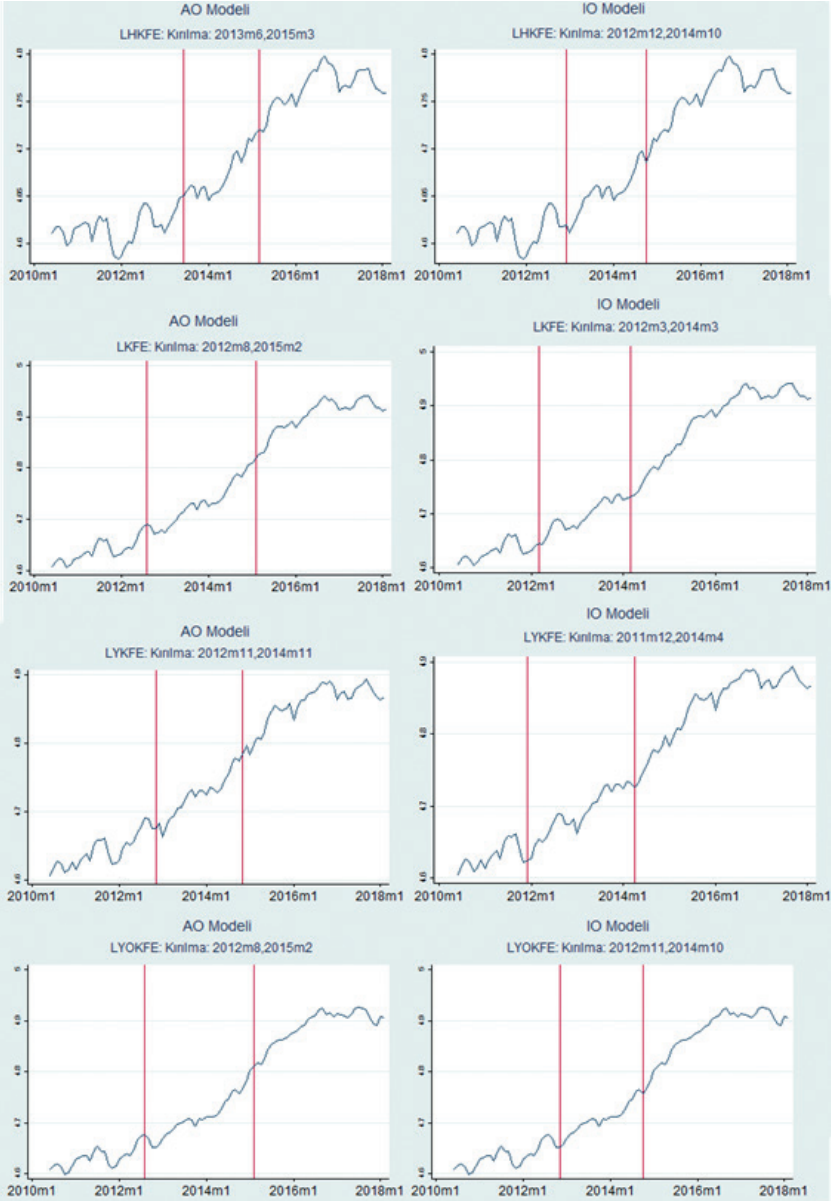
LS (2003) testi sonuçlarına göre Model A ve Model C sıfır hipotezi tüm endeksler için reddedilememektedir. Bir başka ifadeyle tüm seriler ikili kırılma göstermekte fakat duran bir süreç izlememektedir. Sıfır hipotezinin reddedilememesi bu serilerde (yapısal kırılmalar dikkate alındığında) birim kökün var olduğu, serilerin rassal yürüyüş gösterdiği ve dolayısıyla Türkiye konut piyasasının zayıf formda etkin olduğu anlamına gelmektedir. Öte yandan, LS (2003) testindeki A modelinin kırılma tarihleri i) LHKFE için: 2012 Mayıs ve 2016 Aralık ayları, ii) LKFE için: 2012 Mayıs ve 2016 Aralık ayları, iii) LYKFE için: 2011 Nisan ve 2016 Aralık ayları ve iv) LYOKFE için ise: 2012 Mayıs ve 2012 Aralık ayları şeklinde gerçekleşmiştir.

İki yapısal kırılmaya izin veren ve kırılma tarihlerinin içsel olarak belirlendiği CMR (1998) birim kök testinin sonuçları Tablo 6'da ve Grafik 4'te sunulmuştur. CMR testinin her iki modeli için de elde edilen sonuçlar incelendiğinde bütün değişkenlerin düzey değerde t-istatistiği değerlerinin kritik değerden mutlak değerce küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle CMR testinin "seride yapısal kırılma olması durumunda birim kök vardır" şeklindeki boş hipotezi reddedilememektedir. Bütün serilerde yapısal kırılma durumunda birim kök vardır sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, geleneksel birim kök testleri olan GDF ve KPSS ile iki yapısal kırılmalı LS birim kök testi sonucunda olduğu gibi, tüm serilerin rassal yürüyüş gösterdiğine ve piyasanın zayıf formda etkin olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 6 İki Yapısal Kırılmalı CMR (1998) Birim Kök Testi Sonuçları				
Değişkenler	AO Modeli		IO Modeli	
	t-istatistiği	Kırılma Tarihleri	t-istatistiği	Kırılma Tarihleri
LHKFE	-3.045 (4)	2013m6, 2015m3	-2.963 (12)	2012m12, 2014m10
LKFE	-3.718 (0)	2012m8, 2015m2	-3.773 (12)	2012m3, 2014m3
LYKFE	-2.806 (10)	2012m11, 2014m11	-3.512 (12)	2011m12, 2014m4
LYOKFE	-3.899 (0)	2012m8, 2015m2	-3.293 (12)	2012m11, 2014m10

Not: CMR birim kök testi için AO ve IO modellerinin her ikisinde de kritik değer: -5.490 (%5) (Clemente, Montañés, Reyes: 1998). Parantez içindeki değerler en uygun gecikme uzunluklarını göstermektedir.

Grafik 4'te, CMR testinin AO ve IO modellerine göre bir serideki yapısal kırılma tarihlerinin farklı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, daha önce de belirtildiği gibi, AO modelinde yapısal kırılmaya ani şokların sebep olduğu varsayımı geçerliken IO modelinde şokların kademeli bir biçimde gerçekleştiği varsayılmaktadır. AO modelinde yapısal kırılmalar 2012 yılı



Grafik 4. CMR Birim Kök Testi Sonuçlarına Göre Serilerdeki Yapısal Kırılma Tarihleri

3'üncü ve 4'üncü çeyrekte; 2015 yılında ise 1'inci çeyrekte yoğunlaşmaktadır. IO modelinde kırılmaların 2012 yılı 1'inci ve 4'üncü çeyrekte; 2014 yılında ise neredeyse tüm çeyreklerde etkili olduğu görülmektedir.

Konut fiyat endekslerinden elde edilen bulguların yorumlanmasında yapısal kırılmalı birim kök testlerinin sonuçları esas alınmıştır. Bunun nedeni ise, fiyat serilerinde yapısal kırılmaların varlığının LS (2003) ve CMR (1998) testleri ile ispatlanması ve yapısal kırılmalı birim kök testlerinin kırılmaların varlığı altında geleneksel testlere göre daha tutarlı sonuçlar vermesidir. Bu kapsamda, LS (2003) testindeki Model A ve Model C ile CMR (1998) testindeki AO ve IO modellerinin bulguları Türkiye konut piyasasının 2010-2018 döneminde zayıf formda etkin olduğunu göstermektedir.

Çalışmada kullanılan farklı yapısal kırılmalı birim kök testleri ve içerdikleri farklı modeller yapısal kırılmalara ilişkin farklı tarihleri işaret etmektedir ancak, genel olarak, 2012 yılında ilgili fiyat endekslerinde kırılmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Yapısal kırılmalar genel olarak konut arz ve talebi üzerinde etkili olan yapı maliyeti, finansal servet (M2), konut kredisine erişim kolaylıkları (kredi tahsis koşulları ve özellikle borç-değer oranı), tüketicilerin genel ekonomi ve konut piyasasına yönelik beklentileri ve özellikle de faiz oranındaki değişimlerle açıklanabilir. Konut fiyatını etkileyen değişkenlerden en önemlilerinden biri konut kredisi faizleridir. 2012 yılı Ocak ayında %14.5 olan konut kredisi faizi, 2013 yılı Ocak ayında %9.78'e gerilemiştir. Bu düşüş 2013 yılı 2'inci çeyreğin sonuna kadar devam etmiştir. Ayrıca konut talebinin bir göstergesi olarak ikamet amaçlı yapı kullanma izin belgeleri istatistiklerine bakıldığında 2012 yılı Ocak ayında bir önceki aya göre %43 düşüş olduğu görülmektedir. Konut arzının bir göstergesi olarak ise yapı ruhsatı istatistikleri incelendiğinde yine 2012 yılı Ocak ayının bir önceki aya göre %63 civarında azaldığı görülmektedir.⁶ İncelenen istatistikler ağırlıklı olarak yeni yapılan konutları temsil etmektedir. Ancak Grafik 3'ten de görüldüğü üzere, tüm fiyat konut endeksleri reel serileri birbirine yakın ve aynı yönde bir seyir izlemektedir.

Sonuç

Literatürde, Türkiye konut piyasasının etkinliğini EPH çerçevesinde ülke düzeyinde ilk kez araştıran bu çalışmada, son yılların, hem ekonomik hem de sosyal açıdan ön plana çıkan sektörlerinden biri olan konut sektörü analiz edilmiştir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın yayımlanmış olduğu hedonik konut fiyat endeksi, konut fiyat endeksi, yeni konut fiyat endeksi ve yeni olmayan konut fiyat endeksi serileri 2010-2018 dönemi için aylık frekansta kullanı-

6 İncelenen değişkenler: Konut (TL Üzerinden Açılan) Bankalarca Açılan Kredilere Uygulanan Ağırlıklı Ortalama Faiz Oranları, İnşaat İstatistikleri-Yapı Kullanma İzin Belgelerine Göre (TÜİK) ve İnşaat İstatistikleri-Yapı Ruhsatına Göre (TÜİK): İki ve Daha Fazla Daireli İkamet Amaçlı Binalar (Daire Sayısı)-Düzey. Kaynak: <https://evds2.tcmb.gov.tr/index.php?evds/serieMarket/> (Erişim Tarihi, 11 Ekim 2018).

arak bu serilerde birim kökün varlığı incelenmiştir. TÜFE serisi ile reelleştirilen fiyat serilerinin doğal logaritması alınmış ve bu serilere hem geleneksel hem de yapısal kırılmalara izin veren birim kök testleri uygulanmıştır. Geleneksel birim kök testi olarak GDF ve KPSS testleri kullanılırken, serilerde olası yapısal kırılmaları göz önünde bulundurmak amacıyla iki yapısal kırılmalı Lee- Strazicich (LS) ve Clemente, Montañés ve Reyes (CMR) birim kök testleri kullanılmıştır. Birim kök testlerinden elde edilen sonuçlar seçilen dört serinin de birim kök içerdiğini işaret etmektedir. Analiz sonuçlarına göre, Türkiye konut fiyat serileri 2010-2018 dönemi içerisinde rassal bir seyir izlemiştir. Diğer bir ifadeyle, Türkiye konut piyasasının zayıf formda etkin bir piyasa olduğu hem geleneksel hem de yapısal kırılmalı birim kök testleriyle gösterilmiştir. Konut piyasasının zayıf formda etkin bir piyasa olması, konut fiyatlarının kamuya açıklanan bütün bilgileri yansıttığını ve geçmiş fiyat hareketleri kullanılarak konut piyasasında ortalamanın üstünde getiri elde edilemeyeceğini göstermektedir.

Çalışmada analiz edilen 2010-2018 döneminde, konut sahiplik oranı, artan konut arzı ve satışlarına rağmen özellikle medyan gelirin %60'ının altında gelire sahip olan kesim için düşme eğilimi göstermiştir. Bu durum toplumda konut sahipliğinin, ilgili dönemde, orta-üst gelir grubunun mülkiyetinde yoğunlaştığına işaret etmektedir. Artan kiracılık oranlarının yanı sıra, konut talebi için gösterge niteliğinde olan, hanehalkı sayısında ve yapı kullanma izin belgelerinde düşük düzeyde gerçekleşen artış, planlanan arzın bir göstergesi olarak yapı ruhsatlarında görece yüksek gerçekleşen artış, arz ve talep arasındaki farkın artma eğiliminde olduğunu gösteren bulgulardır. Çalışmada analiz edilen tüm konut fiyat endeksi serileri ilgili dönemde aynı yönde (artış eğiliminde) ve birbirine yakın bir seyir izlemektedir. Konut fiyatlarının artış eğilimi içinde olmasının yalnızca arz ve talep koşulları ile açıklanamayan çeşitli bulgular içermesi, konut piyasasında fiyatlar üzerinde spekülasyon etkileri gerçekleşmiş olabileceğini düşündürmektedir.

Piyasada ortaya çıktığı düşünülen arz fazlasına rağmen fiyat katılığı, spekülasyon konut talebi ve çeşitli davranışsal etkenlerin bireyleri, servetlerini konut biçiminde tutmaya yönlendirmesi gibi çeşitli nedenlerle son yıllarda konut talebinin ve satışlarının dikkat çekici ölçüde arttığı gözlenmiştir. Konut, son birkaç yıl öncesine kadar piyasa fiyatı artarken de talebi artmaya devam eden iktisadi bir mal olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak konut, tüketim işlevinin yanı sıra, sahibine sağladığı; alım satım fiyatları arasındaki farktan yararlanmak, kira getirisi elde etmek, yap-sat imkânları ile konutun piyasa fiyatını artırabilmek gibi faydaları nedeniyle, fiyatları üzerinde spekülasyon etkileri oluşabilecek bir yatırım aracına da dönüşmüştür. Bir yatırım aracı olarak konutun da diğer varlıklar gibi etkin işleyen bir piyasaya sahip olup olmadığının araştırıldığı çalışmamızda, elde ettiğimiz bulgular Türkiye konut piyasasının zayıf formda etkin bir piyasa olduğunu göstermiş ve spekülasyon etkilerinin piyasada aşırı getiri elde etmek açısından etkisiz olduğuna işaret etmiştir. Zayıf formda etkinlik analizinin varsayım ve kısıtları içinde, hanehalkı, geliştirici ve yatırımcı gibi konut piyasası katılımcılarının etkin bir piyasada işlem yaptıkları, piyasadaki geçmiş dönem bilgilerin fiyata tam olarak yansıdığı ve böylece mevcut alım satım işlemlerinde ortalamanın üstünde kar edilemeyeceği düşünülebilir. Bunun-

la birlikte, yukarıda zayıf formda etkinliğe yönelik olarak yer verilen görüşlerin, yarı güçlü ve güçlü formda etkinlik analizlerine göre farklılaşabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

Kaynakça/References

- Akal M., Birgili E. ve Durmuşkaya S. (2012) İMKB30, İMKB100 , Dolar ve Avro futures piyasaların etkinliğinin testi. *Business and Economics Research Journal*, 3(4), pp. 1–20.
- Altunöz, U. (2016). Boras İstanbul’da zayıf formda etkin piyasa hipotezinin testi: Bankacılık sektörü örneği. *Journal Of International Social Research*, 9(43).
- Atan, S. D., & Özdemir, Z. A. (2009). Hisse senedi piyasasında zayıf formda etkinlik: İMKB üzerine ampirik bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 33–48.
- Bachelier, L. (1900). Theory of speculation. Dimson, E. and M. Mussavian (1998), A brief history of market efficiency. *European Financial Management*, 4(1), 91–193.
- Barkoulas, J., Chakraborty, A., Ouandlous, A. (2012). A metric and topological analysis of determinism in the crude oil spot market. *Energy Econ*, 34, 584–591.
- Berke, B., Özcan, B., & Dizdarlar, H. I. (2014). Döviz piyasasının etkinliği: Türkiye için bir analiz. *Ege Academic Review*, 14(4), 621–636.
- Birau, F. R. (2013). Emerging capital market efficiency: a comparative analysis of weak-form efficiency in Romania and Hungary in the context of the global financial crisis, *AI & Soc*, Springer.
- Bouri, E., Chang, T., & Gupta, R. (2017). Testing the efficiency of the wine market using unit root tests with sharp and smooth breaks. *Wine Economics and Policy*, 6(2), 80–87.
- Brock, W. A., Dechert, W. D., & Scheinkman, J. A. (1987). A test for independence based on the correlation dimension.” Social Systems Research Institute, University of Wisconsin-Madison. Working Paper 8702.
- Brown, R. (1828). XXVII. A brief account of microscopical observations made in the months of June, July and August 1827, on the particles contained in the pollen of plants; and on the general existence of active molecules in organic and inorganic bodies. *The Philosophical Magazine*, 4(21), 161–173.
- Büberkökü, Önder, (2015). Türk hisse senedi piyasalarının etkinliğinin incelenmesi: Çoklu yapısal kırılmalara dayalı bir analiz. *Bankacılar Dergisi*, 93, 46–59.
- Campbell, J., & Perron, P. (1991). Pitfalls and Opportunities: What Macroeconomists Should Know About Unit Roots”, NBER Macroeconomics Annual 1991, Ed. O.J.Blanchard, S. Fischer, MIT Press, Cambridge, MA içinde, 141–201.
- Carrion-i-Silvestre, Lluís, J. Kim D. and Perron P. (2009). GLS-based unit root tests with multiple structural breaks under both the null and the alternative hypotheses. *Econometric Theory*, 25, 1754–1792.
- Case, K. E., & Shiller, R. J. (1989). The behavior of home buyers in boom and post-boom markets. NBER Working Paper No. 2748.
- Case, K. E., & Shiller, R. J. (1990). Forecasting prices and excess returns in the housing market. *Real Estate Economics*, 18(3), 253–273.
- Cevik, E.I. (2012). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda etkin piyasa hipotezinin uzun hafıza modelleri ile analizi: sektörel bazda bir inceleme. *Journal of Yasar University*, 7(26), 4437–4454.

- Charles, A., Darné, O., & Kim, J. H. (2015). Will precious metals shine? A market efficiency perspective. *International Review of Financial Analysis*, 41, 284–291.
- Clemente, J., Montañés, A., & Reyes, M. (1998). Testing for a unit root in variables with a double change in the mean. *Economics Letters*, 59(2), 175–182.
- Corradi, V., Swanson, N. R., & White, H. (2000). Testing for stationarity-ergodicity and for comovements between nonlinear discrete time markov processes. *Journal of Econometrics*, 96, 39–73.
- Coşkun, Y. (2016a). Türkiye konut piyasasında talep eğilimleri ve bilgi bakımsızlığına yönelik politika önerileri. *Bankacılar Dergisi*, 96, 122–143.
- Coşkun, Y. (2016b). Konut fiyatları ve yatırımı: Türkiye için bir analiz. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 201–217.
- Coşkun, Y. ve Seven, U. (2016). Etkin Piyasalar Hipotezi ve BİST’in Zayıf Form Etkinlik Analizi. (Finansal Piyasalar ve Kurumlar: Teori ve Türkiye Uygulamasına Güncel Bakış) Bölüm 9, Seçkin Yayınları, Ed: Aysel Gündoğdu, ISBN: 978-975-02-3765-2), 289–319.
- Demireli, E., Akkaya, G. C., & İbaş, E. (2010). Finansal piyasa etkinliği: S&P 500 üzerine bir uygulama. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 53–67.
- Dickey, D.A., & Fuller, W.A. (1979). Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root. *Journal of The American Statistical Society*, 75, 427–431.
- Einstein, A. (1905). On the motion of small particles suspended in liquids at rest required by the molecular-kinetic theory of heat. *Annalen der physik*, 17, 549–560.
- Elliot, G., Rothenberg, T.J., & Stock, J.H. (1996). Efficient tests for an autoregressive unit root. *Econometrica* 64(4), 813–836.
- Engle, R. F. & C. W. J. Granger (1987). Co-integration and error correction: Representation, estimation and testing. *Econometrica*, 55, 251–276.
- Ergül, N. (2009). Ulusal Hisse Senetleri Piyasası’nda etkinlik. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 101–117.
- Fama, E. F. (1965a), Random walks in stock market prices. *Financial Analysts Journal* 21(5), 55–59. Reprinted in 1995 as Random Walks in Stock Market Prices, *Financial Analysts Journal* 51(1), 75–80.
- Fama, E. F. (1965b), The behavior of stock-market prices. *Journal of Business*, 38(1), 34–105.
- Fama, E. F. (1970), Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance* 25(2), 383–417.
- Fama, E. F., Fisher, L., Jensen, M. C. & Roll, R. (1969). The adjustment of stock prices to new information. *International Economic Review* 10(1), 1–21.
- Friedman, M. (1953). The Case for Flexible Exchange Rates, in M. Friedman (ed.), *Essays in positive economics*, University of Chicago Press. Chicago, 157–203.
- Gatzlaff, D.H., & D. Tırtıroğlu (1995). Real estate market efficiency: Issues and evidence. *Journal of Real Estate Literature* 3(2), 157–189.
- Gau, G.W. (1984). Weak form test of the efficiency of real estate investment markets. *Financial Review*, 19(4), 301–320.
- Gau, G.W. (1985). Public information and abnormal returns in real estate investment. *Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association*, 13(1), 15–31.
- Gibson, G. (1889). *The Stock Markets of London, Paris and New York*, G.P. Putnam’s Sons, New York.

- Gözbaşı, O., I. Küçükkaplan & S. Nazlıoğlu. (2014), Re-examining the Turkish stock market efficiency: Evidence from nonlinear unit root tests. *Economic Modelling*, 38, 381–384.
- Gu, A.Y. (2002). The predictability of house prices. *Journal of Real Estate Research*, 24(3), 213–233.
- Gu, R., & Zhang, B. (2016). Is efficiency of crude oil market affected by multifractality? Evidence from the WTI crude oil market. *Energy Economics*, 53, 151–158.
- Guntermann, K. L., & Norrbin, S. C. (1991). Empirical tests of real estate market efficiency. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 4(3), 297–313.
- Gürbüz, S., & Şahbaz, A. (2017). Bist 100 endeksi için piyasa anomalilerinin incelenmesi: Ramazan ayı ve dini bayramların etkileri. In *ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies)*, 3.
- Hamid, K., Suleman, M. T., Ali Shah, S. Z., Akash, I., & Shahid, R. (2017). Testing the weak form of efficient market hypothesis: Empirical evidence from Asia-Pacific markets.
- Harvey, D. I., Leybourne, S. J., & Xiao, B., (2008). A powerful test for linearity when the order of integration is unknown. *Studies in Nonlinear Dynamics & Econometrics*, 12.
- Heşşen, A. (2012). Finansal krizlerde gayrimenkul fiyat endekslerinin önemi ve endekslerin oluşturulmasında kullanılan yöntemler. *Sermaye Piyasası Dergisi, Finansal Mühendislik ve Risk Yönetimi Özel Sayısı, Nisan*.
- Hepsen, A. and Kalfa, N. (2009). Housing market activity and macroeconomic variables: An analysis of Turkish dwelling market under new mortgage system. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38(1), 38–46.
- Itô, K. (1944). On the ergodicity of a certain stationary process. *Proceedings of the Imperial Academy*, 20(2), 54–55.
- Johansen, S. (1988). Statistical analysis of cointegration vectors. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 12(2-3), 231–254.
- Johansen, S. (1995). Likelihood-based Inference in Cointegrated Vector Autoregressive Models, OUP Catalogue.
- Kapusuzoglu, A. (2013). Testing weak form market efficiency on the Istanbul stock exchange (ise). *Int.J.Buss. Mgt.Eco.Res.*, 4(2), 700–705.
- Karan, M. B., & Kapusuzoğlu, B. (2010). An analysis of the random walk and overreaction hypotheses through optimum portfolios constructed by the nonlinear programming model. *Australian Journal of Basic Application Sciences*, 4(6), 1215–1220.
- Kapetanios, G., Shin, Y., & Snell, A. (2003). Testing for a unit root in the nonlinear STAR framework. *Journal of econometrics*, 112(2), 359–379.
- Kendall, M. G. (1953), The analysis of economic time-series—Part I: Prices. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)* 116(1), 11–25.
- Keynes, J. M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Macmillan, London.
- Koçoğlu, Ş., Çevik, Y. E., & Tanrıöven, C. (2016). Bitcoin piyasalarının etkinliği, likiditesi ve oynaklığı. *Journal of Business Research-Türk*, 77-97.
- Kolmogorov, A. N. (1931), Über die analytischen Methoden in der Wahrscheinlichkeitsrechnung, *Math. Ann.*, 104, 415–458. [English translation, 62–108, Kluwer Acad., Dordrecht, Netherlands, 1992].
- Kuo, C. L. (1996). Serial correlation and seasonality in the real estate market. *Journal of Real Estate Finance and Economics* 12(2), 139–162.

- Kwiatkowski, D., Peter, C.B. Phillips, P. Schmidt, P. ve Y. Shin (1992). Testing the null hypothesis of stationarity against the alternative of a unit root: How sure are we that economic time series have a unit root? *Journal of Econometrics*, 54, 159–178.
- Lanne, M., Lütkepohl, H. & Saikkonen, P. (2002). Comparison of unit root tests for time series with level shifts. *Journal of Time Series Analysis*, 23(6), 667–685.
- Lee, J. ve Strazicich, M. C. (2003). Minimum LM unit root test with two structural breaks. *Review of Economics and Statistics*, 85(4), 1082–1089.
- Lee, J., & Strazicich, M. C. (2004). Minimum LM unit root test with one structural break. *Manuscript, Department of Economics, Appalachian State University*, 1–16.
- Linneman, P. (1986). An empirical test of the efficiency of the housing market. *Journal of Urban Economics*, 20(2), 140–154.
- Lumsdaine, R. L & Papell, D. H. (1997). Multiple trend breaks and the unit root hypothesis. *Review of Economics and Statistics*, 79(2), 212–218.
- Maki, D. (2012). Tests for cointegration allowing for an unknown number of breaks. *Economic Modelling*, 29(5), 2011–2015.
- Malcioğlu, G., & Aydın, M. (2016). Borsa İstanbul'da piyasa etkinliğinin analizi: Harvey Doğrusallık testi/ analysis of market efficiency at bursa istanbul: harvey linearity test. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 2(1), 112.
- Martina, E., Rodriguez, E., Escarela-Perez, R., & Alvarez-Ramirez, J. (2011). Multiscale entropy analysis of crude oil price dynamics. *Energy Econ*, 33, 936–947.
- Narayan, P. K. & Popp, S., (2010). A new unit root test with two structural breaks in level and slope at unknown time. *Journal of Applied Statistics*, 37(9), 1425–1438.
- Ng, S., & Perron, P. (2001). Lag length selection and the construction of unit root tests with good size and power. *Econometrica*, 69, 1519–1554.
- Ntim, C. G., English, J., Nwachukwu, J., & Wang, Y. (2015). On the efficiency of the global gold markets. *International Review of Financial Analysis*, 41, 218–236.
- Ortiz-Cruz, A., Rodriguez, E., Ibarra-Valdez, Alvarez-Ramirez, J. (2012). Efficiency of crude oil markets: evidences from informational entropy analysis. *Energy Policy*, 41, 365–373.
- Özcan, B. & Yılancı, V. (2009). Türk hisse senedi piyasasının zayıf formda etkinliğinin testi. *Iktisat İşletme ve Finans*, 24(274), 100–115.
- Özdemir, Z. A. (2008). Efficient market hypothesis: Evidence from a small openeconomy. *Applied Economics*, 40, 633–641.
- Özer, G. & Ertokatlı, C. (2010). Chaotic processes of common stock index returns: An empirical examination on Istanbul Stock Exchange (ISE) market. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1140–1148.
- Özkan, T., & Güngör, B. (2017). Geometrik Brownian Hareketi Modeli ile endeks dalgalanmalarını değerlendirme: Bist-30, Bist-100 ve S&P 500 endeksleri üzerine bir uygulama. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 31(2).
- Perron, P. (1989). The great crash, the oil price shock, and the unit root hypothesis. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1361–1401.
- Perron, P., Vogelsang, T. (1992). Nonstationarity and level shifts with an application to purchasing power parity. *Journal of Business and Economic Statistics*, 10, 301–320.

- Phillips P., & Perron P. (1988). Testing for a unit root in time series regression. *Biometrika*, 75, 335–346.
- Pollakowski, H. O., & Ray, T. S. (1997). Housing price diffusion patterns at different aggregation levels: an examination of housing market efficiency. *Journal of Housing Research*, 107–124.
- Rayburn, W., Devaney, M., & Evans, R. (1987). A test of weak-form efficiency in residential real estate returns. *Real Estate Economics*, 15(3), 220–233.
- Rayleigh, L. (1880). On the resultant of a large number of vibrations of the same pitch and of arbitrary phase. *Philosophical Magazine*, 10, 73–78.
- Regnault, J. (1863). *Calcul des Chances et Philosophie de la Bourse*. Mallet-Bachelier et Castel, Paris.
- Saikkonen, P., & Lütkepohl, H. (2002). Testing for a unit root in a Time Series with a level shift at unknown time. *Econometric Theory*, 18(2), 313–348.
- Sewell, M. (2011). History of the efficient market hypothesis. *RN*, 11(04), 04.
- Shimotsu, K. & Phillips, P.C.B. (2005). Exact local whittle estimation of fractional integration. *Annals of Statistics*, 33, 1890–1933.
- Shin, Y. (1994). A residual-based test of the null of cointegration against the alternative of no cointegration. *Econometric Theory*, 10, 91–115.
- Tanrıöver B. ve Çöllü D. A. (2015). Türkiye’de yatırımcıların öngörü performanslarının rassal yürüyüş modeli çerçevesinde analizi. *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 127–139.
- TCMB, 2018. Konut Fiyat Endeksi Metaveri. <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/b4628fa9-11a7-4426-ae66-dae67fc56200/KFE-Metaveri.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-b4628fa9-11a7-4426-ae66-dae67fc56200-m8KAKBK> (Erişim tarihi: 09 Kasım 2018).
- Telatar, E., Türkmen, Ş., & Teoman, Ö. (2002). Pamuk borsalarında oluşan fiyatların etkinliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 55–74.
- Tuna, G., & Öztürk, M. (2016). Piyasa etkinliğinin yapısal kırılmalı birim kök testleri ile incelenmesi: Türkiye pay senedi piyasası uygulaması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 30, 548–559.
- Tüik. (2017). Konut Satış İstatistikleri. İlk satış ve ikinci el satış ayrıntısında illere ve yıllara göre konut satış sayıları, 2013-2018. http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1056 (Erişim Tarihi, 30 Ekim 2018).
- Tüik. (2018a). İstatistiklerle Aile. Hanehalkı tiplerine ve büyüklüklerine göre hanehalkı sayısı. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27597> (Erişim Tarihi, 30 Ekim 2018).
- Tüik. (2018b). Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması. Eşdeğer hanehalkı kullanılabilir fert medyan gelir grupları ve konut ve çevre sorunlarına göre kurumsal olmayan nüfusun dağılımı, 2006-2017. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27597> (Erişim Tarihi, 30 Ekim 2018).
- Türkyılmaz S. ve Balıbey M. (2014). Türkiye hisse senedi piyasası getiri ve oynaklığındaki uzun dönem bağımlılık için ampirik bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 281–302.
- Uhlenbeck, G. E., & Ornstein, L. S. (1930). On the theory of the Brownian motion. *Physical review*, 36(5), 823–841.
- Urquhart, A. (2017). How predictable are precious metal returns? *The european journal of finance*, 23(14), 1390–1413.
- Venn, J. (1888). *The Logic of Chance, an Essay on the Foundations and Province of the Theory of Probability with Special References to its Logical Bearings and its Application to Moral and Social Sciences, and to Statistics*, third edition, MacMillan, London.

- Wiener, N. (1923). Differential-Space. *Journal of Mathematics and Physics*, 2(1-4), 131–174.
- Yücel, Ö. (2016). Finansal piyasa etkinliği: Borsa İstanbul üzerine bir uygulama. *International Review of Economics and Management*, 4(3), 107–123.
- Zeren, F., Kara, H., & Arı, A. (2013). Piyasa etkinliği hipotezi: İMKB için ampirik bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 141–148.
- Zivot, E & Andrews, D. (1992). Further evidence of the great crash, the oil-price shock and the unit-root hypothesis. *Journal of Business and Economic Statistics*, 10, 251–70.



Istanbul Business Research

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

Bankalarda Hile Denetimi: Merkezden Sürekli Denetimin Şube Faaliyetlerine Etkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma*

İsmail Kaban¹ , Mustafa Gül² 

Öz

Enformasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler iş modellerinde köklü bir dönüşüm meydana getirmektedir. Bu sürecin merkezinde veri kavramı yer almaktadır. Verinin doğru ve güvenilir bir şekilde depolanması, işlenmesi ve analiz edilmesi enformatik dönüşümün kritik işlevleri olarak öne çıkmaktadır. İç denetim uygulamaları da bu dönüşümden etkilenmektedir. Günümüzde iç denetim faaliyetleri veri analitiğine dayalı olarak yürütülen ve merkezden sürekli denetim şeklinde adlandırılan bir yapı sergilemektedir. Bu çalışmada bankacılık sektöründe yeni bir iç denetim yaklaşımı olarak uygulanan merkezden sürekli denetimin şube personeli üzerindeki etkisi ile şube faaliyetlerine katkısının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel veri analizi tekniği kullanılmış olup müfettiş kökenli banka yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen veriler Nvivo 11 nitel analiz programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular merkezden denetimin etkin hile denetimi boyutuyla personel üzerinde birtakım etkiler oluşturduğunu ve şube faaliyetlerine muhtelif katkılar sağladığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler

İç denetim • Hile denetimi • Sürekli denetim • Bankacılık

JEL Sınıflaması: C89, G21, M42

Fraud Audit in Banks: A Qualitative Research Regarding the Effect of Central Continuous Audit on Branch Activities

Abstract

Developments in information technologies bring about a radical transformation in business models. Data is the main concept at the center of this process. Storing the data accurately and reliably, processing and analyzing is critical functions of the informatics transformation. Internal audit practices are also affected by this transformation. Today, internal audit activities are based on data analysis and display a structure called central continuous audit. In this study, it is aimed to demonstrate the contribution to the branch activities with the effect on the branch personnel of the central continuous audit, which is applied as a new internal audit approach in the banking sector. Qualitative data analysis technique was used in the research and face-to-face interviews were conducted with bank managers having internal audit origin. The data obtained from the study were subjected to content analysis using the Nvivo 11 qualitative analysis program. The findings of the research show that there are some effects on the personnel and that they provide various contributions to the branch activities through central continuous audit. This fact presents a positive contribution to the fraud prevention.

Keywords

Internal audit • Fraud audit • Continuous audit • Banking

JEL Classification: C89, G21, M42

* Bu çalışma "Bankalarda Hile Denetimi: Merkezden Denetim ve Personel Algısına İlişkin Nitel Bir Araştırma" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

1 **Sorumlu Yazar:** İsmail Kaban (Öğr. Gör. Dr.), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Nispetiye Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, Tokat, Türkiye. E-posta: ismail_kaban@yahoo.com ORCID: 0000-0003-4138-244X

2 Mustafa Gül (Dr. Öğr. Üyesi), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat, Türkiye. E-posta: mustafa.gul@gop.edu.tr ORCID: 0000-0002-5503-9194

Atf: Kaban, İ. ve Gül, M. (2019). Bankalarda hile denetimi: Merkezden sürekli denetimin şube faaliyetlerine etkisi üzerine nitel bir araştırma. *Istanbul Business Research*, 48(1), 113-143. <http://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0040>

Extended Summary

Today, centralized inspection stands out as a modern risk-based inspection approach in the banking sector, which has a transactions-intensive character and faces new methods and risks of fraud. Recently, there is a shift of trend from branches to other service channels (e.g. internet branch, ATM) for the transactions performed in the banking sector. On the other hand, branches are still retaining their positions as service units where banking services are offered intensively. This indicates the need for effective management of fraud risks in branches. The banking sector has a pioneering role in the actualization of internal inspection practices in Turkey. Thus, it can be said that all kinds of developments in the field of internal inspection were extended to other areas through the banking sector. Risk-based inspection and technology-based continuous inspection/centralized inspection come to the forefront among internal inspection practices performed in banks today. Within the scope of centralized inspection practices, scenarios are developed on the basis of certain risk constructs over banking transactions. Construct analyses and scenario development processes are conducted through brainstorming. The obtained scenarios are formulated by use of business intelligence software (e.g. ACL), and such formulas are applied to the data provided by the unit to be inspected. Risky transactions are determined by applying data mining techniques to accounting operations related to banking transactions as well as to system records. In this way, simultaneous inspections can be performed without the need for any physical presence in any branch. For instance, suspicious deposit and loan transactions performed in a branch can be monitored continuously.

The purpose of this study is to answer the following research question: “What are the effects of centralized inspection, which is used in banks as a new internal inspection technique, on branch staff and its contributions to branch activities as an effective fraud detection and prevention function?”. In this regard, it is aimed to determine the effects of centralized inspection on branch staff and its contributions to branch activities. The primary motive of the study is to reveal the importance of centralized inspection activities, which are featured as a new internal inspection approach in the banking sector, for fight against fraud and the productiveness they provide for branch staff and branch activities. The case study method, which is a qualitative research method, was employed in the study. Centralized inspection, which is the subject of this study, is a new inspection method that has just started to be applied in the Turkish banking sector, and there is a knowledge gap on this subject. Therefore, it was considered necessary to have face-to-face interviews with implementers in order to obtain extensive and reliable information about centralized inspection. This is why the qualitative research method was used in this study. By this means, it was aimed to introduce the direct experiences and opinions of participants/implementers on the subject, which has little recognition, to the literature.

The study was carried out in one of the largest publicly-held deposit banks of Turkey with the participation of bank managers. The research sample was determined through criterion sampling. On a voluntary basis, 14 managers who are experienced as inspectors, have worked in centralized

inspection and/or on-site inspection units, and have branch experience except for one were interviewed based on semi-structured interview forms. The participants have almost 10 years-experience. Three are department managers in region headquarters; four are branch managers; five are managers in various branches; and two are managers in the head office. The research data were collected through interview. The data of the interviews with the bank managers were recorded via a recorder. The audio records of 14 managers interviewed in the study were transferred to the written environment without any change. Following the transcription, the obtained data were interpreted through content analysis.

The content analysis on the responses delivered in the interviews showed that centralized inspection creates a sense of remote control among branch staff, leads to increased attention and prudence in transactions, and thus brings about reduced fraud risks thanks to deterrence they provide. In addition, centralized inspection motivates staff to improve themselves in their jobs. Centralized inspection was also seen to have various contributions to branch activities such as sharing the branch manager's inspection load and ensuring the allocation of more time to marketing activities. Furthermore, the risky transaction findings obtained in centralized inspection practices have a function of supporting the initiatives to be taken within the scope of branch management.

Centralized inspection has critical importance for institutions like banks that have multiple branches. The possibilities offered by centralized inspection minimize problems about the competence of inspection team and the adequacy of inspection time encountered in conventional on-site inspection activities. Centralized inspection, which is a modern inspection technique complying with risk-based inspection conception, offers more security to relevant parties. Centralized inspection as a technology-intensive and transformative internal inspection approach can be considered as the equivalent of the notion of Industry 4.0, whose focus is unmanned factories in the field of production, in internal inspection. The findings of this study may be supported by qualitative and quantitative research to be carried out in different banks employing the centralized inspection technique. Thanks to such research, advantages offered by centralized inspection to branch activities may be revealed for the banking sector in general.

Bankalarda Hile Denetimi: Merkezden Sürekli Denetimin Şube Faaliyetlerine Etkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma

Varlıkların kötüye kullanılması, yolsuzluk ve finansal tablo usulsüzlükleri şeklinde ortaya çıkan hileler, faaliyetlerinin devamlılığı yönüyle işletmeler açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Hileler, temel olarak işletme çalışanları veya üçüncü kişiler tarafından gerçekleştirilmekte olup hile vakalarında çalışan hileleri en büyük payı teşkil etmektedir. Hileli eylemler sonucunda işletmeler kayda değer maddi kayıplara maruz kalmaktadır. Muhtemel zararların önüne geçmek amacıyla işletmelerin hile risklerini yönetme becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Hile risklerini yönetme becerisi kazanmak ve hile ile etkin mücadele edebilmek için gelişmiş bir iç kontrol sistemine sahip olmak işletmeler açısından yaşamsal bir önem arz etmektedir. Ayrıca iç kontrolün bağımsız ve yönetsel bir fonksiyonu olarak güçlü bir iç denetim mekanizmasının kurulması da hile denetiminde etkinliğin sağlanması bakımından vazgeçilmez bir unsurdur.

Bankacılık sektörü, ülke ekonomileri açısından hayati olarak addedilebilecek fonksiyonlar üstlenmektedir. Finansal sisteminin en büyük aktörleri olan söz konusu kurumlar kredi aktarım kanalı sayesinde ekonomilerin yatırım, üretim ve tüketim seyrinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu önemli işlevleri yerine getiren bankacılık sektöründe gerçekleştirilen işlemler, güven üzerine inşa edilmekte ve mahiyetleri gereği riskli bir nitelik taşımaktadır. Hileli eylemler, mevduat ve kredi gibi itimat temeline dayanan işlemlerin yürütüldüğü sektörde banka itibarının zedelenmesine sebebiyet vermektedir. Bu açıdan bankacılık faaliyetlerinin devamlılığı açısından hileler ile etkin olarak mücadele edilmesi, dolayısıyla güvenin temin edilmesi ve sürdürülmesi için iç denetim kritik bir önem taşımaktadır. Günümüzde geniş şube ve alternatif dağıtım kanalları ağına sahip olan bankacılık sektörü işlem yoğun bir nitelik taşımaktadır. Yığın işlemler, evrak ve dosyaların sıra usulü incelendiği klasik iç denetim yaklaşımından modern iç denetim metodlarına geçişi zaruri kılmaktadır. Bu manada iç denetim dünyasında modern bir yaklaşım olarak risk odaklı denetim öne çıkmaktadır. Risk odaklı denetim anlayışı, yığın işlemler içinden riskli işlemlerin saptanması ve bunların denetlenmesi üzerine kurgulanan bir mantıksal arka plan ihtiva etmektedir.

Finansal sistemin en büyük aktörleri olan bankalarca tesis edilen işlemlerin daha güvenli bir zeminde yürütülmesi amacıyla son yıllarda iç denetim uygulamalarında merkezden denetim şeklinde yeni bir eğilim ortaya çıkmıştır. Merkezden denetim faaliyetlerinde şube ve birim faaliyetlerinin eşzamanlı ve sürekli bir şekilde izlenmesi amaçlanmaktadır. Günümüzde işlem yoğun bir nitelik taşıyan ve yeni hile yöntemleri ve riskleri ile karşı karşıya kalan bankacılık sektöründe merkezden denetim modern bir risk odaklı denetim yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir. Bankacılık sektöründe tesis edilen işlemlerin orijininde son zamanlarda şubelerden diğer hizmet kanallarına (internet şubesi ve ATM vb.) doğru yönelen bir eğilim gözlenmektedir. Diğer taraftan halihazırda şubeler bankacılık hizmetlerinin yoğun olarak su-

nulduğu iş birimleri olma özelliğini muhafaza etmektedir. Bu durum şubelerdeki hile risklerinin etkin olarak yönetilmesi ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bu itibarla araştırma kapsamında modern bir iç denetim tekniği olarak merkezden denetimin hile riski temelinde şube personeli üzerinde oluşturduğu etkilerin ve şube faaliyetlerine katkısının ortaya konulması amaçlanmıştır. Literatürde merkezden sürekli denetimin hile ile mücadele bağlamında banka şube faaliyetlerine etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırma bu konuda yapılan ilk bilimsel çalışma olma özelliğini taşımakta olup literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tablo 1

Türkçe ve Yabancı Literatürdeki Bazı Çalışmalar

Yazar	Yıl	Sonuçlar
Mengi	2009	Araştırmada, beyaz yaka suçlarının özellikleri ve bunların önlenmesine dönük yapılması gerekenler ile Türkiye için bir tespit ve değerlendirme ortaya konulması amaçlanmıştır. İşletmelerde işlenen suçların önüne geçmek için yeterli bilgi ve deneyime sahip denetçiler çalıştırılması, etkin bir iç kontrol sisteminin tesis edilmesi ve cezaların caydırıcı olması gerektiği ifade edilmiştir.
Ajah ve İnyama	2011	Çalışmada, bankalarda kredi hilelerinin önüne geçilmesi amacıyla bilgi teknolojileri temelli mücadele stratejilerinin önemi üzerinde durulmuştur. Bilgi teknolojileri sayesinde uygun risk kontrolleri oluşturularak erken uyarı sistemlerinin tesis edilebileceği ve bu sayede finansal kurumların kar realizasyonunun mümkün olacağı belirtilmiştir.
Ayaz	2011	Çalışmada, bankalarda risk odaklı denetim, kontrol öz değerlendirme, sürekli denetim ve bilgisayar destekli denetim teknikleri (ACL, İDEA vb.) gibi kavramlar açıklanmıştır. Bu amaçla bir bankanın uygulama örneğine yer verilerek denetim süreçleri iç denetim yaklaşım ve yöntemleri açısından incelenmiştir.
Salameh vd.	2011	Araştırmada, Ürdün bankacılık sektöründe hilenin engellenmesi açısından iç denetim biriminin algılanan etkinliğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda temel bulgular, iç denetim birimlerinin yolsuzluğun önlenmesinde etkili olarak algılandığını göstermektedir. Ayrıca, kurum içi iç denetim birimlerinin sahteciliği önleme konusunda dış kaynaklı iç denetim işlevlerinden daha etkili algılandığı görülmektedir.
Rajdeepa ve Nandhitha	2015	Çalışmada, hile tespiti için bankacılık sektöründe veri madenciliği kullanımı konusu tartışılmıştır. Veri madenciliği uygulamalarının çok büyük miktarda veri içinden hayati önem taşıyanları ortaya çıkarma imkânı vererek hilenin önlenmesi ve tespiti, müşteri tutundurma ve risk yönetimi gibi konularda çok faydalı olduğu vurgulanmıştır.
Halbouni	2015	Çalışmada, hile raporlaması, tespit ve önleme ile ilgili sorumlulukları hakkında iç ve dış denetçilerin algılarının araştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki 53 denetçi üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular hilelerin belirlenmesi konusunda iç denetçilerin birincil sorumlu olduklarını göstermiştir. Ayrıca hilelerin raporlanması konusunda da iç denetçilerin daha ilgili oldukları saptanmıştır.
Acar vd.	2016	Çalışmada, yeni bir denetim yöntemi olan ve kullanımı günden güne genişleyen sürekli denetim kavramını irdelemişlerdir. Bu kapsamda sürekli denetim kavramı, sürekli denetimin gelişimi, temelleri ve üstünlükleri ile ilgili bilgi verilmiştir.
Serçemeli ve Orhan	2016	Çalışmada, sürekli denetim ve iç denetimin geleceği hakkında denetçilerin bakış açılarını sunulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda denetçilerin iç denetimin geleceğinde sürekli denetime oldukça olumlu baktıkları ve denetimin geleceğinin bu doğrultuda gelişeceğini düşündükleri saptanmıştır.

Yazar	Yıl	Sonuçlar
Yüksel vd.	2016	Araştırmada, banka personelinin teftiş kurulu hakkında sahip olduğu bakış açısı değerlendirilmiştir. Bu çerçevede şube personelinin teftiş kurulunun çalışmalarına ilişkin (risk değerlendirme, bağımsızlık vb.) olumlu bir bakış açısı taşıdığı tespit edilmiştir.
Drogalas vd.	2017	Çalışmada, hile tespiti üzerinde iç denetimin, denetçinin sorumluluğunun ve eğitiminin etkisi tartışılmıştır. Yapılan analizler neticesinde denetim etkinliği, denetçi sorumluluğu ve denetçi eğitiminin dolandırıcılık tespitini olumlu ve önemli ölçüde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.
Gonzales ve Hoffman	2018	Araştırmada, hile önlemede sürekli denetimin etkinliği tartışılmıştır. Sürekli denetim sayesinde denetim sonuçlarının erken ve sık bildirilmesinin sahtekarlığı önlemede her zaman tek başına yararlı olmadığı, sürekli denetimin faydasının izleme sisteminin sahtekarlık tespit etme kabiliyetinin güçlü mü yoksa zayıf mı olduğuna bağlı olduğu tespit edilmiştir. Sistem güçlü olduğunda dolandırıcılık olaylarını azaltan sürekli bildirim bu faydasına ilişkin sebepler bulunamamış, ancak katılımcıların sistemin zayıf olduğu durumlarda dolandırıcılık yapma eğiliminde bir artış olduğu görülmüştür.

Literatür Taraması

Hile denetimi veya merkezden denetim/sürekli denetim konusunda daha önce Türkçe ve yabancı literatürde gerçekleştirilen bazı örnek çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Bankalarda İç Denetim ve Merkezden/Sürekli Denetimin Yapısı

İç denetim bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve bunlara değer katmak amacıyla taşıyan bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık fonksiyonudur. İç denetim, kurumun iç kontrol, risk yönetimi ve yönetim süreçlerinin etkinliğini ve yeterliliğini değerlendirmek ve geliştirmek için sistematik ve disiplinli bir yaklaşım sunarak organizasyonun hedeflere ulaşmasına yardımcı olur (IIA, 2016: 23). İşletmenin ücretli çalışanları tarafından yönetim namına yapılan iç denetim (Yüksel, 2011: 6), bankalarda yönetim kuruluna bağlı olarak teftiş kurulları aracılığıyla ifa edilmektedir. İç denetim günümüzde gelişmiş bilgi teknolojileri imkânlarına sahip olunmasının da katkısıyla, üst yönetime, stratejik kararlarda kılavuz olacak nitelikte oldukça önemli girdiler sağlamaktadır (Önce ve İşgüden, 2012: 45). Türkiye’de iç denetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde bankacılık sektörü öncü bir role sahiptir. Bu bağlamda iç denetim alanında yaşanan her türlü gelişmenin bankacılık sektörü üzerinden diğer alanlara yayıldığı söylenebilir. Günümüzde bankalarda yürütülen iç denetim uygulamalarında risk odaklı denetim ve teknoloji odaklı sürekli denetim anlayışı öne çıkmaktadır.

Merkezden denetim faaliyetleri sürecinde, bankacılık işlemleri üzerinden belli risk kurguları temelinde senaryolar geliştirilmektedir. Kurgu analizleri ve senaryo geliştirme süreçleri bir beyin fırtınası şeklinde geçmektedir. Bu çalışmalardan elde edilen senaryolar, bir iş zekası yazılımı kullanılarak (ACL vb.) formüle edilmekte ve söz konusu formüller denetimi yapılacak birimden temin edilen veriler üzerine uygulanmaktadır. Bankada gerçekleştirilen tüm işlemlere ilişkin muhasebe hareketleri ve sistemsal kayıtlar üzerinde veri madenciliği teknikleri uygulanmak suretiyle riskli operasyonlar saptanmaktadır. Böylece herhangi bir şubede fiili olarak

bulunma ihtiyacı olmadan eş zamanlı denetimler gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin, bir şubede yapılan şüpheli mevduat ve kredi işlemleri bu sayede sürekli olarak izlenebilmektedir.

Merkezden sürekli denetim anlayışının özünde, gelişmiş teknolojiyi kullanarak eş zamanlı bir şekilde ilgililerin kullanımına sunulan bilgilere güvence verilmesi amacı bulunmaktadır (Memiş ve Tüm, 2011: 149). Sürekli denetim örnek bir işlem grubunun periyodik olarak gözden geçirilmesiyle karşılaştırıldığında, işlemlerin % 100'ünün süregiden bir şekilde test edilmesine olanak tanınması sebebiyle denetim paradigmasını değiştirmektedir. Bilgi teknolojilerindeki son gelişmeler sürekli denetimin icra edilebilmesinin ana nedenini oluşturmaktadır (TİDE, 2016: 137).

Merkezden denetim, banka veri tabanı üzerinden kayıtların kontrolüne yönelik olarak geliştirilen bir denetim metodolojisidir (HB, 2006: 32). Merkezden denetim çalışmaları kapsamında yapılan veri analizleri/yorumları ile muhtemel risklerin önüne geçilmesi hedeflenmekte ve uzaktan denetimin proaktif denetim anlayışına yaptığı katkıdan maksimum düzeyde faydalanılmaktadır (ZB, 2008: 56). Merkezden denetim uygulamalarının temelinde bilgi işlem destekli gelişmiş uzaktan denetim teknikleri bulunmaktadır (VB, 2016: 103). Uzaktan denetim çalışmaları, kredi ve insan kaynakları başta olmak üzere, yoğun riskli alanların süreklilik arz edecek şekilde denetlenmesine olanak tanımaktadır (İB, 2016: 77).

Merkezden denetim faaliyetleri ile amaçlanan hususlar şunlardır (HB, 2009: 80):

- Riskli işlemlerin eşanlı kontrolü,
- Muhtemel usulsüzlüklerin en erken şekilde ve zarar büyümeden saptanması,
- İç denetimde standardın sağlanması,
- Yerinden denetimin niteliğinin ve etkinliğinin artırılması,
- Şube, birim ve iştiraklerde yürütülen yerinden denetimlerin daha kısa sürelerde tamamlanması,
- Risk odaklı denetim anlayışı doğrultusunda riskli işlemlere yoğunlaşılması.

Merkezden denetim uygulamalarının sektördeki mevcut durumunu saptamak amacıyla aktif büyüklüğüne göre ilk on bankanın halka açık tüm faaliyet raporları incelenmiştir. Bankalar bazında, iç denetim fonksiyonu içerisinde yer alan merkezden denetim uygulamaları ile ilgili ilk kez hangi yıla ait faaliyet raporlarında bilgi verildiği belirlenmiştir. Bankaların faaliyet raporlarında ilk kez merkezden denetim faaliyetlerine değinilen yıl söz konusu uygulamanın başlangıcı olarak kabul edilmiştir. Bu bankalardan sadece Türk Ekonomi Bankası'nın faaliyet raporlarında merkezden denetim uygulamaları ile herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. Finansbank'ın kurumsal internet adresinden en eski tarihten itibaren faaliyet raporuna ulaşılabildiği için söz konusu banka temelinde araştırma bu tarihten itibaren yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda Türk bankacılık sektöründe aktifleri en yüksek dokuz bankada merkezden denetim uygulamalarının başlangıç yılları yer almaktadır.

Tablo 2

Türk Bankacılık Sektöründe Merkezden Denetim Uygulamaları

Banka Adı	Başlangıç Yılı	Mevcut Durum
Yapı Kredi	2002	Devam Ediyor
Halkbank	2004	Devam Ediyor
İş Bankası	2004	Devam Ediyor
Ziraat Bankası	2004	Devam Ediyor
Garanti Bankası	2005	Devam Ediyor
Akbank	2005	Devam Ediyor
Vakıfbank	2006	Devam Ediyor
Finansbank	2008	Devam Ediyor
Denizbank	2011	Devam Ediyor

Kaynak: YKB, 2003: 20; YKB, 2016: 64; HB, 2005: 32; HB, 2016: 124; İB, 2005: 44; İB, 2016: 77; ZB, 2008: 56; ZB, 2016: 74; GB, 2006: 157; GB, 2016: 126; Akbank, 2006: 48; Akbank, 2016a: 105; VB, 2007: 44; VB, 2016: 103; QNB, 2009: 39; QNB, 2016: 69; DB, 2012: 74; DB, 2016: 85.

Türkiye bankacılık sektörünün en büyük bankalarında bilgi teknolojileri çağı olarak nitelendirilen 2000'li yılların başından itibaren yeni bir denetim metodolojisi olan merkezden denetimin uygulanmaya başlandığı tablodan görülmektedir.

Hile Denetimi

Bankalarda hile denetimi çalışmaları teftiş kurulu mensubu olan müfettişler/iç denetçiler tarafından yürütülmektedir. Müfettişler hile denetimi faaliyetlerine rutin denetim çalışmalarını sırasında tespit ettikleri usulsüzlüklerden hareketle başlayabilecekleri gibi bankaya gelen şikâyet ve ihbarları esas alan teftiş kurulu talimatları doğrultusunda da başlayabilirler. Bankalardaki hile denetimi faaliyetlerinin daha açık bir şekilde izah edilebilmesi açısından bir işletmede/bankada ortaya çıkabilecek hile türleri, hileden korunma yöntemleri ve iç denetim ve hile denetimi arasındaki ilişki gibi hususlara aşağıda değinilmiştir.

Hile Türleri

Hile, aldatma, gizleme veya güven ihlaliyle nitelendirilebilecek herhangi bir yasadışı eylem olarak ifade edilmektedir. Bu fiiller, sadece şiddet veya fiziksel güç tehdidinde bağlı değildir. Hileler, kişiler ve kuruluşlar tarafından para, mülk veya hizmetler elde etmek, ödemelerden kaçınmak için veya kişisel veya kurumsal avantaj sağlamak için gerçekleştirilmektedir (IIA, 2016: 23). Hile, mülkiyeti başkasına ait olan ancak korumak veya belli amaçlarla kullanılmak üzere herhangi birisinin zilyetliğine devredilen kıymetlerin, bizzat veya başkasına bir menfaat sağlamak amacıyla kasıtlı biçimde ve yasalara aykırı olarak tasarruf edilmesidir.

Bir işletmede mesleki hileler esas anlamda, varlıkların kötüye kullanılması (varlık zimmeti), finansal tablo hileleri ve yolsuzluk (görevi suiistimal) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Varlık

zimmeti, parasal değerler ile emtia ve diğer tüm varlıklar üzerinde, kasadaki paranın çalınması, çek veya senet gibi kıymetli evrakların çalınması, naylon faturalar ve ticari mal veya varlık hırsızlığı şeklinde gerçekleştirilebilir. Finansal tablo hileleri, varlık veya gelirlerin ya da kaynak veya giderlerin abartılmasının yanı sıra varlık veya gelirlerin ya da kaynak veya giderlerin olduğundan az gösterilmesi şeklinde görülebilir. Son olarak görevi kötüye kullanma, menfaat sağlama (satış ve satın alma usulsüzlükleri), rüşvet (fatura komisyonları ve ihaleye fesat karıştırma), yasal olmayan hediyeler ve haraca bağlama biçiminde olabilir (ACFE, 2016: 11). Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği (ACFE) tarafından yayınlanan rapora göre hile türlerinin dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3

Hile Türlerinin Dağılımı

Hile Türü	Sayısal Olarak Dağılım (%)	Ortalama Kayıp (\$)
Varlıkların Kötüye Kullanılması (Varlık Zimmeti)	83,5	125.000
Finansal Tablo Hileleri	9,6	975.000
Görevi Kötüye Kullanma (Yolsuzluk)	35,4	200.000

Kaynak: ACFE, 2016: 12

2016 yılında görülen önemli işletme hilelerinin sayısal dağılımına bakıldığında, bunların % 83.5'inin varlık zimmeti, % 35.4'ünün görevi kötüye kullanma ve % 9.6'sının finansal tablo hilelerinden oluştuğu görülmektedir. En yaygın görülen hile türü olan varlık zimmetinde ortalama kayıp 125.000 \$, en seyrek görülen hile türü olan finansal tablo hilelerinde ortalama kayıp 975.000 \$ ve görevi kötüye kullanmada ise ortalama kayıp 200.000 \$'dır.

Varlıkların Kötüye Kullanılması

Varlıkların kötüye kullanılması, bir failin işletmenin kaynaklarını çalmak veya kötüye kullanmak için aldatma veya kandırma yoluyla tasarladığı hileleri içermektedir. Bu durumlarda, organizasyonun belirli varlıkları doğrudan hile yapan kişinin menfaati doğrultusunda kullanılmaktadır. Varlıkların kötüye kullanılması girişimleri, her zaman olmasa da çoğunlukla nakit hırsızlığı şeklinde ortaya çıkmaktadır (Albrecht vd., 2008: 1). Varlıkların kötüye kullanılması kısaca varlıkların kişisel amaçlı olarak kullanılması şeklinde de ifade edilebilir. Varlıkların kişisel amaçlı olarak kullanımı, bir iş görenin işletmenin varlıklarını çalması veya kendi yararı doğrultusunda haksız bir biçimde kullanmasıdır (Bozkurt, 2016: 69).

Müşterilerin hesapları üzerinde usulsüz olarak gerçekleştirilen zimmet eylemleri, genel müdürlük tarafından müşterilerin ağırlanması amacıyla şube yöneticisine tahsis edilen ödeneklerin kişisel amaçlarla harcanması ve müşteri ziyaretlerinde kullanılmak üzere şubeye özgülünen aracın personel tarafından özel ihtiyaçlar için kullanılması gibi durumlar bankacılık sektöründe varlıkların kötüye kullanılmasına örnek teşkil eden hile türleridir.

Finansal Tablo Hileleri

Bilinçli bir şekilde mali tablolarda raporlanması gereken tutarların veya açıklamaların bulunmaması veya yanlış beyan edilmesi suretiyle finansal tablolardan yararlanan tarafların yanıltılması şeklinde ve daha çok işletmenin muhasebe politikaları konusunda karar verici olan, bunları uygulayan yöneticiler tarafından gerçekleştirilen hile eylemleridir (Erdoğan vd., 2013: 4). Bir organizasyonun mali tablolarının kasıtlı olarak tahrif edilmesini içeren, organizasyonu daha az ya da daha çok kârlı görünmesini sağlayacak herhangi bir plan finansal tablo hileleri olarak değerlendirilmektedir (ACFE, 2007: 8).

Müşterilere kullanılan kredilerde yaşanan gecikmelerin, dolayısıyla yasal takip tutarlarının finansal tablolara doğru olarak yansıtılmaması, dolaylı –muvazaalı- kredi kullandırmaları yapılarak ödenmeyen kredilerin kapatılması suretiyle gerçeğe aykırı bir aktif görüntüsünün oluşturulması, müşterilere kullanılan kredilerin güvencesi olarak alınan kıymetlerin gerçek değerlerinin çok üzerinde gösterilmesi suretiyle büyük tutarlarda kredi kullandırmalarının yapılması gibi durumlar bankacılık sektöründe finansal tablo hilelerine örnek teşkil eden hile türleridir.

Yolsuzluk

Bir kişinin işyerinde veya resmi işlemlerde nüfuzunu kullanmak suretiyle kendisine verilen yetkiye aykırı olarak haksız bir çıkar sağlaması yolsuzluk olarak nitelendirilmektedir (ACFE, 2007: 8). Diğer bir ifade ile yolsuzluk, sahip olunan konum sebebiyle elde bulunduran yetkilerin doğrudan veya dolaylı olarak kazanç sağlama amacıyla kötüye kullanılmasıdır (Akbank, 2016b: 2). Özetle yolsuzluk, emanet edilmiş yetkinin, kamusal ve özel çıkarları olumsuz etkileyecek şekilde her türlü suiistimal edilmesidir (TEPAV, 2006: 24).

Bir müşteriye banka personeline belli bir komisyon karşılığı hızlı şekilde kredi kullanılması, şube müşterisi olan bir firma veya kişiden banka personelinin değerli bir hediye (araba, konut, yurt içi ve yurt dışı tatili vb.) alması ve bankanın zararına olmasına rağmen kredi değerliliği olmayan bir müşteriye gizli bir menfaat karşılığı kredi kullanılması gibi durumlar bankacılık sektöründe karşılaşılabilecek yolsuzluk vakalarına örnek teşkil eden hile türleridir. Son yıllarda hızla gelişen bilgi teknolojilerine paralel olarak bankaların kredi değerlendirme süreçleri de bilgi sistemlerine entegre edilmiştir. Bu doğrultuda hemen hemen her banka bilgi teknolojileri üzerinden kredi değerlendirmelerinin gerçekleştirildiği kredi karar modülleri geliştirmiş ya da satın almıştır. Böylece kredilendirme süreçleri objektif kriterler üzerinden sistemsel bir analize tabi tutularak çalışan kaynaklı suiistimallerin önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

Hileden Korunma Yöntemleri

Hile tertipçilerinin cesaretini kırmak ve gerçekleştirilmesi halinde ortaya çıkacak zararı sı-

nırlandırmak için bir işletmede/bankada hayata geçirilmesi gereken hileyi önleyici faaliyetler temel olarak (CIMA, 2009b: 9):

- Güçlü bir etik kültür,
- Güçlü iç kontrol sistemleri,
şeklinde iki unsurdan oluşmaktadır.

Güçlü bir etik kültürü oluşması için, işyerindeki davranış kuralları, çıkar çatışmaları, tedarikçilerle ve müşterilerle ilişkiler, hediyeler, ağırlama harcamaları, etik olmayan davranışlar, işletme varlıklarının kişisel işler için kullanımı ve hile bildirim hatları gibi konularda açık ve anlaşılır düzenlemeler yapılması gerekmektedir (Coenen, 2008: 175-176).

İç kontrol sistemi, kurum bünyesindeki faaliyetlerin zamanında, doğru ve eksiksiz yürütülmesini sağladığı gibi, işletmeye olan güven ve itibarı da artırır (Hatunoğlu vd., 2012: 186). İç kontrol, bir kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından etkilenen ve faaliyetler, raporlama ve mevzuata uyumla ilgili amaçların gerçekleştirilmesine dönük makul bir güvence sağlamak amacıyla tasarlanan bir süreçtir. İç kontrol sisteminin, kontrol çevresi, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme başlığı altında beş temel bileşeni bulunmaktadır (COSO, 2013: 4-5). Hile önleyici kontrollerin bu beş temel bileşeni içermesi gerekmektedir birlikte bunların arasında kontrol çevresi özel bir yer teşkil etmektedir (Golden vd., 2006: 162). Kontrol çevresi, dürüstlük, ahlak değerleri, işletme çalışanlarının yetkinliği, yönetim felsefesi ve çalışma tarzı gibi manevi hususlarla birlikte yönetimin yetki ve sorumluluk verme şekli ile işletme çalışanlarının organizasyonu ve gelişimi gibi daha



Şekil 1. Hile Önleme Modeli

Kaynak: Albrecht vd., 2012: 120

somut hususları içinde barındırmaktadır (PWC, 2003: 3). Bu bağlamda bir işletmedeki kilit kontrol mekanizmaları varlıkların korunması, görevlerin ayrılığı, uygun yetkilendirme, performans üzerinde bağımsız kontroller, isimsiz ihbar hatları ve izleme faaliyetleri temelinde işleyiş göstermektedir (Coenen, 2008: 158).

Hilelerin önüne geçilmesinde güçlü bir etik kültürü ve hile fırsatlarının bertaraf edilmesi temelinde kurgulanan bir model Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekilde görüldüğü üzere, güçlü bir etik kültürünün oluşturulması ya da diğer bir ifade ile dürüstlük, açıklık ve yardım kültürünün oluşturulması, pozitif bir iş çevresi oluşturulması ve bir cezalandırma sistemi kurulması ile doğrudan ilişkilidir. Dürüst insanların işe alınması, çalışanlara dolandırıcılık farkındalık eğitimlerinin verilmesi ve çalışan destek programlarının uygulanması ise güçlü bir etik kültürünün oluşturulmasını dolaylı olarak etkilemektedir. Diğer taraftan hile fırsatlarının bertaraf edilmesi, etkin bir iç kontrol sistemine sahip olunması, çalışanlar ve üçüncü kişiler arasındaki gizli anlaşmalar konusunda cesaret kırıcı önlemler alınması, tedarikçilerin şirket politikaları hakkında bilgilendirilmesi ve bir cezalandırma sistemi kurulması ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanları izlemek için ihbar hatlarının kurulması ve proaktif hile denetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ise hile fırsatlarının bertaraf edilmesini dolaylı olarak etkilemektedir (Albrecht vd., 2012: 120).

İç Denetim ve Hile Arasındaki İlişki

Hilenin saptanması güç olduğu için denetçiler zaman içerisinde farklı metotlar geliştirme yoluna başvurmuştur. Bu bağlamda özellikle hilenin varlığını ortaya çıktığı anda hemen saptayabilmek ve önemli seviyelere ulaşmadan zararın önüne geçebilmek için tasarlanmış “proaktif metotlar” kritik önem kazanmıştır (Çatıkkaş ve Çalış, 2010: 156). Proaktif metot uygulayan denetçi, hilenin gerçekleşmesini veya bir hile belirtisinin ortaya çıkmasını beklemmez. Denetçi, diğer denetim ekibi üyeleri ile beyin fırtınaları gerçekleştirerek organizasyonda hangi tip hilelerin yapılabileceğini ve bu hileler ile ilgili muhtemel belirtileri saptar. Daha sonra denetçi, bu semptomların firma da görülüp görülmediğini tetkik eder. Hipotez testi yaklaşımı olarak da düşünülebilecek bu yaklaşımda denetçi, hipotezler kurar ve bu hipotezlerin her birinin doğrulanıp doğrulanmadığını irdeler. Hilelerin saptanmasında proaktif yöntemlerin kullanılmasının en büyük kazanımı, hilelerin hissedilecek büyüklüğe ulaşmadan tespit edilmesini temin etmesidir (Albrecht vd., 2012: 169). Veri madenciliği, analitik inceleme prosedürleri ve veri tabanının dijital analizi ve Benford Yasası proaktif yaklaşımda kullanılan tekniklerdir (Gönen ve Rasgen, 2016: 97).

Denetçiler, denetimlerini sadece işletmede gerçekleştirilen her çeşit hileye karşı planlamak mecburiyetinde değildir (Altıntaş, 2010: 152). Ancak denetçiler yürüttükleri denetim çalışmalarında baskı, fırsat ve haklı gösterme gibi risk unsurlarının bulunup bulunmadığına dönük olarak analizler yapmakta ve değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler

özünde denetçinin mesleki yargısı temelinde gerçekleştirilmektedir (Mengi, 2012: 123). Risk odaklı denetim anlayışı çerçevesinde iç denetçiler, zayıf bir kontrol kültürünün bulunduğu işletim ya da birimlerde yürüttükleri denetim faaliyetlerinde araştırmalarını olabildiğince geniş tutmalıdırlar. Çünkü böyle bir ortamda suiistimale oldukça açık bir zemin oluşmaktadır.

Günümüzde iç denetçiler denetim işlevini yerine getirirken proaktif yaklaşımlara öncelik vermelidir. Böylece hileyle daha etkili bir şekilde mücadele edilmesi mümkün olacaktır (Çatıkkaş ve Çalış, 2010: 156). Diğer taraftan denetçilerin görevlerini yürüttükleri birimlerde iletişim ve haberleşme kanallarını açık tutmaları, icra edilen iş ve işlemlerle ilgili birim çalışanlarından çok değerli bilgiler alabilmelerine imkân tanıyacaktır. Böylece faaliyet süreçleri üzerinden tek taraflı incelemeler yapılması sonucunda engellenebilecek riske nazaran daha fazla riskin önüne geçilmesi mümkün olacaktır.

Son 10 yıl içinde hile türleri bazında yaşanan ortalama kayıplarda önemli bir azalma görülmektedir. Bu çerçevede 2006 yılında varlık zimmeti, görevi kötüye kullanma ve finansal tablo hileleri şeklinde ortaya çıkan ortalama zararlar sırasıyla 150.000 \$, 538.000 \$ ve 2.000.000 \$ tutarında iken yayınlanan son veriler ışığında 2016 yılında bu rakamlar 125.000 \$, 200.000 \$ ve 1.000.000 \$ olarak gerçekleşmiştir (ACFE, 2006: 10; ACFE, 2016: 12). Özellikle görevi kötüye kullanma ve finansal tablo hileleri bazında yaşanan önemli oranda iyileşmeler dikkat çekmektedir. Bu durum iç denetim işlevinde yaşanan gelişmelerin hileler üzerinde caydırıcı olduğu konusunda ciddi bir ispat teşkil etmektedir.

Günümüzde iç denetim birimlerinden hilelerin önlenmesi, saptanması ve raporlanması hususlarındaki beklenti geçmişe nazaran daha da yükselmiştir. Beklentilerdeki farklılaşma, özünde Enron skandalından dolayı hile konusunda bağımsız denetçilere güvenin sarsılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Şüphesiz aynı zamanda iç denetim birimlerinin bağımsız denetçilere kıyasla maliyet açısından daha fazla avantaja sahip olması da bir diğer faktördür (Asil Denetim, 2011: 8). Ancak iç denetçilerden, temel görevi suiistimal tespiti ve soruşturması olan bir kişinin sahip olduğuna eşdeğer bir bilgi birikimi taşıması beklenmemektedir. Çünkü azami mesleki özen ve dikkat gösterilerek yürütüldüğünde dahi, iç denetim işlevi tek başına suiistimal fiilinin saptanacağını garanti etmemektedir (IIA, 2009: 16). İç denetim birimine hile ile daha etkin mücadele etme becerisi kazandırmak amacı ile iç denetçilerden bazılarına yoğun hile eğitimleri ve sertifikasyon programları sunulabilir. Böylece hile konusunda uzmanlık kazanan iç denetçiler kurumda daha etkin bir suiistimal denetimi gerçekleştirebilecektir.

Merkezden Denetim Üzerine Bir Araştırma

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada “Bankalarda yeni bir iç denetim tekniği olarak kullanılan merkezden denetimin, etkin bir hile tespiti ve önleme fonksiyonu olarak şube personeli üzerindeki etkisi

ve şube faaliyetlerine katkısı nelerdir?” şeklindeki araştırma sorusunun cevaplandırılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede merkezden denetimin şube personeli üzerinde oluşturduğu etkiler ile şube faaliyetlerine katkısının belirlenmesi hedeflenmektedir. Çalışmadaki temel saik bankacılık sektöründe yeni bir iç denetim yaklaşımı olarak öne çıkan merkezden denetim faaliyetlerinin hile ile mücadele sürecinde taşıdığı önemin ve sağladığı etkinliğin şube personeli ve şube faaliyetleri nezdinde ortaya konulmasıdır. Araştırmanın amaçlarına ulaşılması için cevabı aranan ana sorular aşağıda sunulmuştur.

- Merkezden denetim uygulamaları şube personelinin görevleri sırasında sergiledikleri davranışları nasıl etkilemektedir?
- Merkezden denetim uygulamaları şube faaliyetlerine ne tür katkılar sunar?

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması benimsenmiştir. Nitel araştırma, sınırlı örneklem kullanılarak özellikle az bilinen konular hakkında geniş ve derin bilgi elde etmeyi amaçlayan keşfedici doğaya sahip bir araştırma yöntemi olarak tanımlanabilir (Ruyter ve Scholl, 1998: 8). Nitel araştırmalar sosyal bir olgu ile ve bir sahada tecrübe sahibi olan bireylerle etkileşim kurularak deneyimlerin yansıtılmasını amaçlamaktadır (Miles ve Huberman, 2015: 6). Nitel araştırmacılar sıklıkla eylemleri ve anlatıları anlamaya çalışmaktadırlar (Glesne, 2015: 1). Dolayısıyla nitel yöntem, çeşitli sosyal ortamları, grupları veya bu ortamlarda yaşayan bireyleri inceleyerek araştırmanın amacı doğrultusunda gereğine uygun cevaplar aramaktadır (Berg ve Lune, 2015: 25). Diğer taraftan durum çalışması araştırması, gerçek yaşamın, güncel bağlam veya ortam içindeki bir programın, etkinliğin, faaliyetin veya sürecin derinlemesine irdelenmesini amaçlamaktadır (Creswell, 2009: 261; 2016: 96). Bir durum çalışmasında seçilen “durum”, hakkında bilgi edinilmek istenen olgunun, ayrıntılı, bütünsel ve derinlemesine tetkik edilmesinin temelini oluşturmaktadır (Kumar, 2011: 102).

Araştırmanın konusunu oluşturan merkezden denetim Türk bankacılık sektöründe yakın bir zaman önce uygulanmaya başlanan bir denetim yöntemi olup konu hakkında bilgi açığı bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle merkezden denetim hakkında geniş kapsamlı ve sağlıklı bir bilgi elde etmek için uygulayıcılarla yüz yüze görüşülmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu itibarla araştırmanın doğasına en uygun yöntem olduğu düşünülen nitel araştırma tercih edilmiştir. Böylece henüz bilinirliği az olan bir konudaki tecrübelerin doğrudan katılımcıların/uygulayıcıların görüşlerinden hareketle literatüre kazandırılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın Alanı ve Katılımcılar

Araştırma Türkiye'nin halka açık en büyük mevduat bankalarından birinde ve banka yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşılmasını teminen örneklem belirleme sürecinde ölçüt örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Ölçüt örneklem, amaçsal

dartlaştırılmamış görüşme yaklaşımları bulunmaktadır (Mason, 2002: 62; Merriam, 2015: 87; Berg ve Lune, 2015: 133). Bu araştırmada görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu yaklaşımı tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler, araştırmanın amacı bölümünde yer verilen sorular esas alınarak yapılandırılmıştır. Bunun sebebi yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, araştırılacak alanı temsil eden açık uçlu soruların oluşturduğu bir form üzerinden görüşmelerin esnek olarak yürütülebilmesi (Bricki ve Green, 2007: 11), görüşme sürecinde soruların yeniden sıralanabilmesi, görüşmecinin soruları açıklayabilmesi ve görüşmecinin sorulara istinaden alt başlıklar açabilmesidir (Berg ve Lune, 2015: 133).

Verilerin Toplanma Süreci ve Analizi

Banka yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin veriler kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Bu çerçevede araştırma kapsamında görüşme yapılan 14 yöneticiye ait ses kayıtları, hiçbir değişiklik yapılmadan yazılı ortama aktarılmıştır. Transkripsiyon işlemlerinin ardından elde edilen verilerin yorumlanması amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmayı ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen temaları keşfetmeyi amaçlayan bir yaklaşım olup (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242) araştırmacının toplanan verileri kodlayarak bunlardan hareketle temalar oluşturmasını (Creswell, 2016: 184-186), diğer bir ifade ile araştırmacının elde ettiği tüm verileri ve edindiği gözlemleri araştırmanın amacı temelinde kodlar ve temalar üzerinden tasvir etme çabasını ifade etmektedir. İçerik analizine tabi tutulan bir araştırma, görüşülen kişilerin verdiği yanıtlardan ve araştırmacının gözlemlerinden ortaya çıkan ana temaları belirlemek için verilerin içeriğinin analiz edilmesini amaçlamaktadır (Kumar, 2011: 332-333). Aslında nitel içerik analizi sonucunda, temalar, örüntüler, anlayışlar ve içgörülere ulaşmaya çalışılır (Patton, 2014: 5). Bu süreç aynı zamanda verilerin kodlanması ve temaların oluşturulmasını da kapsar (Merriam, 2015: 196). Kod, bir çalışmada toplanan tanımlayıcı ve yoruma dayalı bilgilere anlam birimleri atamak için kullanılan künye ve etiketlerdir (Miles ve Huberman, 2015: 56). Tema ise, en basit haliyle basit bir cümle, özne ve yükleme sahip kelimeler zinciri (Berg ve Lune, 2015: 391) olup içerik analizinde gerçekleştirilen kodlamalar birbirleriyle belirli bir tema altında sınıflandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). Nitel araştırmada veri analiz süreci, verilerin hazırlanması ve düzenlenmesi, veriler kodlanması ve sınıflandırılması ile verilerin şekiller veya metin halinde ilgilileri sunulması şeklinde üç aşamadan oluşmaktadır (Creswell, 2016: 180). İçerik analizi kullanılan nitel bir araştırmada veriler aşağıda belirtilen dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 243):

- Verilerin kodlanması,
- Temaların bulunması,
- Kodların ve temaların düzenlenmesi,
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Araştırmaya ait verilerin analizinde bu aşamalar takip edilerek veriler çözümlenmiştir. İçerik analizi ile tahlil edilen kayıtlar üzerinden her bir görüşme sorusu temelinde kodlar ve temalar oluşturularak araştırmanın bulguları ortaya konulmuştur. Temaların oluşturulması ve şekil olarak gösterilmesi sürecinde Nvivo 11 for Windows nitel analiz programından yararlanılmıştır. Son olarak söz konusu temalardan hareketle çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmanın bulgularına ulaşılmıştır. Niteliksel çalışmalar gizlilik esasına dayanılarak yürütülmesi gerektiği için araştırmaya katılan bütün banka yöneticilerinin gerçek isimleri saklı tutulmuştur. Bu sebeple katılımcılar Katılımcı A, Katılımcı B, Katılımcı C... şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Geçerlilik iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır. İç geçerlilik, araştırmacının gözlemlediği durumlar ve olaylar hakkındaki bulgu ve yorumlarının gerçek durumu ne kadar yansıttığını göstermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269). Dış geçerlilik, bir araştırmada aynı sonucun aynı ölçüyü/aracı kullanarak ne ölçüde tekrarlanacağını ifade etmektedir (Macdonald ve Headlam, 2009: 69). Nitel araştırmalarda geçerliliğin temin edilmesi için araştırmacının kullandığı araçları ve elde ettiği verileri teyit etmek amacıyla bazı ek yöntemler kullanması (katılımcı teyidi vb.) ve araştırmacının görüşülen kişilerden doğrudan yapılan alıntılarla sonuca gitmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269-270). Bu araştırmanın geçerliliğini temin etmek amacıyla görüşme formunun hazırlanması aşamasında formun içeriğinde yer alan soruların ulaşılmak istenen amaca uygun olup olmadığını belirlemek için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu kapsamda genel müdür yardımcısı ve birim müdürü unvanı ile bankacılık sektöründe çalışan teftiş kökenli iki yöneticiyle ve akademik anlamda ilgili alanda çalışan bir akademisyenle iletişim kurularak söz konusu sorular ilgililerin değerlendirmelerine sunulmuştur. Fikir ve değerlendirmelerine başvuru alan taraflar görüşme formundaki soruların araştırmanın amacına uygun bir nitelik taşıdığını belirtmiştir. Bu doğrultuda görüşme formu nihai şekline kavuşturulmuştur. Ayrıca içerik analizleri çerçevesinde görüşmecilerden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

Güvenilirlik, yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların yeniden üretilip üretilmemesi ile ilgilidir. İnsan davranışlarının durağan olmaması sebebiyle nitel bir araştırmanın tekrarlanması halinde aynı sonuçlar ortaya çıkmayabilmektedir (Merriam, 2015: 211-212). Nitel araştırmalarda güvenilirlik sağlamak için yürütülen araştırmanın bütün süreçlerine ilişkin ayrıntılı bilgilerin sunulması (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 274) ve ses kayıt cihazları kullanılmak suretiyle görüşmelerin gerçekleştirilerek yazıya aktarılması gerekmektedir (Creswell, 2016: 253). Bu araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için araştırma sürecine hakkında okuyuculara aşağıda ayrıntılı bilgiler sunulmuştur.

Çalışma kapsamında araştırmaya katılacak olan kişilerle ilk önce telefon aracılığıyla iletişim kurulmuş ve yönetici unvanındaki 15 personelin uygun olduğu tarihlere göre bir gö-

rüşme takvimi oluşturulmuştur. Yapılan planlama doğrultusunda Kayseri, Ankara, Kocaeli, İstanbul, Samsun ve İzmir’de banka yöneticisi olan toplam 14 kişi ile uygun lokasyonlarda görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bir kişinin planlanan tarihte uygun olmaması sebebi ile görüşme yapılamamıştır. Görüşmelerin bir kısmı ilgili banka şubelerinde bir kısmı ise banka şubesi dışında bir lokasyonda yürütülmüştür. Söz konusu görüşmelerin kaydedilmesi amacı ile ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Banka yetkilileri ile yürütülen görüşme sürecinde merkezden denetimin nasıl bir işleyişe sahip olduğu hakkında görüşler/fikirler temin edinilmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılan banka yöneticilerine bilgi vermek amacıyla araştırma hakkında açıklayıcı bir içerik taşıyan “Bilgilendirme ve Sözleşme Formu” imzalatılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kısıtları

Bir nitel araştırmanın sınırlılıklarının ve kısıtlarının belirlenmesi verilerin inandırıcılığını gösterme yollarından biridir. Sosyal bilimlerde sınırlılıklar okuyuculara araştırmanın nasıl okunması ve anlaşılması gerektiği hakkında yardımcı olmaktadır (Glesne, 2015: 296). Bu kapsamda araştırmanın sınırlılıkları şöyledir:

- Araştırmadan elde edilen bulgular görüşmelere katılan personelin tecrübelerini yansıtan ifadeler ile sınırlıdır;
- Araştırma bulguları çalışmanın yürütüldüğü bankanın merkezden denetim faaliyetleri ile sınırlıdır;
- Araştırma bulguları bankacılık sektöründeki tüm çalışanların görüşlerini ve merkezden denetim faaliyetlerinin yapısını temsil etme savı taşımamaktadır.

Araştırma sürecinde başat anlamda zaman ve maliyet kısıtları ile karşılaşmıştır. Görüşmeler farklı şehirlerde gerçekleştirilmesi gerektiği için zaman anlamında, seyahat ve konaklama masrafları görece yüksek olduğu için ise maliyet anlamında önemli kısıtlar ortaya çıkmış ve araştırma çalışmaları bu kısıtlar altında yürütülmüştür.

Araştırmanın Güçlü ve Zayıf Yönleri

Araştırmanın Güçlü Yönleri

- Araştırmanın yürütüldüğü bankanın, sektörde merkezden denetim uygulamalarını ilk başlatan bankalar arasında yer alması araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.
- Araştırmanın yürütüldüğü bankanın, sektörde ilk kurulan bankalar arasında bulunması ve buna bağlı olarak köklü bir denetim kültürü taşıması araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.
- Görüşme yapılan banka yöneticilerinin tamamının müfettiş orijinli olması ve bir tanesi dışında şube tecrübesine sahip bir nitelik taşıması hem iç denetim (merkezden denetim ve

yerinden denetim) hem de şube faaliyetleri hakkında çift taraflı değerlendirme yapabilmelerini mümkün kılmakta olup bu durum araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.

- Merkezden denetim hakkında sadece şube yöneticilerinden değil bölge müdürlüğünde çalışan yöneticilerden de görüşler alınmış olup bu anlamda şubenin yanında daha üst örgütsel birimlerin de ilgili konulardaki kanaatlerine ulaşılması araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.

Araştırmanın Zayıf Yönleri

- Merkezden denetim hakkındaki soruların görüşme yapılan yöneticilerin yanı sıra hâlihazırda teftiş kurulu ve iç kontrol gibi genel müdürlük birimlerindeki yöneticilere de sorulamaması araştırmanın zayıf yönünü oluşturmaktadır. Ancak bu durum araştırma çalışmalarına başlanmadan önce iç kontrol ve teftiş kurulu gibi birimlerin yöneticileri ile görüşmeler yapılması amacıyla genel müdürlük nezdinde girişimlerde bulunulmasına rağmen yetkili birim tarafından bu talebin kabul edilmemesinden ileri gelmiştir. Bununla birlikte görüşmelerin gerçekleştirildiği kişiler arasında daha önce teftiş kurulu başkan yardımcılığı görevinde bulunmuş bir yöneticinin yer alması araştırmanın zayıf yönünü hafifletmiştir.
- İç denetim faaliyetlerinden sorumlu olan denetim komitesi üyeleri ile görüşmeler yapılamaması araştırmanın bir diğer zayıf yönünü oluşturmaktadır.

Araştırmanın Etiği

Nitel araştırma çalışmalarında evrensel olarak kabul gören ve başlıca etik ilkeler şunlardır (Christians, 2005: 144-145):

- Araştırmaya dahil edilecek bireylerin araştırma konusu ile ilgili ayrıntılı şekilde bilgilendirilmesi suretiyle gönüllü ve rızaya dayalı katılımın sağlanmasını amaçlayan bilgilendirilmiş onay ilkesi,
- Araştırmaya katılan kişilerin kimliklerinin, araştırmanın gerçekleştiği ortam veya kuruma ilişkin bilgilerin doğrudan veya dolaylı olarak deşifre edilmemesini amaçlayan gizlilik ve mahremiyet ilkesi,
- Katılımcıların herhangi bir şekilde yanlış yönlendirilmemesi amaçlayan aldatmama/yanıltmama ilkesi,
- Verilerin özenle toplanması, itina ile ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi ve sonuçların yazılmasını amaçlayan verilere sadık kalma ilkesi.
- Araştırmanın başlangıcından sonuçların yazılmasına kadar olan bütün aşamalarda bu ilkelere bağlı kalınmıştır;
- Gerçekleştirilen görüşmeler öncesinde katılımcılara Bilgilendirme ve Sözleşme Formu sunulmuş ve bilinçli onay ilkesi,

- Katılımcılara ve ilgili kuruma ilişkin araştırmada doğrudan ya da dolaylı bir bilgi paylaşımında bulunulmayarak gizlilik ve mahremiyet ilkesi,
- Görüşme öncesinde ve sonrasında katılımcılara araştırmanın amacı, yöntemi ve etik kuralları hakkında en doğru şekilde şeffaf bir bilgilendirme yapılarak aldatmama/yanıltmama ilkesi,
- Verilerin toplanmasından analiz edilmesi ve raporlanmasına kadar olan bütün aşamalarda katılımcıların görüşleri temelinde çalışmalar gerçekleştirilerek verilere sadık kalma ilkesi gözetilmiştir.

Araştırmanın Bulguları

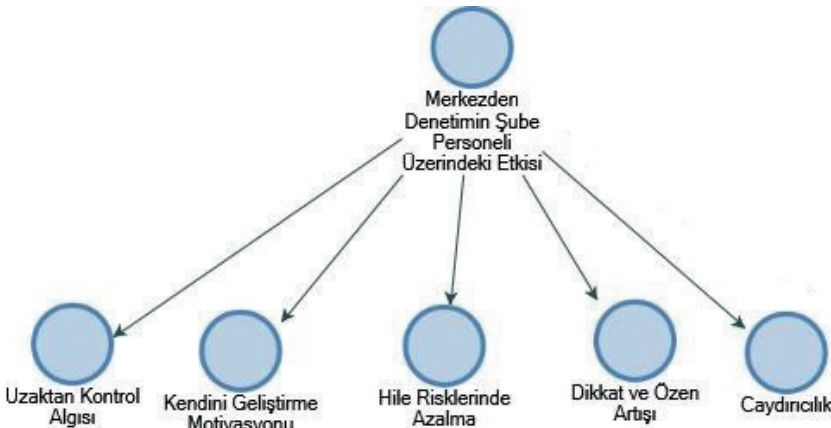
Merkezden Denetim Uygulamalarının Şube Personeli Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi hakkında “Merkezden denetim uygulamaları şube personelinin görevleri sırasında sergiledikleri davranışları nasıl etkilemektedir?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 3’de gösterilmektedir.

Şekil 2’de gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Dikkat ve Özen Artışı” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Sadece senede bir veya iki senede bir veya belli periyotlarla yapılan denetimler dışında merkezden, işte yapılan işlemlerle ilgili bu işlem neden böyle yapıldı, bu işlemin fişini gönder, işte bu işlemin şu sözleşmesini ihtiyaç duyuyorum gibi ara sıra personel yoklandığı zaman



Şekil 2. Merkezden Denetimin Şube Personeli Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

personel tabii ki bir göz beni sürekli izliyor mantığıyla hareket ediyor ve daha dikkatli daha özenli davranıyor. Bu şekilde bir olumlu etkisinin olduğunu söyleyebilirim". (Katılımcı B)

"Yani mutlaka personelin yaptığı işlemlerde bir tık daha, belki iki tık daha dikkatli olmasını sağlıyor". (Katılımcı E)

"Yani düşünsenize biri sizin kafanızda, bir şey sürekli size bakıyor ve siz elinizden gelenin en doğrusunu en güzelini yapmaya çalışırsınız. Tam tersini düşündüğümüz zaman da kötü bir şey yapmak istiyorsunuz ama bir göz sizi izliyor bunu yapmazsınız". (Katılımcı C)

"Uzaktan Kontrol Algısı" teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

"Sürekli izleniyoruz... Kesinlikle onu düşünmüyorlar. Hatta normal saha teftişlerinde herhangi bir işlemle ilgili bir şey sorduğunuz zaman "ya buna zaten merkezi denetimden de bakılıyor, biz o yüzden bu işlemden imtina ediyoruz" gibi personelden de geri dönüşler alındığı da olur". (Katılımcı D)

"Merkezden denetim ilk uygulamaya girdiğinde bankada, hani genel müdürlükten, teftiş kurulundan şubeye bir şeyler sorduğunda insanlar "ne oluyor?" diye bir düşünmeye başladı. Bir işlem yapıyor ve normal, sahada, yerinden incelenmeden, genel müdürlükten bir müfettiş o işlem hakkında soru soruyor, bilgi istiyor. Tabii personel bunu gördüğü zaman "demek ki yaptığım işlemler izleniyor" diye düşünüyor ve "müfettiş 2-3 yılda bir gelecek, bir yılda, bir yıldan önce gelmez." algısını değiştirmiş oluyor". (Katılımcı F)

Merkezden denetimin getirdiği eşanlı, sürekli ve makro denetim imkânı işlemlerin tesis edilmesi sürecinde personelin daha dikkatli ve özenli olmasını temin etmektedir. Çünkü eşanlı ve sürekli denetim personelde daimi bir izlenme duygusu oluşturmaktadır. Yerinden denetim ve iç kontrol faaliyetleri yoluyla dönemsel olarak denetim ve kontrole tabi tutulan personel, merkezden denetimle kesintisiz bir biçimde ve riske dayalı olarak takip edilmektedir. Kamera kayıtları ile de desteklenen bu süreç personelin uzaktan kontrol edildiği algısı içinde görevlerini yerine getirmesini ve bu psikoloji neticesinde dikkat ve özeninin artmasını beraberinde getirmektedir.

"Caydırıcılık" teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

"Burada o hiçbir müfettiş gitmezse dahi o data talep edilip, onların incelenip, orada bir arkada bir göz fark edemedikleri, hani farkında olmadıkları uzakta bir gözün olması onlar da ciddi bir caydırıcılık etkisi ediyor". (Katılımcı İ)

"Denetimin en önemli görevlerinden bir tanesi de caydırıcı olmak. Merkezden denetim, denetimin bu caydırıcılık özelliğini, amiyane tabirle en son noktaya taşımış durumda aslında". (Katılımcı D)

“Yani şöyle en büyük etkisi tabii ki caydırıcılık. Yani aklında usulsüzlük yapmak, aklından usulsüzlük yapmak geçen bir personel için gerçekleştirdiği işlemlerin uzaktan birileri tarafından denetleniyor olması onun eylemini hayata geçirmesi için, geçirmesine engel, onu caydırıcı bir husus. Dolayısıyla %100 katkısı var usulsüzlüklerin önlenmesi anlamında”. (Katılımcı H)

“Hile Risklerinde Azalma” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Oluyor, o da oluyordur diye düşünmekteyim. Her iki tarafı da gören birisi olarak mutlaka oluyor. Çünkü sonuçta ilgili işlemleri yapacak personel sürekli tetikte olmak zorunda ve sürekli uzun süredir dokunulmayan bir alana girmeli. Bu zimmetsiz, mevduata; kredi ise yine aynı şekilde kredilerini fazla sorgulamayan etmeyen. Ama o raporlamalar, merkezden denetimden gelen uyarılar, personeli özellikle caydırıcı etkisi veya personele farklı yöntemler bulma noktasına ittiğini, daha zorladığını düşünüyorum. İmkânsız olmamakla beraber daha zorlaşıyor”. (Katılımcı J)

“Kesinlikle kırılma oluşturacağını düşünüyorum. Çünkü hani bizler de yaşadık hani görevde bulunduğumuz süre boyunca hani çok ciddi tespitleri oldu bizim çalıştığımız dönemlerde merkezden denetimin ve yapılan bu tespitler banka genelinde de duyulan tespitler oldu”. (Katılımcı B)

Merkezden denetimin sahip olduğu eşanlı, sürekli, makro ve risk odaklı denetim gibi üstün denetim işlevleri işlemlerin tesis edilmesi sürecinde şube personeli üzerinde önemli bir caydırıcılık etkisi oluşturmaktadır ve bu durum hile risklerini azaltmaktadır. Bunun temel sebepleri merkezden denetimce kurulduğu günden bugüne kadar hileli işlemler konusunda banka genelinde etkin tespitler yapılmış olması ve yerinden denetim faaliyetlerinde teftiş dönemleri bir yıla kadar uzarken merkezden denetimde sürekli ve eşanlı bir denetim olanağına kavuşulmasıdır. Hile konusunda merkezden denetim tarafından yapılan etkin tespitler hızla banka personeli arasında yayılmakta ve bu durum personel üzerinde ciddi bir caydırıcılık oluşturmaktadır. Hile risklerinin azalmasının merkezden denetimin sistemin işleyişi üzerindeki somut etkisi, caydırıcılığın ise personel üzerindeki psikolojik etkisi olduğu söylenebilir.

“Kendini Geliştirme Motivasyonu” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Yani aslında merkezden denetimde hile ve hatanın önüne geçmenin yanı sıra personelin de bu yaptığı işi içselleştirmesi ve bilgi birikiminin artırması dolayısı ile gelişmesine de katkı sağlar.” (Katılımcı C)

“Çünkü hata, yanlış yapmamak için araştırmak zorunda, öğrenmek zorunda. Veya daha önce başına mail böyle bir uyarı geldiyse doğrusunu öğrenmek zorunda... Yani kesinlikle onu biraz daha düzgün iş yapmaya, doğru iş yapmaya ve işi öğrenmeye itiyor.” (Katılımcı E)

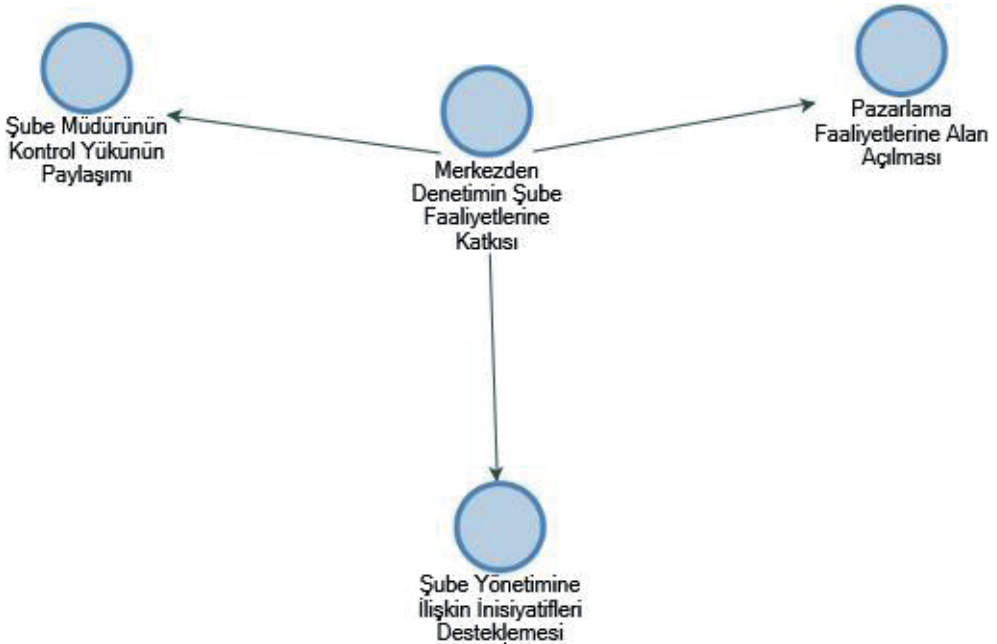
“Kişi kariyer yapmak istiyorsa, bankada hedefleri varsa ve bunların da yarın öbür gün atamasında, yükselmesinde, pozisyon değiştirmesinde olumsuz olacağı yöneticileri tarafından kendisine sık sık dile getiriliyorsa, bu kişi için kesinlikle işlemlerini düzeltme kendini geliştirme anlamında faydalı olacaktır”. (Katılımcı M)

Personelin genel bankacılık birikimi açısından kendini geliştirmesi anlamında merkezden denetimin doğrudan bir etkisinden bahsedilemese de yürüttüğü görev pozisyonunun gerekleri açısından bir kendini geliştirme etkisinden söz edilebilir. Merkezden denetim, yürütülen işlerin uzaktan kontrol edildiği bağlamında oluşturduğu algı sebebiyle, personel üzerinde, iş ve işlemlerin düzgün bir şekilde tesis edilmesi için bir gelişim motivasyonu oluşturmaktadır.

Merkezden Denetim Uygulamalarının Şube Faaliyetlerine Katkısına İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı hakkında “Merkezden denetim uygulamaları şube faaliyetlerine ne tür katkılar sunar?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 5.3’de gösterilmektedir.

Şekil 3’de gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3. Merkezden Denetimin Şube Faaliyetlerine Katkısına İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

“Şube Müdürünün Kontrol Yükünün Paylaşımı” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“İşlem adedi, ürün çeşitliliğiyle personel adedi de fazla olduğu için böyle bir kontrol mekanizmasının olması, muhakkak şube yöneticisinin personeli kontrol etme ve izleme konusundaki fonksiyonuna ciddi anlamda katkı sağlıyor, beni rahatlatıyor. Benim o konudaki görev ve sorumluluğumun paylaşıldığını düşünüyorum. Bir yük paylaşımı yani”. (Katılımcı İ)

“Şube yöneticisi, şubenin merkezden denetim tarafından denetlendiğini bilmesi ve buna önlemler alındığını görüyor olması kendisini bu operasyonel riskler noktasında daha rahat bir tavır sergilemesine yol açar. Yani buradaki bankacılığın operasyonel risk kısmını merkezden denetim üstlenmiş olur, giderilmesi noktasında”. (Katılımcı C)

Merkezden denetim, personelin üzerinde oluşturduğu caydırıcılık, dikkat ve özen artışı gibi etkileri sebebiyle şube müdürlerinin kontrol yükünün paylaşılmasını mümkün kılmaktadır. Şube müdürlerinin üzerinde görevin gerektirdiği sorumluluklar anlamında bir değişiklik veya azalma olmasa da sürekli bir gözün şubedeki riskli işlemleri izlemesi, kontrol yükü açısından bir hafifleme ve rahatlık oluşturmaktadır. Özellikle personel sayısı ve işlem hacmi yüksek olan şubelerde şube müdürünün bütün personeli ve işlemleri kontrol edebilmesi mümkün değildir. Bu durumda sadece belli aralıklarda yerinden denetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi de risklerin etkin olarak yönetilebilmesi için yeterli olmamakta ve uzun zamana yayılan iki denetim dönemi arasında riskler büyümektedir. Dolayısıyla sürekli denetim niteliği taşıyan merkezden denetim çalışmaları risklerin büyümeden kontrol edilebilmesini sağlamaktadır.

“Pazarlama Faaliyetlerine Alan Açılması” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Şube müdürünün birincil görevi pazarlamadır. Hani dediğim gibi denetim tarafı elbette şube müdürünün görevidir ama ana nosyonumuz pazarlama olduğu için tabii ki denetimde harca yapacağınız zamanı pazarlamaya harcarsak elbette ki bizim için daha mantıklı olur o anlamda merkezden denetimin olumlu katkısının olduğunu tabii ki söyleyebiliriz”. (Katılımcı B)

“Merkezden denetiminin etkin olması, şube üzerinde bir el olduğunun düşünülmesi, hata riskini azalttığı için ve şube yöneticisinin de en büyük görevlerinden bir tanesi pazarlama olduğu için, pazarlamaya çok ciddi zaman ayırma şansımız oluyor”. (Katılımcı G)

“Çünkü hem şube yöneticisinin kendi yaptığı kontroller ve merkezden denetimden bu tarz senaryolar ya da tüm işlemler kontrol ediliyor algısı ile birlikte banka faaliyetlerinin daha da etkin olmasını sağlayabilir. Yani çünkü bazı şubelerde işlemler çok yoğun, yani personelin fazla olduğu şubelerde bunun sağladığı ek güvenceden dolayı şube müdürü (pazarlama faaliyetleri anlamında) daha rahat hareket edebilir”. (Katılımcı K)

Merkezden denetim pazarlama faaliyetleri açısından da bir alan açarak asıl görevine yoğunlaşması anlamında şube müdürüne bir fırsat sunmaktadır. Aksi takdirde şube müdürü me-saisinin çoğunu şubedeki işlemlerin kontrolünü ayıracak ve pazarlama çalışmalarına fırsat bulamayacaktır. Merkezden denetimin sunduğu güvence sebebiyle şube müdürü işlemlerin kontrolüne daha az zaman harcayarak pazarlama faaliyetlerine konsantre olabilmektedir.

“Şube Yönetimine İlişkin İnisiyatifleri Desteklemesi” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Bunun yanı sıra şube yöneticisi altında çalıştığı personelin ne kadar riskli çalıştığını bilirse, o personelin riskli çalışmasının önüne geçecek rotasyonlara, tabii gerekli önlemleri alır. Raporlamalar gerekli görüldüğü halde şube müdürleriyle dahi paylaşılmaktadır. Hani bir öncekinde söylemiştik ya merkezden denetimin şube yöneticisine de katkısı vardır. Gerekli görüldüğü halde şube yöneticisi ile de paylaşılıp gerekli önlemler alınabilir. Tabii ki burada şu hususlar esas teşkil eder. Yani bir usulsüzlüğe esas teşkil edebilecek davranışlar tespit edilirse bu durum tabii ki şube yöneticisi ile paylaşılmaz ama salt aşırı borçluluk bir sinyal ön sinyal ise onun altında başka hiçbir şey yoksa bu ön sinyal şube yöneticisi ile paylaşılır, bak böyle bir hususta bir sinyal var, bu sinyaller senin bilgin dahilinde olsun ve sen şube yönetim organizasyon yapısında buna gerekli önlemleri al ki bu baskı unsuru hileli davranışa yol açmasın”. (Katılımcı C)

“Tabii ki illa ki yani o da eldeki bir şeydir. Sonuçta siz bir personelinizin şube müdürü anlamında söylüyorsunuz, tayin olmasını kimden istersiniz, bölge operasyon bölüm müdürü olarak benden istersiniz ama sonuçta ben de bana da sağlam bir gerekçe sunmanız gerekiyor. Bana bu elemanın değiştirilmesini istediğiniz zaman ben doğal olarak size sormak zorundayım kişisel bir husumetten mi kaynaklı bu yer değişikliği, atıyorum anlaşamamanızdan kaynaklı mı, yoksa riskli bir işlemden dolayı mı? Siz bana bunu işte merkezden denetim ile alakalı söylediğiniz zaman ben bırakın zaten sizin şubenizle çalıştırmayı hani gerekirse o personeli para ile işi olmayan bir birime kaydırılması için ben de bu sefer insan kaynaklarına bildirimde bulunurum”. (Katılımcı M)

“O noktada da çok önemli katkıları olabilir. Merkezden denetimden gelen raporlar doğrultusunda aksiyonlar alınacaktır. Gelen eksikliklerle ilgili o portföylere bunların dağıtımını yaparak, normalde çünkü müşteri bazında tek tek gittiğiniz zaman çok ciddi bir zaman. Merkezden denetimin yapacağı bu raporlamalarla çok ciddi bir zaman yaratıyorsunuz”. (Katılımcı J)

Merkezden denetim bulguları şube müdürü ile paylaşılması halinde, şube ile ilgili alınacak aksiyonlar bakımından güçlü ve haklı bir gerekçeler zemini oluşturmaktadır. Şube müdürünün bir personelin riskli çalıştığını düşünmesi ve hakkında inisiyatif kullanmak istemesi halinde o kişi hakkında merkezden denetim raporlarına yansıyan riskli işlemler önemli bir dayanak olacaktır.

Son dönemlerde ilgili bankada merkezden denetim bulgularının ilk zamanlardakinin aksine şube ile paylaşılmaması veya çok nadir olarak paylaşılması tercih edilmektedir. Bunun sebebi olarak da paylaşılan bulguların risk içermemesi gibi durumlarda merkezden denetimin itibarının sarsılabileceği düşüncesi veya şubeler ile paylaşılan bazı bulguların gerçek mahiyetlerinin gizlenmesi (yöneticilerin çalışanlarını koruma güdüsü vb. sebeplerle) gibi hususlar öne çıkmaktadır. Bu anlamda merkezden denetim bulguları bazı dönemlerde şubeler ile paylaşılmakta, bazı dönemlerde ise şubeler ile paylaşılmaksızın müfettiş görevlendirmesi yoluyla incelenmektedir. Ancak her iki durumda da, merkezden denetim bulguları riskli hususlar içermesi durumunda, ilgili personel hakkında gerekli önlemler alınmasına esas teşkil eden bir veri seti olarak değerlendirilmektedir.

Merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi ile şube faaliyetlerine katkısına ilişkin olarak ulaşılan bulgular, Serçemeli ve Orhan (2016) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Bu çalışmada da sürekli denetim tekniğinin denetimin etkinliğini artıracığı, hileleri önlemede ve tespit etmede denetçiye yardımcı olacağı, yönetimin etkinleştirilmesine katkı sağlayacağı ve daha kapsamlı bir güvence sağlayacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Sonuç

Dünya ekonomisinde son yıllarda yoğun olarak bir finansallaşma eğilimi yaşanmaktadır. Bu durum bankaların ekonomiler için taşıdığı önemi artırırken bankacılık sektörünün işlem hacminde büyük bir yükselişi beraberinde getirmiştir. Tesis edilen işlemlerin mahiyeti gereği sürekli olarak risk altında faaliyetlerini sürdüren bankalar, finansallaşmanın da etkisiyle yeni hile riski yönetimi araçlarına ihtiyaç duymuştur. Bu itibarla son dönemde Türk bankacılık sektöründe yeni bir iç denetim yaklaşımı olarak merkezden denetim faaliyetleri öne çıkmaktadır. Risk odaklı, eşanlı, sürekli ve makro bir denetim odağını ihtiva eden merkezden denetim, ilgili birimlerde denetim elemanlarının fiili olarak bulunması ihtiyacını ortadan kaldırarak bankacılık sektöründe uzun yıllar yürütülen klasik denetim/yerinden denetim anlayışını büyük oranda değiştirmiştir. Merkezden denetim bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanan ve bunların sunduğu olanaklar sayesinde kısa bir zaman diliminde çok sayıda birimi eş zamanlı olarak izleyebilen bir denetim yöntemidir.

Merkezden denetim bütün bankayı aynı anda izleme fırsatı sunduğu ve personel üzerinde sürekli bir gözetimi mümkün kıldığı için yerinden denetime nazaran hileli eylemler yönüyle personel üzerinde mütemadiyen bir caydırıcılık oluşturmakta ve işlemlerde daimi dikkat ve özeni sağlamaktadır. Bu bağlamda merkezden denetim bankaların hile ile mücadele süreçlerinde etkinlik sağlamakta, klasik yerinden denetimde ağırlıklı olarak reaktif bir yaklaşıma dayanan hile ile mücadele yöntemlerine proaktif bir nitelik kazandırmaktadır. Gözetlendiğini ve izlendiğini bilmek kişinin hile niyetini eyleme geçirmesini zorlaştırmaktadır. Uzaktan kontrol

algısı temelinde oluşan izlenme duygusu personelin görev pozisyonunun gerekleri konusunda bir gelişim ihtiyacı hissetmesi için de motivasyon oluşturmaktadır. Bu itibarla merkezden denetim sadece hileli işlemler özelinde değil hatalı işlemler bağlamında da geliştirici bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla hatalı işlemleri ile sıkça merkezden denetim raporlarına konu olmak istemeyen personelin de kendisini yetiştirmesi gerekmektedir.

Merkezden denetim şube yöneticisinin ana görevine daha rahat yönelmesine katkı sağlamaktadır. Merkezden denetim sürekli ve eşanlı bir gözetim sağlaması hasebiyle şube yöneticisinde personelinin daima izlendiği yönünde bir güvence oluşturmaktadır. Bu sayede yöneticinin yığın işlemler arasında boğulması engellenerek daha spesifik ve riskli işlemlerin kontrolüne yoğunlaşması mümkün olmaktadır. Ayrıca merkezden denetim uygulamaları ile yöneticinin kontrol yükü paylaşılarak pazarlamaya yoğunlaşılmasının önü açılmaktadır. Bankacılık sektörünün performans odaklı bir yapı taşıdığı günümüzde merkezden denetim bir nevi kontrollü güven ortamı sağlayarak şube yöneticilerinin asıl sorumluluk alanlarına yoğunlaşmalarını mümkün kılmaktadır. Yerinden denetimde şubedeki işgücünün pazarlamaya ayırması gereken vaktin bir bölümü denetçinin taleplerini karşılamak amacıyla denetim işlerine tahsis edilmektedir. Merkezden denetim yerinden denetim kadar şube personeli üzerinde bir iş yükü oluşturmamaktadır. Dolayısıyla merkezden denetimde şubedeki işgücünün pazarlamaya ayırması gereken mesai bölünmemektedir. Ayrıca şubelerde riskli işlemlere müsait bir zemin oluşmaması için merkezden denetim yöneticiye şube personelinin hatalı ve hileli işlemleri açısından geniş bir bakış açısı oluşturma imkânı sunmaktadır. Böylece merkezden denetim şube yöneticilerini proaktif bir hile risk yönetimi sergileme konusunda ciddi ölçüde desteklemektedir. Bununla birlikte merkezden denetim bulgularının şube ile paylaşılması sürecinde temel anlamda teftiş kurulunun itibarı gözetilmelidir. Bazı tespitler yerinde incelendiğinde, uzaktan görüldüğünden çok daha az risk taşıdığı saptanabilir. Bu sebeple merkezden denetim tarafından yapılan her tespitin şube ile paylaşılması, şube personelinin denetimin etkinliği noktasındaki algısını olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla nadir biçimde, sadece riskli olduğu konusunda güçlü kanaatler ortaya çıkan tespitlerin şube ile paylaşılmasının daha doğru olacağı söylenebilir. Rutin ve periyodik olarak yürütülen klasik iç denetim çalışmaları sınırlı sayıda işlemin denetlenmesine imkan tanımaktadır. Merkezden denetim faaliyetlerinde ise çok büyük sayıda işlemin denetim kapsamına alınması mümkün olmaktadır. Diğer bir ifade ile bankacılık işlemlerinin tamamı belirlenen risk noktaları üzerinden denetime tabi tutulabilmektedir. Dolayısıyla merkezden denetim yerinden denetime nazaran içerdiği üstün fonksiyonlar sayesinde bankaların iç denetim süreçlerinde ve denetim evreninde köklü değişiklikler oluşmasını sağlamaktadır. Merkezden denetim bankalar gibi çok şubeli bir yapı taşıyan kurumlar için kritik önem taşımaktadır. Merkezden denetimin sunduğu olanaklar sonucunda denetim ekibinin ve denetim zamanının yeterliliği konusunda klasik yerinden denetim faaliyetlerinde yaşanan sorunlar minimize edilmiştir. Bu itibarla risk odaklı denetim anlayışına uygun olarak modern bir iç denetim tekniği niteliğindeki mer-

kezden denetim sayesinde ilgili taraflara daha yüksek güvence sunulabilmektedir. Teknoloji yoğun ve dönüştürücü bir iç denetim yaklaşımı olarak merkezden denetim üretimde insansız fabrikaları odağında bulunduran endüstri 4.0 kavramının iç denetimdeki karşılığı olarak nitelendirilebilir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular merkezden denetim tekniğini kullanan farklı bankalarda yapılacak nicel veya nitel araştırmalarla desteklenebilir. Bu tür araştırmalar sayesinde bankacılık sektörünün geneli açısından şube faaliyetlerine katkısı yönüyle merkezden denetimin taşıdığı avantajlar ortaya konulabilir.

Finansal Destek: Bu çalışma “Bankalarda Hile Denetimi: Merkezden Denetim ve Personel Algısına İlişkin Nitel Bir Araştırma” adlı doktora tezinden türetilmiştir. İlgili tez çalışması Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon birimince desteklenmiştir. Proje Numarası: 2017/38.

Kaynakça/References

- Acar, D., Öztürk, M. S. ve Usul, H. (2016). Dijital ortamda denetim: Sürekli denetim, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(5), 1561–1571.
- Ajah, I., & Inyama, C. (2011). Loan fraud detection and IT-Based combat strategies. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 16(2), 1–13.
- Akbank (2006). 2005 Faaliyet Raporu, İstanbul.
- Akbank (2016a). 2015 Faaliyet Raporu, İstanbul.
- Akbank (2016b). Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, İstanbul.
- Albrecht, C., Kranacher M., & Albrecht, S. (2008). *Asset misappropriation research white paper for the institute for fraud prevention*. West Virginia.
- Albrecht, Steve W., Albrecht, Chad O., Albrecht, Conan C., Zimbelman, & Mark F. (2012). *Fraud examination*. Cengage Learning. South-Western.
- Altıntaş, N. N. (2010). Denetimde hata ve hile. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 151–161.
- Asil Denetim (2011). *Türkiye’de suistimal: Etik kurallara uyumsuzluklar*, İstanbul.
- Associaiton of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2006). *Report to The Nations On Occupational Fraud and Abuse*, USA.
- Associaiton of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2007). *Detecting Occupational Fraud in Canada: A Study of its Victims and Perpetrators*, USA.
- Associaiton of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2016). *Report to The Nations On Occupational Fraud and Abuse 2016 Global Fraud Study*, USA.
- Ayaz, M. (2011). *Bankalarda İç Denetim Yaklaşımları ve Bir Uygulama Örneği*, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (H. Aydın, Çev) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bozkurt, Nejat (2016). *İşletmelerin kara deliği hile: Çalışan hileleri* (3. bs). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Bricki, N., & Green, J. (2007). *A guide to using qualitative research methodology*. London School of Hygiene and Tropical Medicine, London.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Christians, C. G. (2005). *Ethics and politics in qualitative research, –Handbook Of Qualitative Research – Chapter 6*, Sage Publications.
- Coenen, T. L. (2008). *Essentials of corporate fraud*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013). *Internal Control - Integrated Framework Executive Summary*, USA.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çatıkkaş, Ö., ve Çalış, Y. E. (2010). Hile denetiminde proaktif yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 45, 146–156.
- Denizbank (DB). (2012). *2011 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Denizbank (DB). (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Drogalas, G., Pazarskis, M., Anagnostopoulou, E., & Papachristou, A. (2017). The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection. *Accounting and Management Information Systems*, 16(4), 434–454.
- Erdoğan, M., Erdoğan, N., Cömert, N., Uzun, A. K., ve Yılandı, M. (2013). *Denetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Garanti Bankası (GB). (2006). *2005 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Garanti Bankası (GB). (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772–1789.
- Glesne, C. (2015). *Nitel Araştırmaya Giriş* (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Golden, Thomas W., Skalak, Steven L., Clayton, Mona M. (2006). *A Guide to Forensic Accounting Investigation*, John Wiley&Sons, New York.
- Gonzalez, G. C., & Hoffman, V. B. (2018). Continuous auditing's effectiveness as a fraud deterrent. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(2), 225–247.
- Gönen, S., Rasgen, M. (2016). Hile denetiminde benford yasası: Borsa İstanbul örneği. *Uluslararası Ticaret, Finans ve Lojistik Dergisi*, 1(1), 93–113.
- Halbouni, S. S. (2015). The role of auditors in preventing, detecting and reporting fraud: The case of the United Arab Emirates (UAE). *International Journal of Auditing*, 19(2), 117–130.
- Hatunoğlu, Z., Koca, N., ve Kılı, M. (2012). İç kontrolün muhasebe sistemindeki hata ve hilelerin önlenmesindeki rolü üzerine bir alan çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 169–189.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology*. Sage Publication, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington DC.

- Macdonald, S., & Headlam, N. (2009). *Research methods handbook: Introductory guide to research methods for social research*, Centre for Local Economic Strategies, Manchester.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. SAGE Publications, London-Thousand Oaks-New Delhi.
- Memiş, M. Ü., ve Tüm, K. (2011). Sürekli denetim süreci ve iç denetim ile ilişkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 145–162.
- Mengi, B. T. (2009). *Beyaz Yaka Suçları ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Mengi, B. T. (2012). Hile denetiminde yetkinliklerin değerlendirilmesi - Hile karosu. *Mali Çözüm Dergisi*, 22, 113–128.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.) (3. Bs). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (S. Akbaba ve A. A. Ersoy, Çev.) (2.bs) Ankara: Pegem Akademi.
- Moriarty, J. (2011). *Qualitative methods overview*. London School of Economics and Political Science, London.
- Önce, S., ve İşgüden, B. (2012). İç denetim faaliyetinin gelişen ve değişen bilgi teknolojileri ortamı açısından değerlendirilmesi: İMKB-100 örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17, 38–70.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Patton, M. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.) (3. bs). Ankara: Pegem Akademi.
- PricewaterhouseCoopers (PWC) (2003). *Key Elements of Antifraud Programs and Controls: A White Paper*, USA.
- QNB Finansbank (QNB) (2009). *2008 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- QNB Finansbank (QNB) (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Rajdeepa, B., & Nandhitha, D. (2015). Fraud detection in banking sector using data mining. *International Journal of Science and Research*, 4(7), 1822–1825.
- Ruyter, K., & Scholl, N. (1998). Positioning qualitative market research: Reflections from theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1(1), 7–14.
- Salameh, R., Al-Weshah, G., Al-Nsour, M., & Al-Hiyari, A. (2011). Alternative internal audit structures and perceived effectiveness of internal audit in fraud prevention: Evidence from jordanian banking industry. *Canadian Social Science*, 7(3), 40–50.
- Serçemeli, M., ve Orhan, M. S. (2016). Sürekli denetim ve denetimin geleceğine bakış üzerine Bıst-100 şirketlerinde bir araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 101, 31–50.
- The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) (2009b). *Corporate Fraud*, London.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2009). *Internal Auditing and Fraud*, The IIA Research Foundation, USA.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2016). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing-Standards*, USA.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*, John Wiley & Sons, Chichester.

- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) (2006). *Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB) (2005). *2004 Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB) (2006). *2005 Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB) (2009). *2008 Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB) (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE) (2016). *Sawyer's İç Denetçiler İçin Rehber, Cilt 2: İç Denetimin Süreçleri ve Yönetimi*, İstanbul.
- Türkiye İş Bankası (İB) (2005). *2004 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Türkiye İş Bankası (İB) (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Türkiye Vakıflar Bankası (VB) (2007). *2006 Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Türkiye Vakıflar Bankası (VB) (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543–559.
- Yapı Kredi Bankası (YKB). (2003). *2002 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Yapı Kredi Bankası (YKB). (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, F. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Faaliyetlerinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Yüksel, S., Zengin, S., ve Kartal, M. T. (2016). Banka personelinin teftiş kuruluna bakış açısının değerlendirilmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(622), 101–115.
- Ziraat Bankası (ZB) (2008). *2007 Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Ziraat Bankası (ZB) (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, Ankara.



Çokuluslu Şirketlerin Doğrudan Yabancı Yatırım Yer Seçiminde Sektör Taşıma Kapasitesinin Gerekliliği

Çiğdem Baskıcı¹ , Yavuz Ercil² 

Öz

Çalışmamızın amacı çokuluslu şirketlerin doğrudan yabancı yatırım (DYY) yer seçim kararlarında taşıma kapasitesini yeni bir kriter olarak tanımlamaktır. Böyle bir tanımlamanın geçerliliği DYY'ler ile yatırımın yapıldığı yerdeki şirket sayıları arasında bir nedensellik ilişkisinin varlığını gerektirmektedir. Taşıma kapasitesi sektör popülasyonunun bir fonksiyonuyken DYY'ler, yer seçimi konusunda yabancı yatırımcıların kararlarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda Türkiye'deki 2006-2016 yılları arasında Tarım, Sınai ve Hizmetler sektörlerinin 34 alt sektöründeki şirket sayıları ile aynı alt sektörlerle ait DYY verileri kullanılmış; şirket sayıları ile DYY'ler arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmak için Granger nedensellik testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda 34 alt sektörün 29'unda DYY'ler ile şirket sayıları arasında nedensellik ilişkisinin varlığı tespit edilmiştir. Sadece 2 alt sektörde nedensellik ilişkisi bulunamamıştır. 3 alt sektörde ise eksik veriden dolayı analiz yapılması mümkün olmamıştır. Ortaya konulan sonuçlar taşıma kapasitesinin çokuluslu şirketlerin DYY yer seçimi kararlarında bir kriter olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Çalışmanın bu ana sonucunun yanında Tarım, Sınai ve Hizmetler sektörlerinin taşıma kapasitelerine ilişkin analiz ve değerlendirmeler ışığında yatırım kararına yönelik öngörüler de sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler

Çokuluslu şirketler • Doğrudan yabancı yatırım • Yer seçimi • Taşıma kapasitesi • Granger Nedensellik Testi

The Necessity of Sector Carrying Capacity in Multinational Companies' FDI Location Choice

Abstract

The aim of this study is to define the carrying capacity as a new criterion in multinational companies' foreign direct investment (FDI) location choice. The validity of such a definition requires the existence of a causal relationship between FDI and the number of companies at the investment location. As carrying capacity is a function of the sector population, FDI refers to the decisions of foreign investors regarding location choice. With this in mind, the company numbers and FDI data used belonging to 34 sub-sectors of Agriculture, Industry and Services sectors in Turkey between the years of 2006-2016 were analyzed. The Granger causality test was applied to investigate the causal relationship between the company numbers and FDI. As a result of the findings, a causality relationship between the number of companies and FDI was determined in 29 of the 34 sub-sectors. A causality relationship could not be found in 2 sub-sectors. Analysis was not

1 **Sorumlu Yazar:** Çiğdem Baskıcı (Dr. Öğr. Üyesi), Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. Eposta: cbaskici@baskent.edu.tr ORCID: 0000-0003-0712-1481

2 Yavuz Ercil (Prof. Dr.), Başkent Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Ankara, Türkiye. Eposta: yercil@baskent.edu.tr ORCID: 0000-0003-2016-7329

Atf: Baskıcı, C. ve Ercil, Y. (2019). Çokuluslu şirketlerin doğrudan yabancı yatırım yer seçiminde sektör taşıma kapasitesinin gerekliiği. *Istanbul Business Research*, 48(1), 144-159. <http://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0019>

possible in the remaining 3 sub-sectors because of a lack of data. The results show that carrying capacity can be used as decision criterion in multinational companies' FDI location choice. In addition to this main result of the study, predictions for the investment decision are presented in the light of the analyses along with evaluations of the carrying capacity of the Agriculture, Industrial and Services sectors.

Keywords

Multinational companies • Foreign direct investment • Location choice • Carrying capacity • Granger Causality Test

Extended Summary

Due to the shifting of production to different regions outside of home countries, more researchers of international business and economics have started to focus on multinational companies' (MNCs) location choices of foreign direct investment (FDI). Thus, a rich literature of choice criteria has been created. In this study, we aim to define carrying capacity as a new criterion in MNCs' FDI location choices.

The validity of defining carrying capacity as a choice criterion requires the presence of a causality relationship between FDI and number of companies at the location of investment. While carrying capacity is a function of sector population, FDI refers to decisions of foreign investors about the choice of location. In our study, we used FDI data from 34 sub-sectors of the Agriculture, Industry and Service sectors in Turkey between 2006-2016 as well as the number of companies in the same sectors. The FDI data was obtained from the data bank of the Central Bank of the Republic of Turkey (2018), and company numbers from the data bank of the Ministry of Economy of the Republic of Turkey (2018). We investigated the causality relationship between the number of companies and FDI in these sectors. Before carrying out the analyses, a test to see if the time series satisfied the stationarity condition was required. Although there are examples of stationarity tests within the literature, in this study we selected the Augment Dickey-Fuller unit root test, which is the most widely used method. After rendering the variables stationary, we applied the Granger causality test in order to test for the presence of any causality relationship among the variables. In addition to the main analyses, we calculated the carrying capacity of the sectors using the logistics growth model.

The findings obtained show that there was a causality relationship between FDI and number of companies in 93.5% of the sectors. We found a one-way causality relationship in 12 sub-sectors from FDI towards the number of companies, and a one-way causality relationship in 13 sub-sectors from number of companies towards FDI. In addition, we found a two-way causality relationship between FDI and number of companies in 4 sub-sectors. We could not find a causality relationship between FDI and number of companies in 2 sub-sectors. It can be understood from the findings from the sample that in all of the sectors we studied (Agriculture, Industry and Service sectors), in Turkey sector population is greater than the sector's carrying capacity.

The one-way causality relationship from number of companies towards FDI indicates that the number of companies in a sector can affect FDI— in other words, MNCs' investment decisions in that sector. This might result from the mimetic behaviors of companies, which have created a notable area of study within international business literature. Another reason why number of companies can affect FDI might be agglomeration economies. Our study's finding of the one-way causality relationship from FDI towards number of companies shows that FDI may affect the number of companies in the related sectors. This relationship might stem from various reasons. FDI is a whole set of capital accumulation, know-how and technology for the sector it enters, and can enhance current knowledge in that sector through labor-force training, adding abilities to the labor-force, alternative management applications and organizational regulations. All these are in fact factors that increase the sources of a sector, and might enable the establishment of more companies. Moreover, FDI might lead to the opening of new production/supply areas in the sector it enters.

One of the remarkable findings of our study is that, in the sub-sectors of the Service sector, the number of companies is the main reason for FDI. Additionally, two-way causality relationships between variables were found in only 3 sub-sectors of the Service sector. This indicates that, in these sectors, FDI affects the number of companies, and the number of companies affects FDI. The fact that two-way causality relationships were only observed in the Service sector brings up new questions about the reasons behind this. The answers to these questions may be sought within companies' strategic approaches in the sector or within the sectorial character. Furthermore, it is also possible to initiate a new discussion on two-way causality by taking into consideration the structure of the Turkish economy, which has evolved into a service-intensive producer. Further and more detailed research carried out to answer these questions could make more detailed investigations possible.

In conclusion, this study suggests that MNCs use carrying capacity as a criterion in location choice decisions for FDI during the internationalization process. When carrying capacity is taken into consideration, an MNC will both be able to decide whether to enter a sector and have an indicator as to how to enter the sector once the entrance decision is certain. Thus, it will be possible for that MNC to make strategic evaluations in internationalization decisions.

Çokuluslu Şirketlerin Doğrudan Yabancı Yatırım Yer Seçiminde Sektör Taşıma Kapasitesinin Gerekliliği

Üretimin ana ülke dışında farklı coğrafyalara da taşınmasıyla uluslararası işletmecilik ve iktisat biliminden giderek daha fazla araştırmacı, çokuluslu şirketlerin DYY yer seçimlerine odaklanmaya başlamıştır. Böylece seçim kriterlerine yönelik zengin bir literatür oluşmuştur. Bununla birlikte DYY'lerin dünya genelinde uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin önemli bir harekete geçiricisi olmaya devam etmesi (Nielsen, Asmussen ve Weatherall, 2017), bu alandaki literatürde dikkate alınan yatırım yeri kriterlerinin gün geçtikçe çeşitlenmesine neden olmaktadır. Ev sahibi ülke pazarına ilişkin faktörler, çokuluslu şirketlerin DYY'leri için yer seçim kararlarını etkileyen değişkenler içinde en yaygın şekilde test edilenler (Kang ve Jiang, 2012) olarak literatürde yer almaktadır. Ayrıca yığılma ekonomileri (Belkhodja, Mohiuddin ve Karuranga, 2017; Bronzi, 2007; Mucchielli ve Yu, 2011; Boudier-Bensebaa, 2005; Barrios, Görg ve Strobl, 2006; Pelegrín ve Bolancé, 2008; Jordaán, 2012; Hecht, 2017), şirketlerin mimetik davranışları (Henisz ve Delios, 2001; Yuan ve Pangarkar, 2010), ana ülkedeki kurumların kalitesi ve şirketlere özgü nitelikler de geniş bir çalışma alanı bulmaktadır. Yerel kamu politikalarının ve endüstriyel parkların (Simone ve D'Uva, 2017), şirket sahiplik özelliklerinin (Lien ve Filatotchev, 2015), pazar bilgi altyapı seviyesinin ve endüstri Ar-Ge yoğunluğunun (Demirbag, Tatoglu ve Glaister, 2010) çokuluslu şirketlerin DYY'leri için yer seçimi üzerindeki etkileri de araştırılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen kriterlerin yanında çokuluslu şirketlerin, yer seçiminde bir kriter olarak taşıma kapasitesini de dikkate alması gerektiğini savunuyoruz. Çalışmanın ortaya koyduğu bu savın temeli Popülasyon Ekolojisi Kuramına dayanmaktadır. Popülasyon Ekolojisi Kuramına göre her popülasyon bir niş içinde faaliyet göstermektedir (Michael ve Kim, 2005) ve bir niş popülasyonun bir toplum içindeki rolünü ve fonksiyonunu ifade etmektedir (Boone ve van Witteloostuijn, 1995). Nişin önemli bir özelliği taşıma kapasitesidir (Micheal ve Kim, 2005) ve taşıma kapasitesi bir çevrenin destekleyebileceği maksimum örgüt sayısını göstermektedir (Aldrich ve Ruef, 2006). Taşıma kapasitesi belirli bir sektöre yatırım yapmak isteyen şirketler için önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir; çünkü şirketlerin nişte hayatta kalmasını tehdit eden en önemli unsurlardan bir tanesi kaynaklardır (Hannan ve Freeman, 1989). Popülasyonları sürdüren kaynaklar sınırlı olduğu sürece ve popülasyon genişlemek için sınırsız bir kapasiteye sahip olduğu sürece rekabet ortaya çıkmak zorundadır (Hannan ve Freeman, 1977). Dolayısıyla taşıma kapasitesi, kaynaklar için nişteki rekabetin düzeyine yönelik bir referans olarak düşünülebilir ve çokuluslu şirketlerin DYY'leri için yer seçiminde bir karar kriteri olarak önerilebilir. Bu çerçevede çalışmanın araştırma sorusunu "*Taşıma kapasitesi çokuluslu şirketlerin DYY yer seçim kararlarında bir kriter olarak kullanılabilir mi?*" şeklinde tanımladık. Bu sorunun cevabı DYY'ler ile yatırımın yapıldığı yerdeki şirket sayıları arasında bir nedensellik ilişkisinin varlığını sorgulamayı gerektirmektedir. Taşıma kapasitesi sektör popülasyonunun bir fonksiyonuyken DYY, yer seçimi konusunda yabancı yatırımcıların kararlarını

ifade etmektedir. Çalışmamızda 2006-2016 yılları arasında T.C. Merkez Bankası Ödemeler Dengesi istatistiklerinde yer alan Türkiye'deki DYY'lerin sektörel dağılım tablosundaki gruplandırma esas alınmıştır. Buna göre Tarım, Sınai ve Hizmetler sektörlerinin 34 alt sektöründeki şirket sayıları ile aynı alt sektörler için DYY verileri kullanılmış; şirket sayıları ile DYY'ler arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmak için Granger nedensellik testi uygulanmıştır. Aynı zamanda Tarım, Sınai ve Hizmetler sektörlerinin taşıma kapasitelerine ilişkin analiz ve değerlendirmeler ışığında yatırım kararına yönelik öngörüler de sunulmuştur.

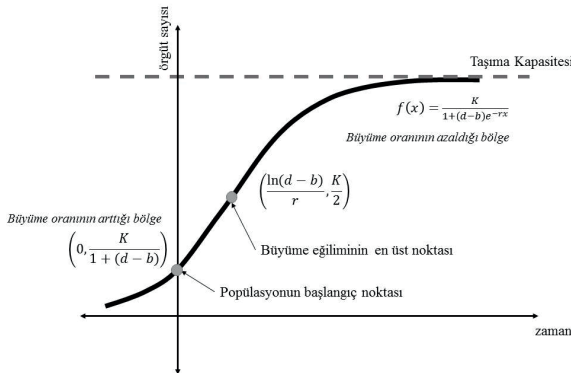
Makale modelin kuramsal arka planının ele alınması ile başlamaktadır. Sonrasında analizin nasıl yapıldığı açıklanmakta ve veri kaynağı tanımlanmaktadır. Bulgular kısmında analiz sonuçları sunulmaktadır. Son bölümde ulaşılan sonuçlara, çalışmanın kısıtlılıklarına ve gelecek çalışmalarla ilgili çeşitli önerilere yer verilmektedir.

Lojistik Büyüme Modeli ve Taşıma Kapasitesi

Örgütlerin popülasyon dinamiklerini araştıran çalışmalarda kurulma ve kapanma oranları aracılığıyla sayısallaştırma, bir örgüt popülasyonun ne dereceye kadar büyüebileceği ile ilgili somut sonuçlar sunmaktadır (da Silva, e Meirelles ve Porto, 2015). Diğer bir ifade ile bu çalışmalar büyüme modellerine başvurmaktadır. Sınırlı çevrede bugüne kadar bilinen en iyi popülasyon büyüme modeli lojistik büyüme modelidir (Carroll ve Hannan, 1989).

$$\frac{dN}{dt} = rN \left[\left(\frac{K - N}{K} \right) \right] \quad (1)$$

Formül (1)'de r parametresi büyüme parametresidir. Büyüme örgütlerin kurulma ve kapanma oranlarındaki değişimden kaynaklanmaktadır (Aldrich ve Ruef, 2006). Pozitif büyüme örgüt kurulma oranları kapanma oranlarını geçtiği zaman gerçekleşir ($r = b - d > 0$). N bir popülasyondaki toplam örgüt sayısını gösteren popülasyonun yoğunluğudur. K popülasyonun



Grafik 1. Popülasyon Büyüme Orüntüsü

taşıma kapasitesidir ve bir çevrenin destekleyebileceği maksimum örgüt sayısıdır (Aldrich ve Ruef, 2006), diğer bir ifadeyle popülasyonun sınır göstergesidir.

Sabit örgütsel büyüklük ve kısıtlı kaynaklar varsayımında örgütlerin popülasyon büyüme örüntüsü grafiği Sterman (2000: 298)'dan uyarlanmıştır.

Grafik 1'de görüldüğü üzere dönüm noktasına kadar popülasyondaki artış artarak devam etmektedir. Zaman artışıyla birlikte popülasyon hızlıca büyümektedir; çünkü yoğunluk düşük ve çevresel kaynaklar kullanmak için mevcuttur (Aldrich ve Wiedenmayer, 1993). Dönüm noktasından itibaren popülasyon büyümeye devam etmekle birlikte büyüme hızı düşmeye başlar. Artık popülasyon çevrenin taşıma kapasitesine yaklaşmaktadır. Popülasyondaki örgüt kurulma oranları azalmaya başlar, kapanma oranları artar ve böylece popülasyon artış oranı azalır (Geroski, 2001). Taşıma kapasitesine ulaşan popülasyon için kurulacak yeni örgütleri destekleyecek daha fazla kaynak söz konusu değildir. Bu oranı aşan popülasyonlarda kapanışlar mevcut şirketlerin hayatta kalma şansını artırmaktadır (Aldrich ve Wiedenmayer, 1993). Çevredeki kaynakların teknolojik ilerleme veya yasalardaki ve çeşitli uygulamaya/normlardaki değişimler sayesinde daha etkin kullanılmasıyla bir sektörün taşıma kapasitesinin artırılması mümkündür. Ancak taşıma kapasitesi bu tarz bir dinamik yapıya sahip olsa da sonsuza kadar büyüyemez. Dolayısıyla her sektörün popülasyon büyüklüğünü sınırlayan ve aşıldığı zaman popülasyonun azalmasına neden olacak bir taşıma kapasitesi vardır (Sterman, 2000).

Ülke sektörlerinin taşıma kapasitelerinin, DYY'lerine yer arayan çokuluslu şirketler için o sektörlere ilişkin hem fırsatlar hem de tehditler açısından önemli sinyaller verdiği savunulabilir. Bununla birlikte sektördeki örgüt kapanma ve kurulma oranları da yine bu şirketlerin kararlarında önemli birer gösterge olarak değerlendirilebilir. Bir sektördeki kapanma oranları çokuluslu şirkette, ev sahibi ülkede yapılacak DYY'lerin başarılı olma ihtimaline yönelik olumsuz bir algı yaratabilirken önceki kurulma oranları o sektördeki fırsatların varlığına yönelik bir kavrayış ortaya çıkarabilir (Aldrich ve Wiedenmayer, 1993).

Yöntem

Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmamızda, 2006-2016 yılları arasında Türkiye'deki Tarım, Sınai ve Hizmetler sektörlerinin 34 alt sektörüne ait DYY verileri ile aynı alt sektörlerle ait şirket sayıları kullanılmıştır. DYY verileri T.C. Merkez Bankası (2018) ve şirket sayıları T.C. Ekonomi Bakanlığı¹ (2018) veri bankasından elde edilmiştir. Bu sektörlerdeki şirket sayıları ile bu sektörlerle yapılan

1 Çalışma verilerinin edinildiği tarihten sonra T.C. Ekonomi Bakanlığı ve T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı birleştirilerek T.C. Ticaret Bakanlığı kurulmuştur.

DYY'ler arasındaki nedensellik ilişkisi araştırılmıştır. Analizler yapılmadan önce zaman serilerinin durağanlık şartını sağlayıp sağlamadığının mutlaka test edilmesi gerekmektedir. Bu amaca uygun literatürde çeşitli durağanlık testleri olmakla birlikte çalışmamızda, en yaygın şekilde kullanılan yöntem olan Genişletilmiş Dickey-Fuller (ADF) birim kök testi tercih edilmiştir. Değişkenler durağan hale getirildikten sonra değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin varlığını test etmek için Granger nedensellik testi uygulanmıştır. Granger nedensellik testi iki değişken arasındaki nedensel bir ilişkinin varlığının yanında ilişkinin yönü hakkında da bilgi vermektedir. Granger nedensellik testi için önemli bir nokta sonuçların, değişkenlerin gecikme uzunluklarına bağlı olmasıdır. Bu nedenle gecikme uzunluğunun, geçmiş değerlerin bugünkü değer üzerinde etkisini yeterli düzeyde yansıtacak uzunlukta olması gerekmektedir (ThiMinh, Hieu-LeMinh ve ThiPhi, 2017). Çalışmada değişkenlerin gecikme uzunluklarını tespit etmek için bilgi kriterlerinden Akaike bilgi kriteri kullanılmış ve böylece Granger nedensellik testi uygulanabilmektedir.

Çalışmada örgütlerin kurulma ve kapanma oranları ve popülasyon yoğunluğuna dayanan lojistik büyüme modeli kullanılarak Tarım, Sınai ve Hizmetler sektörlerinin taşıma kapasitesi hesaplanmıştır (Formül 2) (da Silva vd., 2015: 294).

$$\frac{1}{N_t} \frac{dN}{dt} = r_t - \frac{r}{K} N_t \quad (2)$$

N= bir popülasyondaki toplam örgüt sayısını gösteren popülasyonun yoğunluğu

K= popülasyonun taşıma kapasitesi

r= büyüme oranı

t= zaman

Bulgular

Tarım Sektörü

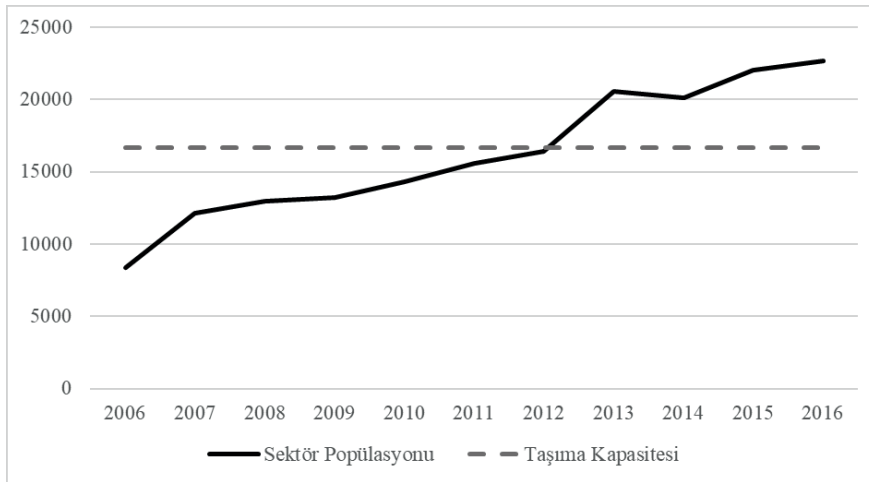
Tarım sektörünün altında yer alan Tarım, Avcılık ve Ormancılık alt sektöründe “DYY'ler, şirket sayılarının Granger nedeni değildir” sıfır hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir (Tablo 1). DYY'lerden şirket sayılarına doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi mevcuttur. Diğer bir ifade ile tarım sektöründe DYY'lerin şirket sayılarını etkilediğini görmekteyiz; bu durum çalışmamızda öne sürdüğümüz “DYY yer seçimlerinde taşıma kapasitesinin bir kriter olarak tanımlanabileceği” savını destekleyen bir bulgudur.

Tablo 1

Tarım Sektörünün Alt Sektörü için Granger Nedensellik Testinin Sonuçları

Tarım Sektörünün Alt Sektörü	Gecikme Uzunluğu	Olasılık Değeri	Karar
Tarım, Avcılık ve Ormanlık	1	0,0044	DYY => ŞS

Tarım sektöründe 2012 yılından itibaren sektör popülasyonunun taşıma kapasitesinin üstünde seyrettiği görülmektedir (Grafik 2). Popülasyonda 2014 yılında bir düşüş gözlemlense de şirket sayılarındaki artış devam etmektedir. Sektör taşıma kapasitesi 16.670 şirket olmakla birlikte 2016 yılındaki mevcut şirket sayısı 22.703'tür. Sektör popülasyonu taşıma kapasitesini yaklaşık %36 aşmıştır.



Grafik 2. Tarım Sektöründe Taşıma Kapasitesi

Sınai Sektörü

Sınai sektörünün alt sektörleri için nedensellik testinin sonuçları Tablo 2’de özetlenmiştir. Sınai sektörü içinde yer alan 9 alt sektörde² “DYY’ler, şirket sayılarının Granger nedeni değildir” sıfır hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir. DYY’lerden şirket sayılarına doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi mevcuttur ve bu durum ilgili alt sektörlerde DYY’lerin şirket sayılarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Böylece “DYY yer seçimlerinde taşıma kapasitesinin kriter olarak tanımlanabileceği” savımızı destekler bir bulguya daha ulaştığımız oldu. Sınai sektöründeki 6 alt sektörde³ ise “Şirket sayıları, DYY’lerin Granger nedeni değildir” sıfır hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir. Şirket sayılarından DYY’lere doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi mevcuttur ve bu durum ilgili alt

2 Toplam DYY’lerin %52,9’u 9 alt sektöre aittir.

3 Toplam DYY’lerin %35,3’ü 6 alt sektöre aittir.

sektörlerde şirket sayılarının DYY'leri etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu da savımızı destekler niteliktedir. Sınai sektörü içinde 2 alt sektörde⁴ “DYY’ler, şirket sayılarının Granger nedeni değildir” ve “Şirket sayıları, DYY’lerin Granger nedeni değildir” sıfır hipotezleri kabul edilmiştir. Bu iki alt sektördeki şirket sayıları ile DYY’ler arasında nedensellik ilişkisi yoktur (Tablo 2).

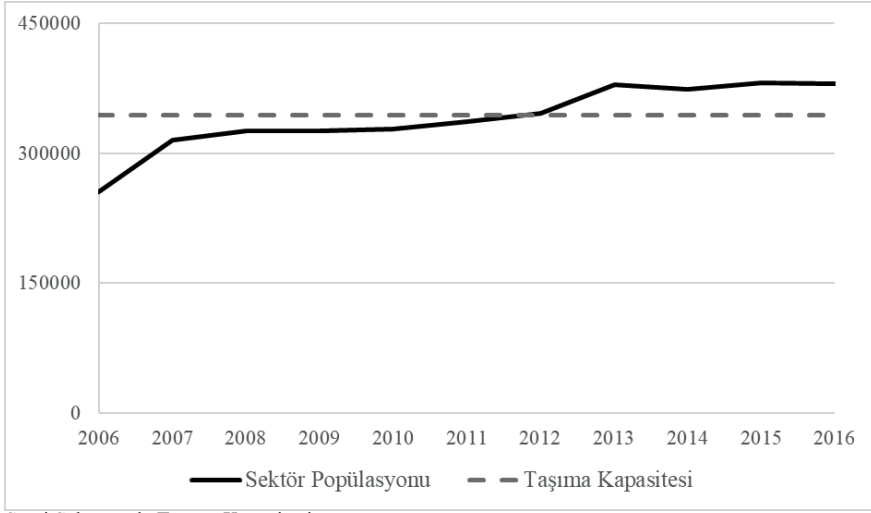
Tablo 2

Sınai Sektörünün Alt Sektörleri için Granger Nedensellik Testinin Sonuçları

Sınai Sektörünün Alt Sektörleri	Gecikme Uzunluğu	Olasılık Değeri	Karar
Madencilik ve Taşocakçılığı	2	0,0001	DYY => ŞŞ
Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	3	0,0001	ŞŞ => DYY
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	3	0,0030	DYY => ŞŞ
Bilgisayarların, Elektrik-Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	3	0,0041	DYY => ŞŞ
Ulaşım Araçları İmalatı	2	0,0056	DYY => ŞŞ
Tekstil ve Giyim Eşyaları İmalatı	3	0,0145	DYY => ŞŞ
Ağaç ve Ağaç Ürünleri İmalatı	1	0,0182	DYY => ŞŞ
Kimyasalların, Kimyasal Ürünlerin ve Temel Eczacılık Ürünleri ile Malzemelerinin İmalatı	1	0,0183	ŞŞ => DYY
Mobilya İmalatı ve Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer İmalat Sanayii	2	0,0205	DYY => ŞŞ
Makina ve Teçhizat (Başka Yerde Sınıflandırılmamış) İmalatı	1	0,0313	ŞŞ => DYY
Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı ve Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması	1	0,0346	ŞŞ => DYY
Kok Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	2	0,0352	DYY => ŞŞ
Kauçuk ve Plastik Ürünleri İmalatı	1	0,0379	ŞŞ => DYY
Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı	1	0,0394	DYY => ŞŞ
Ana Metal Sanayii ve Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı	1	0,0401	ŞŞ => DYY
Gıda, İçecek ve Tütün Ürünleri İmalatı	1	0,2449 0,0670	DYY < ≠ > ŞŞ
Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	2	0,2086 0,3046	DYY < ≠ > ŞŞ

Tarım sektöründe olduğu gibi Sınai sektöründe de 2012 yılından itibaren sektör popülasyonunun taşıma kapasitesinin üstünde seyrettiği görülmektedir (Grafik 3). Sektör taşıma kapasitesi 344.482 olup 2016 yılındaki toplam şirket sayısı 380.402’dir. Sektör popülasyonu taşıma kapasitesini yaklaşık %10 aşmıştır.

4 Toplam DYY’lerin %11,8’i 2 alt sektöre aittir.



Grafik 3. Sınai Sektöründe Taşıma Kapasitesi

Hizmetler Sektörü

Hizmetler sektörünün alt sektörleri için nedensellik testinin sonuçları Tablo 3'te özetlenmiştir. Buna göre 2 alt sektörde⁵ “DYY’ler, şirket sayılarının Granger nedeni değildir” sıfır hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir. DYY’lerden şirket sayılarına doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi mevcuttur. Bu durum ilgili alt sektörlerde DYY’lerin şirket sayılarını etkilediğini ortaya koymaktadır ve savımızı destekleyen diğer bir bulgumuzdur. Bunun yanında 7 alt sektörde⁶ “Şirket sayıları, DYY’lerin Granger nedeni değildir” sıfır hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir. Şirket sayılarından DYY’lere doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi mevcuttur ve bu sonuç ilgili alt sektörlerde şirket sayılarının DYY’leri etkilediğini göstererek savımızı desteklemektedir. 4 alt sektörde⁷ “DYY’lerin, şirket sayılarının Granger nedeni değildir” ve “Şirket sayıları, DYY’lerin Granger nedeni değildir” sıfır hipotezleri reddedilmiştir. Bu 4 alt sektördeki şirket sayıları ile DYY’ler arasında çift yönlü nedensellik vardır. Hizmetler sektöründeki 3 alt sektörde⁸ yetersiz veriden dolayı analiz yapmak mümkün olmamıştır.

5 Toplam DYY’lerin %12,5’i 2 alt sektöre aittir.

6 Toplam DYY’lerin %43,8’i 7 alt sektöre aittir.

7 Toplam DYY’lerin %25’i 4 alt sektöre aittir.

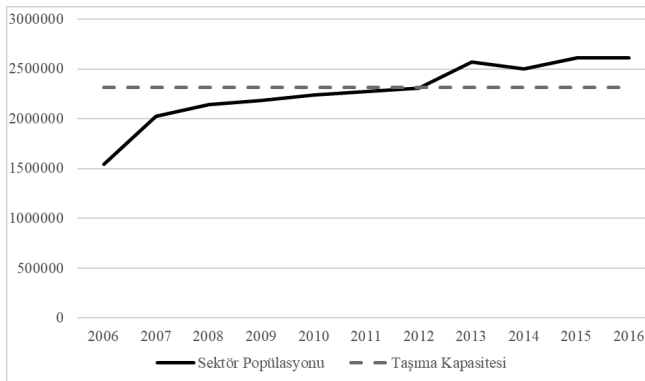
8 Toplam DYY’lerin %18,7’si 3 alt sektöre aittir.

Tablo 3

Hizmetler Sektörünün Alt Sektörleri için Granger Nedensellik Testinin Sonuçları

Hizmetler Sektörünün Alt Sektörleri	Gecikme Uzunluğu	Olasılık Değeri	Karar
İnşaat	3	0,0001	ŞŞ => DYY
Toptan ve Perakende Ticaret	2	0,0010	ŞŞ => DYY
Ulaştırma ve Depolama	2	0,0095 0,0358	DYY<=> ŞŞ
Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	2	0,0067	ŞŞ => DYY
Bilgi ve İletişim	1	0,0120	ŞŞ => DYY
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	3	0,0019 0,0001	DYY<=> ŞŞ
Gayrimenkul Faaliyetleri	2	0,0001 0,0001	DYY<=> ŞŞ
Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	3	0,0002	DYY=> ŞŞ
İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	3	0,0100	ŞŞ => DYY
Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik	-	-	-
Eğitim	2	0,0117 0,0011	DYY<=> ŞŞ
İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	2	0,0054	ŞŞ => DYY
Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	3	0,0001	ŞŞ => DYY
Diğer Hizmet Faaliyetleri	3	0,0001	DYY=> ŞŞ
Hanehalklarının İşverenler Olarak Faaliyetleri	-	-	-
Uluslar Arası Örgütler ve Temsilciliklerinin Faaliyetleri	-	-	-

Tarım ve Sınai sektörlerinde olduğu gibi Hizmetler sektöründe de 2012 yılından itibaren sektör popülasyonu taşıma kapasitesinin üstündedir (Grafik 4). 2016 yılı sektör popülasyonu 2.608.052 iken taşıma kapasitesi 2.312.289 şirkettir. Buna göre sektörde, taşıma kapasitesinden 295.763 daha fazla şirket faaliyet göstermektedir.



Grafik 4. Hizmetler Sektöründe Taşıma Kapasitesi

Değerlendirme yapılan 34 alt sektörün üçünde (Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik, Hanehalklarının İşverenler Olarak Faaliyetleri ile Uluslar Arası Örgütler ve Temsilciliklerinin Faaliyetleri) analiz yapmak için uygun veri bulunamamıştır. Bunun dışında 2 alt sektörde (Gıda, İçecek ve Tütün Ürünleri İmalatı ve Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı) herhangi yönde bir nedensellik bulunamamıştır. Bu durumda yapılan analizler ışığında sektörlerin % 93,5'inde DYY'ler ile şirket sayıları arasında nedensellik olduğu görülmüştür.

Sonuç ve Tartışma

Elde edilen bulgular sektörlerin % 93,5'inde DYY'ler ile şirket sayıları arasında nedensellik ilişkisi olduğunu göstermiştir. 12 alt sektörde DYY'lerden şirket sayılarına doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi, 13 alt sektörde ise şirket sayılarından DYY'lere doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca 4 alt sektörde DYY'ler ile şirket sayıları arasında çift yönlü nedensellik bulunmuştur. Yalnızca Sınai sektörüne ait 2 alt sektörde DYY'ler ile şirket sayıları arasında bir nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir. Bu sonuçlar açık bir biçimde, çokuluslu şirketlerin yatırım yapacakları yeri seçerken sektördeki şirket sayılarının bir fonksiyonu olan taşıma kapasitesini de karar kriteri olarak dikkate almaları gerektiği hususundaki savımızı desteklemektedir.

Şirket sayılarından DYY'lere doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi, şirket sayılarının DYY'leri diğer bir ifade ile çokuluslu şirketlerin o sektördeki yatırım kararlarını etkileyebileceğini göstermektedir. Bu sonuç uluslararası işletmecilik literatüründe kendine dikkate değer bir çalışma alanı yaratmış olan *şirketlerin mimetik davranışlarından* kaynaklanıyor olabilir. Kurumsal teori, şirketlerin yabancı bir pazara girerken belirsizlikleri ve riskleri azaltmak için kendi akranlarını (peers) taklit ettiğini ileri sürmektedir (Katrishen, 1994; Li ve Parboteeah, 2015). Chan, Makino ve Isobe (2006) 4000 Japon çokuluslu şirketin yabancı pazarlara giriş kararları üzerine yaptıkları çalışmalarında, Japon şirketlerinin yabancı pazarlara girişte diğer çokuluslu şirketlerin önceki yatırım davranışlarını izlediğini tespit etmişlerdir. Çalışmalarında çokuluslu şirketler tarafından belirli bir pazarda yabancı bağlı kuruluşların artan sayıda kurulmasının, pazarın çekiciliğine ilişkin sinyaller vererek diğer çokuluslu şirketlerin de taklitçi bir davranış sergilemelerini harekete geçireceğini savunmuşlardır. Li ve Yao (2010) ana ülkesi yükselen ekonomiler olan çokuluslu şirketlerin Çin'deki yabancı yatırım kararlarını araştırmışlardır. Çalışmanın sonucu bu şirketlerin Asyalı yükselen ekonomilerdeki şirketleri temel referans noktaları olarak hareket ettiklerini göstermiştir. Şirket sayılarının DYY'leri diğer bir ifade ile çokuluslu şirketlerin o sektördeki yatırım kararlarını etkileyebilmesinin diğer bir nedenin *yığılma ekonomilerinin* olduğu düşünülebilir. Yığılma ekonomileri aynı sektörden (localization) veya farklı sektörlerden (urbanization) şirketlerin mekansal yoğunlaşmasından kaynaklanmaktadır (Bronzi, 2007). Belirtmek gerekir ki çalışmamızda şirketlerin mekânsal yoğunlaşmalarına yönelik doğrudan bir araştırma yapılmamıştır. Ancak mekânsal olarak be-

lirli bir yerde toplanan aynı sektörden şirketlerin sayılarının DYY'leri etkileyebilmesi, bu ihtimalin de gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bronzi (2007)'nin çalışmasının sonuçları yığılma etkilerinin DYY'leri çekmekte önemli bir faktör olduğunu doğrulamaktadır. Muccielli ve Yu (2011) yığılma etkilerinin ABD ve Avrupalı şirketlerin Çin'deki yer seçiminde önemli derecede belirleyici olduğunu bulmuşlardır. Boudier-Bensebaa (2005), Barrios, Görg ve Strobl (2006), Pelegrín ve Bolancé (2008), Jordaan (2012) ve Hecht (2017)'in çalışmalarının sonuçları literatürle uyumlu olarak yığılma etkilerinin DYY'ler için önemli bir yer belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmamızın bulgularından olan DYY'lerden şirket sayılarına doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi, DYY'lerin ilgili sektörlerdeki şirket sayılarını etkileyebildiğini göstermektedir. Bu ilişki çeşitli sebeplere dayanabilir. DYY girdiği sektör için sermaye birikimi, know-how ve teknolojinin bir bütünüdür ve girdiği sektördeki mevcut bilgi birikimini işgücü eğitimi, işgücüne yetenekler kazandırılması, alternatif yönetim uygulamaları ve örgütsel düzenlemeler aracılığıyla artırabilmektedir (Hoang, Wiboonchutikula ve Tubtintong, 2010). Bütün bunlar esasında bir sektörün kaynaklarını artıran durumlardır ve daha fazla şirket kuruluşuna imkan sağlamış olabilir. Bununla birlikte DYY girdiği sektörde yeni üretim/tedarik alanlarının açılmasına neden olabilir. Larrain, Lopez-Calva ve Rodriguez-Clare (2000) çalışmalarında Kosta Rika'daki Intel yatırımlarının Kosta Rika'ya yeni tedarikçileri çektiğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Intel Şirketi 1989 yılında İrlanda'da "mikro-işlemci" üretimiyle birlikte bu ülkede bilinmeyen bir sektör yaratmış; böylece hem yerel şirketler için yeni fırsatlar ortaya çıkarken hem de bu ana sektörün altında pek çok alt sektörün doğması mümkün olmuştur (Erdal ve Göçer, 2015). Bu sonuçlar bizim çalışmamızın bulgusunu da destekler niteliktedir ve DYY'nin girmiş olduğu sektörde önceden ihtiyaç duyulmayan bir girdinin temini için sektöre yeni tedarikçileri çekerek şirket sayılarını etkilediği düşünülebilir. Rodríguez-Clare (1996) DYY'nin girdiği çevreyi değiştirerek önemli, olumlu etkiler yaratabileceğini ve böylece DYY gelmeden önce karlı olmayan faaliyetlere yatırım yapmanın DYY'den sonra karlı hala geldiğini göstermiştir. Bu karlı faaliyet alanları yeni şirketlerin kuruluşuna imkan sağlama potansiyeline sahiptir ve bulgularımızı destekler niteliktedir. Lim ve Pang (1982) girişimcilik olanaklarının ortaya konulmasında ve tedarikçi şirketlerin kurulmasına yardımcı olmada DYY'lerin rolüne özel olarak dikkat çekmektedirler. Hatta DYY'lerin uzun vadede maliyet açısından rekabetçi olabilecek yerel tedarikçileri teşvik etme ve himaye etmede başlangıç maliyetlerini üstlenmeye istekli olduklarını da vurgulamaktadırlar. Benzer şekilde Moran (2001) DYY'lerin ev sahibi ülkedeki tedarikçilerin kalitesini ve etkinliğini iyileştirmek için onları desteklediklerini ortaya koymaktadır. Bütün bu durumlar değerlendirildiğinde DYY'lerin girdikleri sektörlerde şirket sayılarını artırması beklenebilir. Blomstrom ve Kokko (1997)'nin Dünya Bankası için hazırladıkları raporlarında "DYY girdiği endüstride ilk başta şirket sayısını artırır" şeklinde sundukları bulgu, çalışmamızı destekleyen diğer bir araştırmadır.

Çalışmamızın dikkat çeken bulgularından biri Hizmetler sektöründeki alt sektörlerde ağırlıklı bir biçimde şirket sayılarının DYY'lerin nedeni olmasıdır. Bunun yanında değişkenler arasındaki çift yönlü nedensellik ilişkileri yalnızca Hizmetler sektörünün Ulaştırma ve Depolama, Finans ve Sigorta Faaliyetleri, Gayrimenkul Faaliyetleri ve Eğitim alt sektörlerinde ortaya çıkmıştır. Bu durum bu sektörlerde DYY'lerin şirket sayılarını, şirket sayılarının da DYY'leri etkilediğini göstermektedir. Çift yönlü nedensellik ilişkilerinin sadece Hizmetler sektöründe gözlemlenmesi bunun kökenleri konusunda yeni bir takım soruları gündeme getirmektedir. Bu soruların cevapları sektörlerdeki şirketlerin stratejik yaklaşımlarında ya da sektörel karakter yapısında aranabilir. Ayrıca Türkiye ekonomisinin hizmet yoğun bir üretime doğru dönüşen yapısı göz önüne alınarak çift yönlü nedensellik üzerine yeni bir tartışmanın başlatılması da mümkündür. Bu soruların cevapları için sektörel düzeyde daha ayrıntılı yürütülecek araştırmalar daha detaylı sorgulamaları mümkün kılacaktır.

Örnekleme özelinde elde edilen bulgulardan Türkiye'deki Tarım, Sınai ve Hizmetler sektörlerinin üçünde de, sektör popülasyonunun sektör taşıma kapasitesinin üstünde olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda çokuluslu şirketlerin sektörlerdeki yatırım kararlarının şekli şirket satın alma veya birleşme stratejisi şeklinde olabilir. Ayrıca her alt sektör için hesaplanacak taşıma kapasitesi, çokuluslu şirketlerin DYY yer seçim kararlarında daha isabetli öngörüler sağlayabilecektir.

Sonuç olarak bu çalışma ile uluslararasılaşma sürecinde, çokuluslu şirketlerin DYY yer seçim kararlarında taşıma kapasitesini bir kriter olarak kullanması önerilmektedir. Taşıma kapasitesinin dikkate alınması durumunda çokuluslu şirket hem doğrudan o sektöre girip girmeme konusunda karar verebilecek hem de mutlak girme kararında ise sektöre giriş biçiminin ne olması gerektiği konusunda bir göstergeye sahip olacaktır. Böylece uluslararasılaşma kararlarında stratejik değerlendirme yapması mümkün olabilecektir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

Kaynakça/References

- Aldrich, H. E. ve Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. London: SAGE Publications.
- Aldrich, H. E. ve Wiedenmayer, G. (1993). From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings. J. Katz and R. (Ed.). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* (s. 145–195) içinde. Greenwich, CT: JAI Press.
- Barrios, S., Görg, H., & Strobl, E. (2006). Multinationals' location choice, agglomeration economies, and public incentives. *International Regional Science Review*, 29(1), 81–107.
- Belkhdja, O., Mohiuddin, M., & Karuranga, E. (2017). The determinants of FDI location choice in China: A discrete-choice analysis. *Applied Economics*, 49(13), 1241–1254.
- Blomstrom, M., & Kokko, A. (1997). How foreign investment affects host countries. *Policy Research Working Paper No. 1745*.

- Boone, C., & van Witteloostuijn, A. (1995). Industrial organization and organizational ecology: The potentials for cross-fertilization. *Organization Studies*, 16(2), 265–298.
- Boudier-Bensebaa, F. (2005). Agglomeration economies and location choice. *Economics of Transition*, 13(4), 605–628.
- Bronzi, R. (2007). FDI inflows, agglomeration and host country firms' size: Evidence from Italy. *Regional Studies*, 41(7), 963–978.
- Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 54(4), 524–541.
- Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, T. (2006). Interdependent behavior in foreign direct investment: The multi-level effects of prior entry and prior exit on foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 37, 642–665.
- da Silva, A. A., e Meirelles, D. S., & Porto, E. C. (2015). Development cycle and carrying capacity: An equilibrium number study of financial institutions in Brazil's banking sector. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(3), 285–314.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2010). Institutional and transaction cost determinants of Turkish MNEs' location choice. *International Marketing Review*, 27(3), 272–294.
- Erdal, L., & Göçer, İ. (2015). The effects of foreign direct investment on R&D and innovations: Panel data analysis for developing Asian countries. *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship*, 195, 749–758.
- Geroski, P. A. (2001). Exploring the niche overlaps between organizational ecology and industrial economics. *Industrial and Corporate Change*, 10(2), 507–540.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. MA: Harvard University Press.
- Hecht, V. (2017). Location choice of German multinationals in the Czech Republic. *Economics of Transition*, 25(4), 593–623.
- Henisz, W. J., & Delios, A. (2001). Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 443–475.
- Hoang, T. T., Wiboonchutikula, P., & Tubtimtong, B. (2010). Does foreign direct investment promote economic growth in Vietnam? *ASEAN Economic Bulletin*, 27(3), 295–311.
- Jordaan, J. A. (2012). Agglomeration and the location choice of foreign direct investment: New evidence from manufacturing FDI in Mexico. *Estudios Económicos*, 27(1(53)), 61–97.
- Kang, Y., & Jiang, F. (2012). FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southeast Asia: Traditional economic factors and institutional perspective. *Journal of World Business*, 47, 45–53.
- Katrishen, F. (1994). The influence of imitation on the choice of international strategy. *Academy of Management Proceeding*, 138–142.
- Larrain, F. B., Lopez-Calva, L. F. ve Rodriguez-Clare, A. (2000). Intel: A case study of foreign direct investment in Central America. *CID Working Paper Series 2000.58*.
- Li, C., & Parboteeah, K. P. (2015). The effect of culture on the responsiveness of firms to mimetic forces: Imitative foreign joint venture entries into China, 1985–2003. *Journal of World Business*, 50, 465–476.

- Li, J., & Yao, F. K. (2010). The role of reference groups in international investment decisions by firms from emerging economies. *Journal of International Management*, 16, 143–153.
- Lien, Y. C., & Filatotchev, I. (2015). Ownership characteristics as determinants of FDI location decisions in emerging economies. *Journal of World Business*, 50(4), 637–650.
- Lim, L. Y., & Pang, E. F. (1982). Vertical linkages and multinational enterprises in developing countries. *World Development*, 10, 585–595.
- Michael, S. C., & Kim, S. M. (2005). The organizational ecology of retailing: A historical perspective. *Journal of Retailing*, 81(2), 113–123.
- Moran, T. H. (2001). *Parental supervision: The new paradigm for foreign direct investment and development*. Washington, DC: Institute for International Economics.
- Mucchielli, J.-L., & Yu, P. (2011). MNC's location choice and agglomeration: A comparison between US and European affiliates in China. *Asia Pacific Business Review*, 17(4), 431-453.
- Nielsen, B. B., Asmussen, C. G. ve Weatherall, C. D. (2017). The location choice of foreign direct investments: Empirical evidence and methodological challenges. *Journal of World Business*, 52(1), 62-82.
- Pelegri n, A. ve Bolanc e, C. (2008). Regional foreign direct investment in manufacturing. Do agglomeration economies matter? *Regional Studies*, 42(4), 505-522.
- Rodr guez-Clare, A. (1996). Multinationals, linkages, and economic development. *American Economic Review*, 86, 852-873.
- Simone, E. D. ve D'Uva, M. (2017). Social support, industrial parks and FDI location choice across Hungarian counties. *Social Indicators Research*, 133(3), 1031-1045.
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı, <https://www.ekonomi.gov.tr> (Erişim tarihi: 21.02.2018).
- T.C. Merkez Bankası, HYPERLINK “<https://www.tcmb.gov.tr>” <https://www.tcmb.gov.tr> (Erişim tarihi: 15.06.2018).
- ThiMinh, L.-P., Hieu-LeMinh ve ThiPhi, P.-T. (2017). The relationship between international tourist arrivals and foreign direct investment: A granger causality analysis. *Acta Oeconomica Pragensia*, 25(4), 3-12.
- Yuan, L. ve Pangarkar, N. (2010). Inertia versus mimicry in location choices by Chinese multinationals. *International Marketing Review*, 27(3), 295-315.