

**Istanbul  
Management  
Journal**



## **Istanbul Management Journal**

Sayı/Number: **88 Haziran/June 2020**  
eISSN: 2619-9254 • DOI: 10.26650/imj

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

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

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

### **YAYIN KURULU / EDITORIAL MANAGEMENT**

**Baş Editör / Editor-in-Chief**  
**Muhteşem BARAN**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

**Yönetici Editör / Production Editor**  
**Muhsin Murat YAŞLIOĞLU**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

### **Yardımcı Editörler / Co-Editors**

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

### **Alan Editörleri / Manuscript Editors**

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

### **ULUSLARARASI EDITORYAL KURUL / INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

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

**Çeviri Editörleri / English Language Editors**

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

**Yayın Türü / Type of Publication**

Yerel Süreli Yayın/International Periodical

**Yayın Dili / Publication Languages**

Türkçe ve İngilizce / Turkish and English

**Yayın Periyodu / Publishing Period**

Altı ayda bir Haziran ve Aralık aylarında yayımlanır/Biannual (June & December)

**Tarandığı İndeksler / Indexed by**

Business Source Elite - EBSCO

RePEc IDEAS

RePEc EconPapers



**İletişim / Correspondence**

**Istanbul Management Journal**

Dergi Yazı Kurulu Başkanlığı, Beyazıt, İstanbul, Türkiye

**Web:** [imj.istanbul.edu.tr/](http://imj.istanbul.edu.tr/) **Elektronik posta:** [imj@istanbul.edu.tr](mailto:imj@istanbul.edu.tr)

## İçindekiler Table of Contents

---

### MAKALELER ARTICLES

---

*Araştırma makalesi/Research article*

**How and When to Use Which Fit Indices? A Practical and Critical Review of the Methodology ..... 1**  
Muhsin Murat Yaşloğlu, Duygu Toplu Yaşloğlu

*Araştırma makalesi/Research article*

**The Influence of Advertising on Brand Equity of Chabahar Free Zone Tourism Destination (Iran) ..... 21**  
Esen Şahin, Melis Attar, Aboobakr Niavand

*Araştırma makalesi/Research article*

**The Moderating Effect of Internal Audit in Strategic Planning Implementation Success..... 57**  
Göksel Korkmaz

*Araştırma makalesi/Research article*

**Cinsiyete Dayalı Tokenizm: Kadın Egemen ve Erkek Egemen Meslekler Üzerinde Nitel Bir Araştırma  
Gender Based Tokenism: A Qualitative Research on Female-Dominated and  
Male-Dominated Professions ..... 85**  
Benan Kurt Yılmaz, Olca Sürgevil Dalkılıç

*Araştırma makalesi/Research article*

**Branding and Yemeni Organizations' Willingness to Pay a Price Premium for Audit Services ..... 127**  
Marwan Ghaleb, Burçin Kaplan

*Araştırma makalesi/Research article*

**Vekâlet Kuramına Göre Türkiye'deki Otellerin Pazara Giriş Stratejilerinin Değerlendirilmesi  
An Assessment of Market Entry Strategies of Hotels in Turkey Based on Agency Theory ..... 145**  
Ece Zeybek Yılmaz, Göksel Ataman

*Araştırma makalesi/Research article*

**İşletme Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi  
Üzerine Nitel Bir Çalışma  
A Qualitative Study on Assessment of Strategic Leadership Perception of Senior  
Executives of Enterprises ..... 169**  
Ayşegül Düzgün

*Araştırma makalesi/Research article*

**Hemşire Adaylarının Kariyer Planlarında Yaşlı Bakım Hemşireliği ve Diğer Hemşirelik  
Alanlarına Yönelik Tercihlerinin Çalışma Değerleri Bağlamında İncelenmesine  
Yönelik Bir Araştırma  
A Research on Examining Preferences of Nursing Candidates for Geriatric  
Nursing and Other Nursing Areas in the Context of Working Values in Career Plans ..... 201**  
Cem Güney Özveren, Nihal Ünalı Baydın, Oya Çelebi Çakıroğlu, Güler Önder, Emrah Önder





## How and When to Use Which Fit Indices? A Practical and Critical Review of the Methodology

Muhsin Murat Yaşlıoğlu<sup>1</sup>

Duygu Toplu Yaşlıoğlu<sup>2</sup>

### Abstract

With the help of statistical software programs, such as AMOS, Lisrel, R, Matlab, and many equivalents, most of the complicated research models have become more computable and easily understandable. Even the most complicated and complex models with various relationships can be easily computed with the help of software. Although with slight differences, outputs are consistent, and tables are mostly comprehensible. However, with the increasing curiosity and amount of knowledge about the research methodology, these simple looking outputs start to become more complicated and deeper. Even though aforementioned statements seem contradictory, what we imply here is very sound to a mid-level researcher because, as knowledge and understanding of statistics deepens, questions and doubts about from where, how, and why these numbers are calculated increase. Curiosity about the fit indices, chi-square and degrees of freedom, modification indices, covariances, and residuals begin to arouse.

In this review and commentary, we focus on the infamous CMIN (or chi-square), different model definitions, and calculation of fit indices by the help of these models while avoiding statistical jargon as much as possible. With the aim of putting an end to a decade long debate, when and how to use which fit indices, what they really indicate, and which numbers refer to good or bad fit is also discussed.

### Keywords

Fit Indices, CFA, SEM, Chi-Square, Discrepancy Functions, Modification Indices, Maximum Likelihood

**1 Corresponding author:** Muhsin Murat Yaşlıoğlu (Doç. Dr.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: [muratyas@istanbul.edu.tr](mailto:muratyas@istanbul.edu.tr) ORCID: 0000-0003-2464-5439

**2 Duygu Toplu Yaşlıoğlu** (Dr. Öğr. Üyesi), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: [duygut@istanbul.edu.tr](mailto:duygut@istanbul.edu.tr) ORCID: 0000-0002-5637-8999

**To cite this article:** Yaslioglu, M. M., & Toplu-Yaslioglu, D. (2020). How and when to use which fit indices? A practical and critical review of the methodology. *Istanbul Management Journal*, 88: 1-20. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0001>



## Introduction

In order to be able to comprehend structural equation modelling, confirmatory factor analysis, and fit concepts, some literature and definitions are necessary to clarify. First of all, we have to begin with the definition of the models mentioned in the software. These are most of the time confusing, not only because of their nature but because they are never really described anywhere in the process. Secondly, the estimation methodology is to be defined. Most SEM users, no matter what software they use, are accustomed to the “Maximum Likelihood Estimation,” but a great deal of these researchers have no idea what it is and what it does. Finally, there are several concepts which need to be clarified before discussing fit of the models. Some of these concepts are CMIN, Chi-Square, Log-Likelihood (see also Maximum Likelihood), C and F values, NPAR, p and P, fit and index, and PRATIO. Despite sounding familiar, most of the time they are misleading, confusing, bewildering, and even confounding. We see them and think we know them, but we never think about what they really are or where they come from. Alongside the discussion of several concepts and terminology, the necessary values and key-points will be discussed throughout the paper.

## Models Definitions

Despite slight naming differences among statistical software, there are three main models essential for the calculation of SEM and CFA. First is the one that researchers want to investigate, which is called “default model,” “structural model,” or “measurement model”. Following is the one in which every measured variable is accounted as independent of each other and any latent variable. This is called “independence model;” it also is the “baseline/null model” for CFA and SEM – we will discuss this confusion further below. Final is “saturated model” in which all variables covary with every each other.

Since its name will be mentioned several times here, before we begin defining models, an introduction to a fairly common concept called parsimony is also essential. Parsimony means simplicity, so the parsimonious models are simple models with less parameters to be estimated. Of course, parsimony of a model can only be judged relatively, often comparing nested models.

*Nested models* are the models in which one of the models contains all the variables, parameters, and interactions of the other and at least one extra term (parameter, constraint e.g.). Extended model is called the full (or complete) model, and abridged is called the restricted (or reduced) model; hence, saturated, default, and independent models are all nested models, where saturated is the full model and default is the restricted version of it (so is the independent).



Besides, there is a ratio called PRATIO (parsimony ratio) which compares the degrees of freedom for default model ( $df$ ) and independence model ( $df_i$ ). Its formula is simply  $PRATIO = df / df_i$ . This ratio is also used to calculate “Parsimony adjusted measures of fit” or namely PNFI and PCFI. These will be discussed later in this paper.

Aforementioned models are:

**Saturated model:** This is the fully explanatory model in which per every degree of freedom, there are as many parameter estimates; therefore,  $df_s = 0$ . That is to say every variable in the model co-varies with every each other. This is the most general model possible. Goodness of fit measures are “1.0” for this model. Besides, some measures such as RMSEA cannot be computed for saturated model, and because saturated model, by its nature, is the most un-parsimonious model possible, parsimony-based fit measures (PNFI, PGFI etc.) will be 0. It is an inane and illogical model in the sense that it is guaranteed to fit perfectly to any set of data collected. Any other model in the same research (that also implies the same dataset) is a nested (constrained) version of the saturated model.

**Null or baseline model (AKA independence model in AMOS and some other software):** The comparison model is frequently used as the “baseline model,” differences from which must be significant if a proposed structural model (the one with straight arrows connecting some latent variables – also called the default model in AMOS) is to be investigated further; however, the term “baseline model” implies comparison with an alternative that is more complex than a no-effect hypothesis. The terms “naïve model” and “null model” better indicate the kinds of models that researchers have used as baselines so far (Schwab, A., & Starbuck, W. H., 2013).

In the SEM or CFA baseline model, the covariances in the covariance matrix among the latent variables are all assumed to be zero. Despite its official name, AMOS and several other statistical software name “null/baseline” model as “independence model”. It makes sense because the independence model is the one which assumes all relationships among measured variables are “0.” Independence model is an uncorrelated variables model, and for computation, many fit measures, such as TLI=NNFI, RFI, IFI, NFI, CFI, PNFI, and PCFI, necessitate a “null/baseline” model in comparison with researchers’ measurement model. This model assumes that variables or latent factors of a construct are uncorrelated. Unlike the saturated model which have a parsimony ratio of “0,” the independence model has a parsimony ratio of “1.”<sup>1</sup> Most of the fit measures will have a value of “0” since this is the worst model possible, whether parsimony-adjusted or not. In rare occasions, some fit indices, such as RMSEA and GFI, may have a non-zero value depending on the data (Schermelleh-Engel, K., et.al., 2003).

---

1 Please refer to PRATIO in this paper.

**Default (structural or measurement) model:** This is the researcher's measurement or structural model (AMOS calls it the "default model"). In comparison to saturated model, this model is always more parsimonious, and it is always better fitting than the independence model when compared using fit indices. Thus, the default model will have a goodness of fit between the perfect fitting "saturated model" and worst possible model with lowest explanatory power, "the independence model."

### **Estimation and Maximum Likelihood Estimation**

Even though there is no simple way to describe Maximum Likelihood Estimation (MLE), it is essential to say this method is the default for many statistical software in order to be able to calculate many of the fit indices. Its complexity should not be taken for granted; however, some concepts about the estimation process and routines can be elaborated.

There are several estimation techniques, most of them perform one of three things (Templin, J. 2015):

1. Minimize some function: If the estimation process includes the word "least" in its name, then minimization should be expected. Most of these techniques minimize the squares of the error terms (or std. deviations). Types of least squares techniques include ordinary, generalized, weighted, WLSMV, iteratively re-weighted, and diagonally weighted. It is usually conducted as a last resort.
2. Maximize some function: Mostly, this gold standard of estimation techniques comes with the name "maximum" in it, such as maximum likelihood, residual maximum likelihood, and robust maximum likelihood.
3. Usage of simulation for sampling from data: These use recent advanced techniques of re-sampling through the help of recent simulation methods. Some of these include Gibbs sampling, Metropolis-Hastings algorithm, Monte Carlo simulation, and Bayesian Markov Chain Monte Carlo. These are typically used for complex models where maximum likelihood is not applicable or in which some prior values are necessary.

Simply;

- (1) MLE is a procedure to determine best model parameters (reality) that fit the given data with maximizing log-likelihood function to estimate parameters. The formulas here, while being quite mathematical, are familiar to most statisticians'. But one can immediately ask: "Why not likelihood function but log-likelihood?". Simply put, mathematically its asymptotes meet at the same values, and it is way easier to find a maximum of log-likelihood since it includes "sums" rather than

“products” as likelihood function does. Additionally, one can easily understand that maximization of products is harder than sums. Since we need derivatives of functions to find out asymptotes, it is easier to take derivatives of sums.

- (2) MLE also helps compare different models with the same data using some information criteria. This is mathematically even more advanced. There are formulas called information theory techniques. The most common one is Kullback-Leibler information criterion, which quantifies the distance between two given models. Since depending on full probability density functions, it is very hard to calculate (Burnham, K. P., & Anderson, D. R., 2001). Japanese statistician Hirotugu Akaike (1987) proved that K-L information could be estimated based on maximum log-likelihood and created AIC (Akaike Information Criterion). Its formula is:

$$\text{AIC} = -2(\ln(\hat{\theta}|x)) + 2K$$

It actually is “-2” times log-likelihood added by “2” times the number of parameters. Both log-likelihood and AIC are only meaningful when compared to other models with the same data (they are relative not absolute). They have no meaning by themselves, so the higher or lower the values mean nothing without comparison. Moreover, if you are comparing two “bad” models, they can only mean one is better than the other but cannot say anything about how bad/good they are. AMOS reports several similar model comparison values such as AIC, BCC, BIC, CAIC, ECVI, and MCVI. Keep in mind that these values are only for models’ comparison and relative. They do not indicate a fit for models. Simply put, if you are to compare two nested models<sup>2</sup> among each other, they are handy. If not, just ignore them. Complicated, poorly fitting models get high scores. For comparison purposes, this means the lower the values the better<sup>3</sup>.

### Some Other “sine qua non” Concepts

Since we now are aware of maximum likelihood estimation and log-likelihoods, we can talk about chi-square ( $\chi^2$ ) values calculated per model in AMOS. It is named as “CMIN” which allegedly stands for “chi-square minimum.” If one is accustomed to basic statistics, then he or she should also know about chi-square test and that it stands for “independence.” This means, without terminologically using definition of hypotheses, if a  $\chi^2$  value is statistically significant ( $p < 0.05$ ) then these two observations are “independent” from each other. In CFA and SEM, it is potentially unwanted. We want our measurement model (default model in AMOS) to be “not independent” from the data of observations.

2 Two models are nested if one contains all the terms of the other, and at least one extra term.

3 Also see the “Model comparison” section below.

The problem is that it is not easy to comprehend how CMIN is calculated. As one googles chi-square, he or she will most probably end up with what we call “Pearson Chi-Square” formula saying something like, “If you subtract expected values from observed values and square them, then divide them by expected values, you end up with chi-squared for each observation.” If you add them all, you find a summed chi-square value. This is what confuses most people because we have observed values on one side of the arrow since factors are unobserved (latent) variables.

Moreover, this CMIN is referred to as a fit index; therefore, it should be comparing two models, not observations. What are these two models? To evaluate the fit of the factor model, its “function of log-likelihood value” has to be compared to that of some less constrained model, such as the saturated model. The chi-square test compares the model (default model) to the saturated model (it should fit about the same). Many fit indices compare the model to the null/baseline model instead (baseline model should fit much worse than measurement model). AMOS uses function of log-likelihood to report CMIN. Chi-square is calculated through multiplying the number of samples and  $F_{ML}$  (function of ML); therefore,  $C=n(F_{ML})$ . C value is derived from F, and this value is also called “minimum discrepancy function.”

As discussed earlier in the model definitions section, saturated and default models are nested models, where saturated is the full and default is the restricted. Difference between function of log-likelihood of two nested models also gives the chi-square. If one simply calculates function of log-likelihood for saturated and default models and takes the difference, they end up with the chi-square for default model. The number of parameters to be estimated are also subtracted (of course, saturated model has more NPAR) to end up with “df” for default model. Eventually, chi-square distribution table can be used to calculate probability and test the null hypothesis of independence.

The number of parameters to be estimated defines the complexity of the model. Models with many parameters to estimate are called complex. Less parameters means the model is simple. In AMOS and other programs, *number of distinct parameters to be estimated* is called “NPAR.” The word “distinct” is also important here. For instance, if two or more parameters are required to be equal to each other, then these count as one, not two.

This leads us to another important concept in statistics, degrees of freedom (df). Degrees of freedom is the NPAR (q) subtracted from the number of sample moments (p), so the formula is (df=p-q).

One of the main fit measures (perhaps it should be called “THE” fit measure) is CMIN. It is the minimum value of C of the discrepancy, otherwise called chi-Square of likelihood ratio test. Since chi-square statistics all require a significance value,

“p value” is marked as “P” for testing the hypotheses that the model fits perfectly in population. As discussed earlier in this paper, it is the discrepancy between perfectly fit model (saturated model) and default model.

Increase in NPAR (also implying decrease in df), declines log-likelihood for the nested models using the same sample. This means, saturated model always has lower value for function of log-likelihood. Sample size increases the likelihood functions; despite the sample size being the same in the nested models, this does not mean the difference stays the same with smaller sample sizes. Chi-square test value increases as the sample size increases, and this makes the values significant since the (df) stays the same. It sounds complicated, but think of it as a test statistic of independence getting larger as the number of samples increases, which makes it more significant at a time. If two models (in our case, it is saturated and default models) are independent of each other, then they simply are not fit to each other. This is true but not necessarily correct, and this is the reason that we need more indices to be able to look at.

Here are some quotes directly from respected statisticians/researchers:

“The power of the test to detect an underlying disagreement between theory and data is controlled largely by the size of the sample. With a small sample an alternative hypothesis which departs violently from the null hypothesis may still have a small probability of yielding a significant value of. In a very large sample, small and unimportant departures from the null hypothesis are almost certain to be detected.” (Cochran, 1952)

“If the sample is small, then the test will show that the data are ‘not significantly different from’ quite a wide range of very different theories, while if the sample is large, the test will show that the data are significantly different from those expected on a given theory even though the difference may be so very slight as to be negligible or unimportant on other criteria.” (Gulliksen and Tukey, 1958, pp. 95–96)

“Such a hypothesis [of perfect fit] may be quite unrealistic in most empirical work with test data. If a sufficiently large sample were obtained this statistic would, no doubt, indicate that any such non-trivial hypothesis is statistically untenable.” (Jöreskog, 1969, p. 200)

“Do they mean that we should limit the sample size? Despite they sound in that manner, one should also know that “Significant properties of maximum likelihood (ML) estimate are consistency, normality, and efficiency. However, it has been proven that these properties are valid when the sample size approaches infinity. Many researches warn that a behavior of ML estimator working with the small sample size is largely unknown. (Psutka, J. V. and Psutka J., 2015)”

One logical way to assess fit is to find the discrepancy value (CMIN) per degrees of freedom, given that it tends to increase with number of sample moments. CMIN/df value can give the researcher an absolute value for fit. Arguments begin just here, because various researchers have suggested various acceptable values for this value. Wheaton and colleagues (1977) suggested 5 or less, some suggested as low as “2,” or as high as “5.” Byrne et.al. (1989) puts forward that  $\chi^2/df > 2$  indicates bad fit.

Values less than “1” will probably require insignificant CMIN values and will therefore not be even necessary to calculate. Anything close to “1” should be very good fit, but how far apart could it fall from “1?” Let’s remember the calculation of degrees of freedom (df=Sample moments - number of distinct parameters); thus, as df increases with sample size so does  $\chi^2$ . Here we should first look at NPAR. The default model’s chi-square calculation, not by chance, is the difference of NPAR between saturated model and measurement (default) model. If “df” for default model is calculated taking the number of parameters into account, this means we can ignore it simply because it is already taken into account. Sample size should be the only variable here to decide the value for CMIN/df cut point. Here we can use common sense:

- (1) If the commonly accepted minimum sample size in a factor analysis is at least 50 and also 5 times the number of variables. This means minimum sample for a decent number of variables as around 150 (there is no real calculation here but merely observation).
- (2) If minimum number is around 150, doubling this number seems fair for a cut point. Let’s say 300 here is a cut point for sample size to categorize CMIN/df value.
- (3) Then we can say, looking to our commonly mentioned cut points of CMIN/df, if sample size is between 150-300, then 3.5 (median of 2-5) can be taken as cut point to assess the fit. If sample size is above 300, then “5” can be taken as the criterion. More than 5  $\chi^2$  per degrees of freedom indicates a bad fit regardless. This value should be less. Please read further.
- (4) To decide whether a CMIN/df is good enough, one should also compare the worst model’s (independence model) CMIN/df value. These values should be significantly different from each other because if worst model is fit enough, this requires measurement model to be even much fitter. Luckily, we have fit indices comparing these values.<sup>4</sup>

---

4 Please refer to relative fit indices (NFI,RFI, CFI and TLI)

## Indices: Fit and Others

Before beginning to discuss anything about fit, we have to make a short list of things often confused by researchers. Researchers MUST keep in mind that:

- (1) Fit has very little to do with validity: Most researchers confuse fit with validity. Validity is a much broader concept to begin with.
- (2) If model is fit, this means your data is consistent with what you want to measure.
- (3) If model is fit, then it is useful model.
- (4) If model is fit, then it will probably be able to be replicated in other researches.
- (5) If model is fit, the researcher can stop adding covariances among residual error terms.
- (6) If model is fit, then the researcher can proceed with further evaluation of construct and other validities.
- (7) If model is fit, it is NOT necessarily correct or valid.
- (8) A good fitting model is ONLY “reasonably consistent with the data.”

Strictly keeping the list above in mind, there are several indices to measure the fit of the proposed measurement model (default model). Also, there is even more debate about what to use and when to use it. Mostly, simple models, with a moderate number of sample observations, have good fit. As the models get complicated and sample size increases, these fit indices start to drop. Frequently, researchers face the dilemma of choosing between fit indices because while some are above cut points, others are below expected values. Here are some problems: what are the cut points for indices? Is there a commonly accepted value for each? What index is best for models with many variables? After being able to answer all these questions, another problem may rise: what if some of them are above expected values and some are not, who tells us which to go for, and finally, if one can solve all these issues, how are two or more similar models with the same data compared. In this section we will try to answer these questions with avoiding complicated, sophisticated jargon of statistics. This does not mean we will leave things out; this implies we will keep it as “simple and stupid” as possible.

Fit indices (measures) in AMOS are categorized into sub groups. These are: absolute fit indices, relative/incremental fit indices, parsimony (check above) fit indices, non-central chi-square distribution (population discrepancy based) fit indices, information theoretic fit indices, and fit measure based on sample size.

## **Absolute Fit Indices**

Absolute fit indices indicate fit without comparing the default model to anything for the best fit model. Despite there being a comparison with the best fit model (saturated model), the indices indicate the model fit themselves. CMIN and CMIN/df are the basis of absolute fit indices discussed above. Other absolute fit indices include RMR and GFI.

### *RMR and GFI*

It is the Root Mean Squared Residuals, therefore also called RMSR or SRMR. This value is simply what it says. It squares the amount by which the sample (measurement) covariances differ from their estimates. It is much like average of sum of squared errors (or residuals) in regression, yet as measurement units differ from each other, it is more relevant to carry out the calculation based on residual correlation matrix. Usually an RMR value (based on correlations) less than 0.05 indicates a good fit. This unfortunately is not a part of AMOS, but a script or manual calculation will sort out this problem. The smaller the value is the better.

Thanks to AMOS and LISREL, a more advanced version of RMR is calculated under the name of GFI (Goodness of fit). GFI compares by dividing squared weighted sum of the variances of measurement and estimation, where weighting depends on estimation method. Much like R<sup>2</sup> in regression, it takes a value between “0-1.” It is not suggested to use this index since it is affected by sample size. There also is a “df” adjusted version called AGFI, if one wants to use it, this one should be preferred. A “GFI” value larger than 0.95 can be accepted as good fit, preferably larger in small sample sizes and less parameters. GFI is greatly affected by sample size, so simply do not use this index (Kenny, D.A., 2005).

## **Incremental Fit Indices**

These fit indices are also called relative or comparative indices because these indices or measures are based on the idea that things may be worse. There always (hopefully always; if not, do not even bother testing the model) is a worse model than default model, where each observation is taken into account as independent. Independent model is also called, due to its nature for comparison, baseline or null model.

Researchers may immediately ask why use the worst model but not the best. The answer is hidden in the calculation. As defined earlier, C (in Amos CMIN or in some cases F<sup>5</sup>) value is calculated with the help of perfectly fit model, which is also the “saturated model” namely. This model is the best fit model to the data. Please remember, fit and validity are two different things!

---

5 Discussed under title “Fit measures based on population discrepancy”



### ***NFI and TLI***

Relative fit measures are NFI (Normed Fit Index), RFI (Relative Fit Index), IFI (Incremental Fit Index), TLI (Tucker Lewis Index), and CFI (Comparative Fit Index). NFI is calculated using minimum discrepancy (CMIN – Chi-Square) of default model with CMIN of independent model. NFI gets a value between “0-1,” where a value of “1” represents perfect fit to data. The higher the difference between model and worst fit results in a bigger value. A value of 0.90 and above is accepted to represent acceptable fit. The fit can be overestimated if the number of parameters is increased. RFI is the “degrees of freedom” corrected version of NFI; therefore, it solves the issue of parameter increase. It gets a value between 0 and 1 like NFI, and values above 0.90 is acceptable. For both NFI and RFI, smaller sample size tends to inflate the values; therefore, it is mostly suitable for larger samples. For smaller sample sizes, 0.95 is acceptable.

### ***CFI***

CFI is also “df” corrected versions of NFI. This time, it is not divided but rather subtracted. For every parameter estimated, there is just one penalty. With larger samples and low number of parameters change, values tend to be very close to NFI. CFI may get values larger than “1” but “1” is always reported as maximum. Value of “1” does not indicate perfect fit but simply means “df” of default model is larger than chi-square of the default model.

TLI, also called Non-normed fit index, is very similar to RFI. Lower “chi-square to df ratios” indicates a better fit. TLI and CFI depend on the average size of correlations in the model. If the average correlation among variables is low, values are also low. That being said, if several experimental variables (uncorrelated) are added to the default model, then this decreases the value of TLI (also CFI). A suggestion here can be that if the research model has several experimental or control variables, then TLI and CFI are not to be suggested. Values above 0.90 are acceptable, and 0.95 indicates good fit. If the model has very strongly or very weakly correlated variables, then the suggestion is to ignore these indices.

### ***Fit Measures Based on Population Discrepancy***

#### ***F0 and RMSEA***

As discussed earlier, the function of discrepancy or log-likelihood, in Amos is presented as chi-square, “n” value being sample size minus number of groups ( $n=N-g$ ;  $g$  is mostly 1 in our cases) Steiger, Shapiro, and Browne (1985) proved ( $C=n.F_0$ ) under certain conditions has a noncentral chi-square distribution with  $df$  degrees of freedom and non-centrality parameter  $\Delta=(C -df) =nF_0$ . This results in  $F_0 = [(C-df) / n]$  (or simply and generally;  $F_0 = [(C-df) / (N-1)]$ ). Non centrality parameter is then used to

compare two nested model, such as default and saturated models. The problem here is that  $F_0$  always favors complex models and will never favor the simpler model, or in other words, parsimonious model. Steiger and Lind (1980) suggested compensating for the effect of model complexity by dividing  $F_0$  by the number of degrees of freedom for testing the model. This ratio then gives us “mean square error of approximation” (this makes sense since discrepancy function is a square). Taking the square root of the resulting ratio gives the population “root mean square error of approximation,” or simply RMSEA. The calculation, in mathematical terms, favors larger sample size or df. Just like TLI, if chi-square equals to df, then the value becomes “0.” One can simply expand the calculation by rewriting  $F_0$  as “ $(\chi^2 - df) / n$ .” The formula becomes “ $[(\chi^2 - df) / (df \cdot n)]$ ,” and size effect of “df” will be more obvious. The smaller the “df” is the larger the RMSEA is, even with very small chi-square.<sup>6</sup> This may indicate a “bad fit” since RMSEA values below 0.08 indicates an acceptable, and 0.05 indicates a good fit. The suggestion is to use RMSEA in high df values and not even compute with low values or to at least be very cautious when you have low df.

### ***PCLOSE***

PCLOSE is actually a “p” value, something we are familiar seeing in almost every statistical analysis; however, this time it should not be confused with the p value of chi-square (where  $H_0$ ; RMSEA=0) which stands for exact fit. This makes sense because it stands for a “close fit.” Browne and Cudeck (1993), based on experience with SEM and RMSEA, argue that a RMSEA of 0.05 or less points to a good (close) fit; hence it calculates p value for null hypothesis of  $H_0$ ; RMSEA $\leq$ 0.05. When PCLOSE is significant, null hypothesis is rejected, indicating lack of close fit. PCLOSE should be insignificant to indicate good fit.

### **Parsimony Adjusted Fit Indices**

James and colleagues (1982) and Mulaik and colleagues (1989) suggest adjusting NFI and GFI by multiplying indices with a ratio called PRATIO. PRATIO, as mentioned earlier in the related section of this paper, compares the degrees of freedom for default model ( $df_0$ ) and independence model ( $df_1$ ). The formula is simply  $PRATIO = df_0 / df_1$ . AMOS also calculates PGFI by using the same method. Usually and debatably, values above 0.80 indicate a good fit. The quotation below clarifies the use of parsimony indices:

“Although many researchers believe that parsimony adjustments are important, there is some debate about whether or not they are appropriate. I see relative fit indices used infrequently in the literature, so I suspect most researchers do not favor them. My own perspective is that researchers should evaluate

<sup>6</sup> For instance a chi-square value of 2 (obviously not significant) with 1 df and 90 samples will give out an RMSEA of 0.106.  $\sqrt{(2-1)/1 \cdot (90-1)} = 0.106$

model fit independent of parsimony considerations, but evaluate alternative theories favoring parsimony. With such an approach, we would not penalize models for having more parameters, but if simpler alternative models seem to be as good, we might want to favor the simpler model.”(Newsom, J. T., 2018)

### **Modification Indices**

Modification indices show us how much chi-square (test statistics) will decrease if covariance is added among error terms of mentioned variables. It is only informational for CFA or SEM. Given a poorly-fitting model, you may want to know what path(s) you could add to make it better. If you change something according to MIs, then it is exploratory in nature. Be alert. This will be further evaluated below.

Also, adding paths looking to MIs makes the consecutive models nested to each other; therefore, one can use the model comparisons based on chi-square as mentioned below.

How much MI value is worth intervention? Actually, there is no certain limit to this. MI values show the test statistics (chi-square or CMIN) change since models are nested by nature. Change in CMIN may not mean much if it does not change the fit. Researchers may individually calculate a rough estimate for CMIN/df change by dividing the highest MI value with the “df.” If the decrease in CMIN/df seems significant, then the covariance or path may be added. If not, then it seems negligible. This can be done as many times as the model is re-estimated; however, the user should be cautious in their use of MIs. If new models are developed with the help of MIs, then it must be reported. Do not pretend that you have a theoretical reason for part of a model that was put there because it was suggested by MI indices table! This is simply fraud. Using MIs makes the analysis exploratory by nature. This means if you are to use MI to correct the model, then this should be reported as exploratory SEM. The second option is that you reserve a part of the data to first explore, then use the remaining part to confirm (lesser evil).

### **Model Comparisons**

Comparing two good models among each other is a nice comparison. If you are comparing two bad models, then it is a burden, and moreover, it leads to nothing but choosing the lesser evil. How good your model is is not described in this paper because it not only depends on fit indices or other values, such as AVE, MSV, or ASV (also not described here), but also theoretical background and other validity questions. Model comparisons only and simply compare two or more models. Do not assign more value to them, and do not fall into the mistake of calling a better model valid!

If one wishes to compare models, there are few criteria. Some of these information criteria are also reported with AMOS:

- The model with lower AIC (mentioned before) or BIC (Bayesian information criteria-not mentioned in this paper) is better, but, again, these are relative numbers. They do not indicate an absolute fit. Simply note down the models' AIC and BIC values, and compare them.
- If models are significantly different from each other, then a complicated version is better
- If models are not significantly different, then a simpler version is preferable.

If models are nested (such as default and saturated models mentioned earlier), then:

- Log-likelihood functions can be calculated, and difference among them with df can be used in chi-square distribution to test their difference. Added paths or deleted paths on a model make them nested to each other, so, one can compare their log-likelihoods. (This is not in AMOS by default, but R, Matlab, or AMOS scripts can be used to calculate).

As a rule of thumb, CFA is used to “confirm” a factor structure or a measurement model. Therefore, any changes made to this model will take it apart from confirmation and will make it exploratory in nature. Model comparisons are mostly suggested for exploratory SEM or path model comparisons.

### **Conclusion and Notes on Fit Indices**

Several researchers and statisticians suggest different values and cut-points for different so-called useful fit indices. Individual researchers should keep in mind some notes about fit indices:

- Normality affects absolute fit indices. Non-normal data inflates chi-square and, therefore, decreases absolute fit values. Incremental and population discrepancy measures are less affected (Kenny, D. A., 2015).
- Number of variables affect fit. Increasing the variables decreases the fit. RMSEA, especially, increases (we do not want this) as more variables are added. Indices such as NFI, TLI, and CFI are relatively more stable but also declines slightly in such case, which is all probably because of an inflated chi-square.
- BIC, RMSEA, and TLI requires parsimony the most (also respectively among each other), and NFI and CFI requires it the least.
- NFI does not adjust for sample size. Increasing sample size decreases the fit value. TLI and CFI are relatively stable with sample size, and variation decreases between larger sample sizes. RMSEA, however, declines with sample size. Larger sample researches favor RMSEA.

- While testing for exact fit, a researcher should go for insignificant CMIN, which is almost always impossible (Unless with very few variables and a small sample size).
- To assess a good or close fit, researchers may go for different values;
  - RMSEA (below 0.05 to 0.08): If the model is parsimonious and sample size is large, then below 0.05 or closer values; otherwise, 0.08 or below.
  - CFI, RNI, NFI, TLI, RFI, IFI (above 0,90 to 0,95): Depending on variable size, variables below 10-12 require 0.95 for close fit, variables above 12 may require 0.90 as cut-point. The higher is always the better.
  - RMR below 0.05 or 0.08 for larger samples and GFI, preferably 0.90 or above. It is preferable not to use these indices.
  - For comparing models (almost always nested models), information criteria, such as (AIC, BIC e.g.), are useful.
  - For gradual comparisons and model refining, Modification Indices are very beneficial.
  - Assigning names to nested models in AMOS and using these to calculate likelihood ratios is the best way for model comparisons. (This requires an advanced knowledge and expertise in AMOS)

After all discussions, some essential fit indices to take into account are CMIN and CMIN/df, F0, RMSEA, and PCLOSE. Optionally, NFI, TLI, and CFI can be used. Researchers must determine a rationale for fit criteria, mention those rationale in their papers, and, perhaps, regard reporting several different types of fit indices. There is no one set of rules which to use, but a researcher can take into account the size of the sample, number of variables, and fit indices' pros and cons. Finally, at least referring to one index from every different group of indices that we mentioned earlier in this text may reduce the criticism for the fit of the model.

## Genişletilmiş Özet

AMOS, Lisrel, R, Matlab ve birçok benzer istatistiksel yazılım programlarının yardımıyla, karmaşık araştırma modellerinin çoğu daha hesaplanabilir ve kolayca (?) anlaşılabilir hale gelmiştir. Hatta birçok farklı ilişkilere sahip, karmaşık modeller bile yazılımlar yardımıyla kolayca hesaplanabilmektedir. Aralarında küçük farklılıklar olmasına rağmen, çıktılar genellikle tutarlıdır ve oluşan tablolar çoğunlukla anlaşılabilir. Bununla beraber, araştırma metodolojisi hakkında artan merak ve bilgi miktarı dolayısıyla, bu basit görümlü çıktılar daha da karmaşıklaşmaya ve derinleşmeye başlamıştır. Sözü edilen ifadeler çelişkili gözükse de bu noktada ima edilen durum orta seviye bir araştırmacı için oldukça tanıdık gelecektir, çünkü bir araştırmacının istatistik bilgisi ve anlayışı derinleştikçe, bu rakamların nereden, nasıl ve neden hesaplandığına dair sorular ve şüpheler artmaktadır. Bu sorular ve şüpheler uyum indeksleri, ki-kare ve serbestlik dereceleri (Degrees of Freedom), değişiklik indeksleri (Modification Indices), kovaryanslar ve artıklar (residuals) hakkında merak uyandırmaya başlamaktadır. Bu doğrultuda, istatistiksel jargondan mümkün olduğunca kaçınarak CMIN (ya da ki-kare), farklı model tanımları ve bu modellerin yardımıyla uyum indeksi hesaplamalarına odaklanılmaktadır. Tüm bunlarla birlikte bu çalışmada, on yıllık bir tartışmaya da son vermek amacıyla; hangi uyum indekslerinin ne zaman ve nasıl kullanılacağı, tam olarak neyi belirttikleri ve hangi değerlerin iyi veya kötü uyum anlamına geldiği tartışılmaktadır.

Bu çalışmada tartışılmakta olan, yapısal eşitlik modellemesi, doğrulayıcı faktör analizi ve uyum kavramlarını kavrayabilmek literatürde olan bazı tanımların netleştirilmesi gerekmektedir. Öncelikle çoğu zaman kafa karıştırıcı olabilen, araştırma sürecinin birçok noktasında yeterince açıklanmayan ve istatistik işlemlerin yapılması için kullanılan yazılımlarda bulunan modellerin tanımlanması ve daha sonra da tahmin yöntemlerinin açıklanması yerinde olacaktır. Çoğu “yapısal eşitlik modellemesi (SEM)” yöntemi kullanan araştırmacı hangi yazılımı kullanırsa kullansın “Maximum Likelihood” yöntemine alışır ancak büyük bir kısmının bu yöntemin gerçekte ne olduğu ve ne yaptığı hakkında hiçbir fikri yoktur. Ayrıca modellerin uyumunu tartışmadan önce açıklığa kavuşturulması gereken birkaç kavram vardır. Bunlar; CMIN, Ki-kare, Log-Likelihood (Maximum Likelihood), C ve F değerleri, NPAR, p ve P, uyum ve indeks, PRATIO. Bu kavramların çoğu tanıdık gelmelerine rağmen, çoğu zaman yanıltıcı, kafa karıştırıcı, şaşırtıcı ve çelişkili olabilmektedir. Genellikle bu kavramlar, çeşitli araştırmalarda görülmekte ve bilindiği düşünülmektedir ancak gerçekte ne olduklarını ve nereden geldikleri üzerinde düşünülmemektedir. Bu sebeple bu çalışmada birçok kavram ve terminolojinin tartışılmasının yanı sıra, gerekli değerler ve önemli noktalar ele alınmıştır.

Ayrıca Türkçe genişletilmiş özetle yer verilemeyen ancak makalede İngilizce olarak ayrıntılandırılmış konular:

- Yuvalanmış modeller (nested models), araştırma modeli, doymuş (saturated) model, bağımsızlık (independence) modeli gibi kavramlar ve bu modellerin uygunluk değerlerini hesaplarken nasıl kullanıldığı.
- Maximum Likelihood yönteminin faktör analizinde ve uygunluk değerlerini hesaplamada niçin önemli olduğu ve tam olarak ne yaptığı.
- Ki-Kare kavramının ayrıntılı olarak incelenmesi ve neden uygunluk değerlerinin en önemlisi olduğunun tartışılması.
- Tüm uygunluk istatistiklerinin ayrıntılı açıklaması, benzerlik ve farkları, güçlü ve zayıf yönleri.
- Düzeltme indislerinin (Modification Indices) ne olduğu ne şekilde kullanması gerektiği.

Bazı araştırmacılar ve istatistikçiler, uyum indeksleri için farklı değerler ve sınırlılıklar belirlemektedir. Bu nedenle araştırmacılar uyum indeksleri için şu noktaları akılda tutmalıdır:

- Normallik mutlak uyum indekslerini etkilemektedir. Normal olmayan veriler ki-kareyi artırır ve böylece mutlak uyum değerlerini azaltır (Kenny, D.A., 2015).
- Değişken sayısı uyum indekslerini etkilemektedir. Değişkenlerin artması uyumu azaltır. Yeni değişkenlerin eklenmesi yoluyla, istenmeyen bir durum olan RMSEA'nın yükselmesi de mümkündür. NFI, TLI ve CFI gibi indeksler nispeten daha kararlı bir yapıda olsa da değişken sayısına göre ufak azalmalar gösterebilir. Bu durumun sebebinin de ki-karenin artması olduğu tahmin edilmektedir.
- BIC, RMSEA ve TLI modelde sıklığın (parsimony) karşılığını verirken, NFI ve CFI bunu en az ödüllendiren indekslerdir.
- NFI örneklem büyüklüğüne göre kendini ayarlamaz, artan örneklem büyüklüğü uyum değerini azaltır.
- TLI ve CFI değerleri örneklem büyüklüğü ile nispeten daha kararlı bir ilişki içerisindedir ve örneklem büyüklüğü arttıkça değişkenlik azalır. RMSEA da örneklem büyüklüğü ile düşüş göstermekte, büyük örneklem büyüklükleri RMSEA'nın lehine bir durum ortaya koymaktadır.
- Kesin bir uyumluluk için, araştırmacı CMIN değerinin anlamsız olmasını beklemelidir. Ancak bu durum neredeyse her zaman anlamsızdır. (Çok az değişken ve çok küçük bir örneklem büyüklüğü olmadığı sürece)

- İyi ya da tam uygunluğun olup olmadığını değerlendirmek için araştırmacılar farklı değerler kabul edebilmektedir;
  - o RMSEA (0,05 ve 0,08'in altında): Model sıkı (parsimonious) ise ve örneklem sayısı fazla ise 0,05'in altında ya da ona yakın değerler olması, aksi takdirde ise 0,08'in altında olması beklenir.
  - o CFI, RNI, NFI, TLI, RFI, IFI (0,90 ve 0,95'in üstünde): Değişken büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. 10-12 değişkenden az olan durumlar 0,95 ya da ona yakın bir uyum gerektirmekte iken 12'den fazla değişkeni olan durumlar ise için sınır nokta 0,90'dır. Bu değer için daha yüksek olması her zaman daha iyidir.
  - o Daha büyük örneklem için RMR'nin 0,05 ya da 0,08'den küçük ve tercihen GFI'nin 0,90 ya da üstünde olması beklenir. Ancak bu indekslerin tercihen kullanılmaması öngörülmektedir.
  - o Modelleri karşılaştırmak için AIC, BIC gibi kriterler daha yararlıdır.
  - o Aşamalı karşılaştırmalar ve model arındırma için Modifikasyon İndeksleri (Modification Indices) çok faydalıdır.
  - o AMOS'ta iç içe geçmiş modellere isim atamak ve onların olasılık oranlarını hesaplamak model karşılaştırmaları için en iyi yöntemdir. (AMOS konusunda ileri düzeyde bilgi ve uzmanlık gerektirir.)

Tüm bu tartışmalardan sonra dikkate alınması gereken bazı temel uyum indeksleri; CMIN ve CMIN/df,  $F_0$ , RMSEA ve PSCLOSE'dir. İsteğe bağlı olarak NFI, TLI ve CFI de kullanılabilir. Bunlar doğrultusunda araştırmacıların uyum kriterleri için mantıklı gerekçeler belirlemeleri, bu gerekçeleri makalelerinde belirtmeleri ve birkaç farklı uyum indeksi ile karşılaştırmalar yapmaları gerekmektedir. Bu noktada kullanılması gereken kurallar bütünü bulunmamaktadır ancak araştırmacı örneklem büyüklüğünü, değişken sayısını, uygun endekslerin artılarını ve eksilerini dikkate alarak karar vermelidir. Son olarak, bu çalışmada bahsedilen her farklı indeks grubundan bir indekse atıfta bulunmak, modelin uyumuna yönelik eleştirileri azaltacaktır.



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

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

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

---

## References

- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. In Selected papers of Hirotugu Akaike (pp. 371-386). Springer, New York, NY.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Testing structural equation models*, 154, 136.
- Burnham, K. P., & Anderson, D. R. (2001). Kullback-Leibler information as a basis for strong inference in ecological studies. *Wildlife research*, 28(2), 111–119.
- Byrne, B. M., Shavelson, R. J., & Muthén, B. (1989). Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: the issue of partial measurement invariance. *Psychological bulletin*, 105(3), 456.
- Cochran, W. G. (1952). The  $\chi^2$  test of goodness of fit. *The Annals of Mathematical Statistics*, 315–345.
- Gulliksen, H., & Tukey, J. W. (1958). Reliability for the law of comparative judgment. *Psychometrika*, 23(2), 95–110.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. (1982). *Causal analysis: Models, assumptions and data*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jöreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34(2), 200.
- Kenny, D. A. (2015). Measuring model fit. (<http://davidakenny.net/cm/fit.htm>).
- Mulaik, S.A., James, L.R., Van Alstine, J., Bennet, N., Lind, S., and Stilwell, C.D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430–445.
- Newsom, J. T. (2018). Minimum sample size recommendations (Psy 523/623 structural equation modeling, Spring 2018). Manuscript Retrieved from [upa.pdx.edu/IOA/newsom/semrefs.htm](http://upa.pdx.edu/IOA/newsom/semrefs.htm).
- Psutka, J. V., & Psutka, J. (2015, September). Sample size for maximum likelihood estimates of Gaussian model. In International Conference on Computer Analysis of Images and Patterns (pp. 462-469). Springer, Cham.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23–74.
- Schwab, A., & Starbuck, W. H. (2013). Why Baseline Modelling is Better than Null-Hypothesis Testing: Examples from International Business Research. *Philosophy of Science and Meta-Knowledge in International Business and Management*, 171.
- Steiger, J. H., & Lind, J. (1980). Paper presented at the annual meeting of the Psychometric Society. Statistically-based tests for the number of common factors.
- Steiger, J. H., Shapiro, A., & Browne, M. W. (1985). On the multivariate asymptotic distribution of sequential chi-square statistics. *Psychometrika*, 50(3), 253–263.

Templin, J. (2015). Maximum Likelihood Estimation; Robust Maximum Likelihood; Missing Data with Maximum Likelihood [PowerPoint slides]. Retrieved from [https://jonathantemplin.com/files/sem/sem15pre906/sem15pre906\\_lecture03.pdf](https://jonathantemplin.com/files/sem/sem15pre906/sem15pre906_lecture03.pdf) on 9-10-2019.

Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological methodology*, 8, 84–136.



## The Influence of Advertising on Brand Equity of Chabahar Free Zone Tourism Destination (Iran)

Esen Şahin <sup>1</sup>

Melis Attar <sup>2</sup>

Aboobakr Niavand <sup>3</sup>

### Abstract

The present empirical research is principally aimed to show the impact of advertisement on the brand equity of Chabahar Free Trade-Industrial Zone (CFZ) of Iran as a tourism destination. The primary data were collected via a 24-item questionnaire possessing a five-point Likert scale. The scales used for the questionnaire were constructed by adapting the expressions used in previous studies. A pilot survey with 20 participants of tourists in CFZ was primarily carried out to examine the suitability of questionnaire structure, content validity, content comprehensiveness, terminology, comprehensibility, convenience, and speed of completing the questionnaire. The statistical population in this study includes all tourists in the CFZ. Since the statistical population is unknown, the probability random sampling technique was used in this study. In total, 384 samples were considered and 155 questionnaires were received. Of the considered questionnaires, 136 valid ones were used for data analysis. To calculate the reliability and ensure the questionnaire's internal consistency, the Cronbach's alpha coefficients and composite reliability were utilized. The questionnaire's validity was verified and approved by the convergent and divergent validity method. In this study, the hypotheses and fitting of the model were examined utilizing structural equation modeling (SEM). Moreover, Smart PLS software was utilized for analyzing the gathered data. In this study, it was proved that advertising has a considerable effect on brand equity. Moreover, the findings showed the importance of advertising in creating brand equity and confirmed that the value of brand equity could be improved by focusing on advertising.

### Keywords

Brand loyalty, Brand Satisfaction, Brand Image, Brand Equity, Brand Awareness, Advertising, Chabahar Free Zone

1 **Corresponding author:** Esen Şahin (Asst. Prof. Dr.), Selcuk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Administration Department, Konya, Turkey. E-mail: eboztas@selcuk.edu.tr ORCID: 0000-0001-7215-5018

2 Melis Attar (Asst. Prof. Dr.), Selcuk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, International Trade Department, Konya, Turkey. E-mail: melisattar@yahoo.com ORCID: 0000-0002-1299-7552

3 Aboobakr Niavand (PhD. Candidate), Selcuk University, Institute of Social Sciences, Turkey. E-mail: n.aboobakr@gmail.com ORCID: 0000-0002-2722-9468

**To cite this article:** Sahin, E., Attar, M., & Niavand, A. (2020). The influence of advertising on brand equity of chabahar free zone tourism destination (Iran). *Istanbul Management Journal*, 88: 21-55. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0002>



## Introduction

In today's competitive conditions, it is very vital to gain a desirable position in users' minds such that the user becomes loyal to that brand. Among the factors that are effective to obtain such a position in customers' minds is brand equity. Brand equity was explained from various viewpoints and for various goals but no common opinion has been achieved yet. Keller (2003), describes the brand equity as the distinct influence of brand information on the customer reaction to the performed marketing activities for that brand.

In an ever further competitive, transparent, and interconnected situation of business, memorable experiences must be provided by brands to their customers willing to differentiating themselves and building a solid competitive location (Schmitt, 1999). This problem is related particularly to the services sector (Markovic et al., 2018) due to a service's characteristic nature (Zeithaml et al., 1985; Berry, 1980). Brand equity is one of the most vital structures in brand administration, in managerial and academic points of view (Yang et al., 2015). In this regard, particular attention is paid by organizations to build brand equity enabling them to connect with the different customers' manners (Hultén, 2011).

Advertising is an effective factor for providing brand equity, mainly in cases with failed sales promotion (Lindsay, 1989). Advertising as an external sign shows the product quality (Milgrom & Roberts, 1986). Heavy investment in advertisement shows the company invested in its brand with high advanced quality (Kirmani & Wright, 1989). Cobb-Walgreen (1995) discovered that spending costs for advertising affect positively on brand equity and its extents. Simon and Sullivan, (1993) recognized the advertising positive influence on brand equity. To strengthen the beliefs and views regarding the brand, advertisement helps to possess a prevailing brand loyalty (Shimp, 1997).

Considering the growth and development of successful brands for organizations, the importance of advertising cannot be over highlighted to improve brand equity.

It is possible to perceive tourist destinations as the products (Boo et al., 2009) that compete in the international arena for attracting tourists. These products appeal tourists by strengthening their differences and competitive benefits (Pike, 2009). In this regard, the development of a destination brand is a crucial strategy to obtain positive returns. Specifically, destination branding is regarded as a strong marketing means for constructing the place's positive image creating emotional bonds with the place's visitors (Barnes et al., 2014; Pike & Bianchi, 2016). Despite of emergence of concept of branding in the marketing research in the 1950s (Gardner & Levy, 1955) and its broad background (Aaker & Joachimsthaler, 2000), it has just recently drawn attention of authors of tourist destinations field (Yang et al., 2015; Pike, 2007; Kladou et al., 2015). Therefore, there is a long way to fully perceive brand equity implications

in the tourism area. Today, it is agreed that it is possible to apply typical principles of branding services and products on tourist destinations too in a similar manner (Dioko & So, 2012). This strategy, leading to “brand equity”, is described as the total value that a brand creates (Bailey & Ball, 2006).

A considerable amount of marketing research studied the brand equity of destinations (Pike & Ryan, 2004; Kladou et al., 2015; San Martín & Rodríguez, 2008). Nevertheless, place branding is a complicated and broad area of study, and it is believed that this area of research cannot be confined by the research of just one dimension (Kaplan et al., 2010; Barnes et al., 2014). Generally speaking, the need for measurement of the brand value is getting growingly significant as the competition among firms in the global level is increasing (Hsu et al., 2012; Keller, 2003). This value is conceptualized by the brand equity concept, which is a multifaceted construct. This concept was originally suggested by Keller (1993) and Aaker (1996) regarding services and goods, and currently it has been extended to places (Im, Kim, Elliot, & Han, 2012; Yang et al., 2015; Konecnik & Gartner, 2007; Bigné et al., 2013). Despite the existence of various conceptual approaches, it is possible to define customer-based brand equity as a criterion of the power of customers’ brand attachment or an explanation of the consumers’ beliefs and associations regarding the brand (Feldwick, 1996; Konecnik, 2006; Pike et al., 2010). Brand equity of the basis of customer’s point of views contains 4 dimensions: loyalty, brand image, brand awareness, and brand quality (Barnes et al., 2014). Thus, it should be stated that the bonds between aspects of destination brand equity have not yet been explored so far, though these aspects have been studied in some previous research works (Caldwell & Freire, 2004; Kladou et al., 2015). In the current study, a new variable, namely, satisfaction, is added, which has been reported in a recent study on destination brand equity (Fuchs et al., 2012; Bigné et al., 2013). Consistent with former research works, brand awareness represents the knowledge of the tourist about a specific destination or the availability of a destination in the tourist’s minds when considering a certain travel setting (Pike & Bianchi, 2016). Brand image, which sometimes is conversely used for the term brand associations, reflects the associations linked to the destination. It has consisted of various individual perceptions associated with different characteristics of the destination that may imitate the objective reality or may not reflect it (Aaker, 1996). Satisfaction is explained as the cognitive-affective state of the tourist that is resultant from his/her skill at the destination (San Martín & Rodríguez, 2008). In the end, loyalty reflects the core aspect of brand equity (Keller, 2003). Loyalty in tourism is often regarded as word-of-mouth intentions and the intention of revisiting the destination ( Prayag, 2012; Pike, 2007).

A different approach is adopted in the current work for achieving a better comprehending the advertising impact on brand equity in a touristic destination. Also, brand awareness, brand image, brand loyalty, and brand satisfaction are included in

the model for completing it. These factors are considered as brand equity dimensions. It should be mentioned that this model was tested empirically by having a focus on the tourists who visit a destination in Iran. The profitability of the brand equity of Chabahar tourism destination is low and this brand has not been successful to create a competitive advantage. Previous studies express that advertising is one of the effective elements in improving brand equity. Hence, this research aimed to assess the effect of advertisement on brand equity including dimensions like brand loyalty, brand satisfaction, brand awareness, identified quality, and brand image in Chabahar free zone tourism destination from tourists' viewpoints. In other words, this study addresses these questions: how advertising effects on brand equity. Does advertising enhance brand equity? Conversely, do the dimensions of brand equity enhance brand equity? Hypotheses have been formulated to answer these questions. Examination of the hypotheses can help in the development of marketing and brand literature. This study is conducted on Chabahar free zone tourism destination and takes the tourists' viewpoints as reference.

In short, the ultimate goal of the current study is creating novel information regarding destination brand equity through adaptation of a novel method that focuses on: (1) the advertising as a critical variable information of brand equity, (2) the association between brand equity and extents of brand equity, affecting the impacts chain in the model. Hence, the organization of the current study is as follows; initially, the theoretical basis of the investigation is presented, and the research theoretical model and hypotheses are justified. Then, the procedure of this experimental investigation is explained. The findings of the causal model are then presented. In the end, the obtained managerial and theoretical implications are summarized and the research limitations suggestions for the future works are described.

## **Literature Review**

Branding is an efficient tool that helps firms to classify and distinguish services or products in the minds of customers. It is a marketing technique applied extensively to enhance the performance of organizations. (Liu et al., 2012; Mizik, 2014; Hsu et al, 2011). Branding does not only include the customers' viewpoint about the product but also includes logistics, customer support and the image and policy of the company (Lindermann, 2004). Brand power is a result of users' knowledge and viewpoint about their experience from the brand (Keller, 2003). Brand equity is a major priority in marketing investigations and its importance is originated from the company's tendency toward creating strong brands to achieve stable competitive advantage (Gil et al, 2007, p.188). Competition increase in service markets has forced many companies to look at their brand as a competitive advantage, as sometimes service marketing is different from product marketing, this also holds for the brand and its management (Keller,

1993; Aaker, 1991). “Place branding” is a growing field in tourism marketing and destination (Kaplan et al., 2010). Advertisement is one of the most operative tools by which tourists can be attracted (Meenaghan, 1995).

### **Definition of Brand**

The brand is an important factor in marketing, as it outcomes in an interaction between the customer and the company and can lead to loyalty of the customer and reliability to the brand (Garcia et al, 2012). Hence, under the title of intangible assets, it is considered the most important asset of a company (Zehir et.al, 2011). Some commitments and assets combined with a brand which increases or decreases the value obtained by products and services for the company or for that company’s customers (Aaker, 1991).

Concepts related to branding can also be utilized in the tourism industry. Tourism is a service industry. As services cannot be presented before purchase, foreign exchange transactions in the tourism industry are often at high risk. This clarifies the importance of brand and branding in different sections of the tourism industry (Blain, 2001).

Generally, in the theoretical definition, the tourism destination is a collection of tourism services and products with a significant role for the visitors informing their various experiences and this experience is formed based on visitors’ trip schedule, cultural history, visit purpose and their last experiences (Hosany et al, 2006). Dimanche (2002) defines brand equity of the tourism destination as ‘assets (or debts) of the brand relative to tourism destination trademark and name that adds (subtracts) value to the services and experiences which are provided there’ (Dimanche, 2002).

### **Brand Equity**

Brand equity is a tool for brands’ power assessment that is formed and evolved during the past decades (Wood, 2000). As Yoo et al. (2000) stated, brand equity is known as a tool motivating people to buy the product in comparison with its competitors (Yoo et al, 2000). A reason for the significance of the brand equity concept is that marketers can achieve a competitive advantage. The competitive advantage of companies with valuable brands includes flexibility against competitors’ promotional pressure, opportunities for successful brand development and the creation of obstacles for the competitors to enter the market (Farquhar, 1989). Brand equity has been discussed with various contents and definitions regarding different goals and also different methods of its evaluation, however, no common viewpoint has been presented yet which is agreed upon by all marketing researchers (Keller, 2003). Brand equity is a value given to the services or product through the brand name and its dimensions in this model include the brand loyalty that is the preference of a brand from a group of similar products

due to emotional sensation relative to the name of that brand. Understanding the brand is the capability of customer in identifying or remembering a commercial brand in a product group. Satisfaction is the positive attitude developed by a consumer through assessing his using experience with a definite product. In contrast, Customer satisfaction is the predecessor of brand loyalty (Kasmer, 2005). Brand image is a group of beliefs regarding a specific brand and includes all the images which are formed about that name (Aaker, 1991). Brand loyalty determines selecting the brands by the consumers probably insensitive to price decreases or increases (Keller, 2003). Brand satisfaction is the aggregative message of user perceptions, evaluations and psychological reactions while analyzing the utilization of a service or product (Sullivan, & McCallig, 2012).

Brand equity is considered an asset for a company that increases the business cash flows (Simon & Sullivan, 1993). Brand equity enables organizations to charge a higher price for their brand along with keeping their market share (Lim, 2009). Aaker (1991) expressed that the performance of the marketing plans and loyalty of the customers to the brand are increased by brand equity and promotion costs are decreased. Hence, brand equity results in brand profitability and makes cash flow for organizations (Aaker, 1991). Brand equity can cause a distinction in price or similar products and services demand levels (Lindermann, 2004).

### **Dimensions of Brand Equity**

Brand equity is a multi-dimensional and complex idea (Konecnik & Gartner, 2006; Mittal et al, 1995). Brand equity involves 4 scopes as brand awareness, brand loyalty, brand image, and brand satisfaction (Barnes et al., 2014, Caldwell & Freire, 2004; Kladou et al., 2015). Loyalty is a key perception in marketing policy and Aaker (1991) stated the brand loyalty as the central core of brand equity. Brand loyalty has gained doubled importance as the main element of marketing techniques (Kurt & Sonja, 2008). Brand loyalty is “connecting a consumer to a brand” (Aaker, 1991). The brand loyalty creates advantages such as prevention from the arrival of competitors, better responsibility capability against competitive risks, further sale and income and less customer’s sensitivity to the marketing efforts of the competitors, therefore loyalty resources and its creation procedures are the key worry of the marketing investigations. The emotions of customers’ are expressed by the loyalty concept. Brand loyalty is a strong emotional attachment between the product or services and customers (Unal & Aidn, 2013). Additionally, the emotions of consumers to brand illustrate the affective commitment toward consumer-brand relations that explains the power of the link between the consumer and the brand. Also, it expresses that the consumer remains loyal to the brand (Thomson et al., 2005). Based on the explanation presented by Oliver (1999) , loyalty is a deep and continuous assurance for a desirable service or product repurchase in the future that consequently leads to the repetitive buying the



similar brand or a set of same brands regarding the effective situational elements and marketing efforts on the behavior change (Davis-ramek et al, 2008). Brand loyalty is defined as a grade of emotional feelings of a customer when s/he is satisfied with a special brand (Carroll & Ahuvia, 2006). Loyalty and love to a specific brand is a part of the relationship between the brand and the customer (Riemann, 2012). Loyal customers habitually buy their preferred brand and are not as likely to change brands (Yoo, Donthu, & Lee, 2000).

Aaker (1991) takes into account brand awareness as a potential customer's power in recall and distinction that puts the brand in a specific class of products. He has introduced several levels for brand awareness which starts from brand distinction and leads to the dominant brand (Zehir et al, 2011). The dominant brand is attributed to conditions in which the brand is the only name that is recalled in the user's mind in that product class (Carroll, & Ahuvia, 2006; Unal & Aydin, 2013). Customers with brand awareness making faster first decisions than those unaware (Macdonald & Sharp, 2000) even though brand awareness is the insignificant aspect of brand equity (Bailey & Ball, 2006; Kayaman & Arasli, 2007).

Brand image is a group of beliefs about a specific brand and includes all the images and associations which are formed about that name. These mental associations will be a base for the customers' decision making for comparing that brand with its competitors in a competitive market and will play a role in attracting new customers for active customers' decision making (Aaker, 1992: 110, 109). Brand image identifies the brand and its value and gets a precise location in the customer's mind that leads to possible brand equity improvement (Yoo et al., 2000). Brand image, from the cognitive standpoint, is represented in the resources attributed to functional properties appealing to tourists (Horng et al., 2012). Typically, customers relate the brand to benefits, as well as positive quality prospects once customers have a positive brand image (Hyun & Kim, 2011).

A challenge in competitive atmosphere, nowadays is to keep the customers satisfied (Yap, 2012). Based on an explanation, customer satisfaction from a brand is the aggregative message of user evaluations, perceptions, and psychological responses while analyzing the utilization of a service or product. Among the advantages of a brand's customer satisfaction, researchers mentioned the transactions increase, tendency to purchase increase, price sensitivity decrease and exchange cost (Sullivan, & McCallig, 2012). Sahin et al. (2011) believe that customer satisfaction implies a great level of diversity in customers' behavior loyalty. Yap et al (2012) show that a direct association exists between the customer's satisfaction and the tendency to loyalty to the provided service. Chen et al. (2010) also found the statistical relationship between these two factors.

According to the above, to evaluate brand equity, all dimensions of brand equity must be taken into consideration. Because without considering all of the dimensions, brand equity cannot be evaluated. Consequently, it is vital to assess the brand equity dimensions.

### **Advertising**

Kotler and Armstrong (2008) define advertisement as a method for “non-private communication which is paid for”. Usually, a recognized sponsor is responsible for advertisement aimed at influencing the attitudes of the individuals towards certain people, products, organizations, ideas or services (Belch & Belch, 2003). Advertisement has a key role in today’s competitive atmosphere where organizations have communication with their customers, both potential and current. A significant section of the sources is assigned by the companies to advertisement (O’Guinn, Allen & Semenik, 2009). To assist in assess earning the best return on investment by the advertising budgets, it is essential to understand capturing and maintaining the attention of the audience and engaging the viewers effectively by advertisement (De Ros, 2008).

Kotler (1988) considers an advertisement as one of the 4 main instruments utilized by companies to direct influential communications to target public attention and buyers, “It includes non-individual types of communication performed via paid media under obvious sponsorship”. Kotler (1988) stated that the goal of an advertisement is to improve the responses of latent purchasers to the organization and its contribution, highlighting that “It tries to provide data, by controlling tendency, and by providing details for preference of an offer of the specific organization.” Customers are valuable assets to the enterprise, however, acquiring and retaining can be expensive (Kotler, 1988). Kotler et al. (2003) stated that the individual sellers and businesses should ask about their advertisement of services and products, and about the impact on the customer. The alternatives are provided by an advertisement for instance via social media, press ads, magazines, radio and television along with friends and relatives’ ideas. The consumer then purchases followed by assessing the alternatives (Kotler & Armstrong, 2008).

Advertising in a tourism destination aims to increase the awareness from the destination by creating unique brand equity (Evan & Jamal, 2009). By investigating the tourist attraction capacities in a destination and following appropriate strategies, positive paces can be stepped. Advertisement is a key factor in creating successful brand equity for tourism destinations. Advertising is one of the effective factors on the consumers’ response to information received from advertisements (Kotler, 2000). Advertisement includes the presentation and promotion of concepts, services and products by a responsible (Advertisement agency) in exchange for money payment (Boo, 2009). Advertising is the product or service of impersonal communication and

introduction by various carriers in exchange for monetary payment for-profit and non-profit institutes or individuals who are specified somehow in the message (Baker et al, 2008).

To maintain brand equity compared to the competitors, to communicate with their customers and to reduce the risk of market loss, managers should enhance their marketing communications, have suitable promotion mix and use propagation and promotional activities such as advertising (Brown, 1992). Advertising is one of the most famous and challenging promotional activities and has been considered as the sole propagation and promotional activity of companies for years (Meenaghan, 1995). Researches demonstrate that advertising can be effective on all brand equity constitutive dimensions. Many types of research show that a positive emotional response to an advertisement possessed a direct and positive association with the commercial name recognition and positive attitude relative to the commercial name and customers' purchase goals (Mittal, 1999). When customers admire an advertisement, then they will like the advertised commercial name too and the customer will be more prepared to buy that commercial name (Osinga et al, 2011). One of the main factors in tourism marketing is the attraction of tourists to the destination through advertising.

### **The Influence of Advertising on Brand Equity**

The findings of Huang and Sarigöllü's (2012) research showed that a positive association exists between price and advertising. Doraszelski et al (2009) examined "The influence of advertisement on perceived quality and brand awareness" and showed in the research that a significant and positive association exists between advertising, perceived quality and brand awareness. Last researches (Jalilvand & Samiei, 2012; Osinga et al, 2011; Wilson, 2011; Tariq et al, 2014; Tustin, 2002; Shimp, 2010; Mogire and Oloko, 2014) review implies the positive role of advertising on the brand equity improvement. Advertising is all forms of public encouragement to increase the demand for a product or service. These advertisements are performed by the product owner or institute for potential customers by sending a direct message and or advertising tools (Shultz & William John, 1992).

Researchers of advertising have determined that the advertisement is successful in creating brand equity (Yoo et al., 2000). Simon and Sullivan (1993) showed the positive influence of advertising costs on brand equity. Advertising can affect brand equity through brand associations (Yoganatan et al., 2015). Salelaw & Singh (2015), Concluded advertisement has a positive impact on brand awareness (Salelaw & Singh, 2015). Buil et al (2013) studied the role of advertising in making brand equity. The results indicated that through utilizing a creative original, and different advertising policy, the companies will be able to develop greater brand awareness and positive insights of their brands. Their research also discovered that apparent advertisement

spent has a positive impact on brand awareness. Nevertheless, it does not essentially improve brand associations and apparent quality (Buil et al, 2013).

Mutsikiwa et al (2013) examined “The effect of Advertisement on Building Brand Equity: A Case of Zimbabwean Universities “. The results showed that advertisement has a considerable effect on brand equity. Throughout the findings of Mutsikiwa et al’s (2013) work, it was found that Zimbabwean universities did not employ proactive methods and novelties in utilizing advertisement as one of the strongest media in building brand equity. They concluded that it is considerably vital for universities to realize that creating brand equity could be simply realized if the usage of television is initiated in these organizations as it makes the audience powerful to see and hear the advertised brands. Television advertising can integrate the audio and video resulting in a more permanent message in the customer’s mind) Mutsikiwa et al, 2013).

Saeedniaa.H and Sohanib.Z. (2006), in another assignment, investigated “the influence of advertisement company social responsibility on creating company reputation and brand equity “.They provided an experimental work to assess the influence of advertisement on creating better brand equity and firm reputation through customer satisfaction in the banking industry. As a result of implementing the structural equation modeling, it was confirmed that advertising possesses a positive effect on customer satisfaction and could assist in making a brand equity and firm reputation (Saeedniaa & Sohanib, 2006).

The work of Hameed. F (2013), examines the influence of advertisement expenses on brand loyalty. The findings indicated that advertisement expenses have a direct relationship with brand loyalty. Moreover, the results indicated that supposed quality impose a positive and direct impact on brand loyalty and customer satisfaction (Hameed, 2013).

### **Methodology of Research**

This study is empirical research. The questionnaire technique and five-point Likert Scale including 24 items, is utilized for measuring the effect of advertisement on brand equity in Chabahar Free Trade–Industrial Zone tourism destination. The scales used for the questionnaire were constructed by adapting the expressions used in previous researches. The advertising scale was adapted by Alhaddad’s work, which was published in 2015 as “the influence of advertisement awareness on brand equity in social media” and Azadi et al’s work, which was published in 2015 as “the role of media advertisement on the promotion of brand equity in the sport wear industry”. The brand satisfaction scale was modified from the study of Şahin et al’s work, which was published in 2011 as “the impacts of brand experiences, satisfaction and trust on creating brand loyalty; an experimental study on universal brands.” The brand image scale was adapted from the study by Alhaddad’s work, which was published in 2015 as

“The impact of advertisement awareness on brand equity in social media”. The brand equity scale was modified from the study of Alhaddad’s work, which was published in 2015 as “The impact of advertisement awareness on brand equity in social media”. The brand loyalty scale was modified from the study by Beristain & Zorrilla’s work, which was published in 2011 as the association between store brand equity and store image: A conceptual outline and indication from hypermarkets. The awareness scale was also adapted from the study by Alhaddad’s (2015) work.

A pretest was performed to determine the content validity, Suitability of questionnaire format, content comprehensiveness, understanding, terminology, convenience and speed of completion. The pretest was carried out with 20 tourists in Chabahar Free Zone. The pre-test’s findings show that advertisement has as a good identity and source of meaning for a brand by enhancing the brand image (mean=4.22), brand awareness (mean=3.86), brand satisfaction (mean=4.19) and brand loyalty (mean=3.95). Therefore, it was proved the comprehensiveness, format Suitability, content validity understanding, convenience, terminology, and speed of completion of the questionnaire.

The statistical population in this study includes all tourists in the Chabahar Free Trade–Industrial Zone (CFZ). Since the statistical population is unknown, the Probability Random Sampling technique has been used. Cochran’s formula (1977) was used to determine the sample size. A total of 384 samples were considered. Thus, the questionnaire was distributed between samples and 155 questionnaires were received, 136 valid questionnaires used for data analysis. Respondents are required to respond from completely disagree to completely agree for each statement. Questions 1-4 are arisen for measuring ads, questions 5-7 for measuring brand awareness, questions 8 to 12 for brand image assessment, Questions 13 to 16 for measuring brand equity, Questions 17 to 21 for measuring brand satisfaction, Questions 22 to 24 are designed for measuring brand loyalty based on the ordinal scale and five-level Likert spectrum. In this work, to calculate the reliability coefficient of the questionnaire and to approve the internal consistency of the measuring tool, Cronbach’s alpha coefficients and composite reliability were utilized. The questionnaire’s validity the was also verified and approved by the convergent and divergent validity method. In this work, the structural equation model was utilized for assessing the hypotheses and fitting of the model, and Smart PLS software was used for data analysis because it is especially suitable for cases where data is not normally distributed (Monecke & Leisch., 2012). This method is powerful in a situation where the number of samples and items of measurement is low and the distribution of variables is uncertain. Therefore, it is a suitable substitute for covariance description methods such as Lisrel and Amos. (Fornell, & Larcker, 1981).

**Conceptual Model of the Research**

Figure 1. The model is as follows:

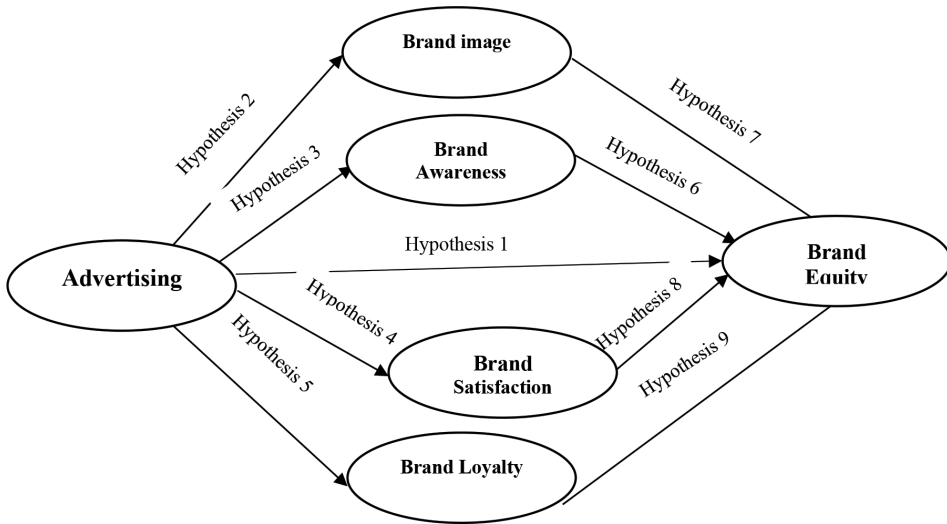


Figure 1. The research model

**Hypotheses of the Research**

According to the research theoretical framework, the researcher’s scientific expectations are presented in the hypotheses below:

- Hypothesis 1: Advertising imposes a positive impact on brand equity.
- Hypothesis 2: Advertising imposes a positive impact on brand image.
- Hypothesis 3: Advertising imposes a positive impact on brand awareness.
- Hypothesis 4: Advertising imposes a positive impact on brand satisfaction.
- Hypothesis 5: Advertising imposes a positive impact on brand loyalty.
- Hypothesis 6: Brand awareness imposes a positive impact on brand equity.
- Hypothesis 7: Brand image imposes a positive impact on brand equity.
- Hypothesis 8: Brand satisfaction imposes a positive impact on brand equity.
- Hypothesis 9: Brand loyalty imposes a positive impact on brand equity.

**Research Findings**

**Descriptive and Frequency Statistics**

**Frequency Statistics of Demographic Questions**

According to the findings of investigating the demographic status of the sample (136 people), 81 of the sample were male and 55 were women, 61% were married

and 39% were single. However, 29% of sample people had primary and secondary education, 48% had a diploma and associate’s degree, 23% had a bachelor’s degree, a master’s degree, and a PhD. The demographic data of this study include gender, marital status, age, and educational level. Then, the frequency and percentage of respondents’ demographic information are provided in different sections.

Table 1  
*Frequency Statistics of Demographic Questions*

Title		Frequency	Percentage
Gender	Male	81	59.6
	Female	55	40.4
	Total	136	100
Marital status	Married	83	61
	Single	53	39
	Total	136	100
Age	Under 18	39	28.7
	18-24	12	8.8
	25-35	36	26.5
	36-49	24	17.6
	50-65	20	14.7
	Above 65	5	3.7
	Total	136	100
Education level	Primary school	5	3.7
	Junior Secondary School	34	25
	Senior High School	23	16.9
	Vocational High School	15	11
	Associate Degree	27	19.9
	Bachelor Degree	19	14
	Master degree	12	8.8
	Ph. D.	1	0.7
	Total	136	100

**Reliability of the questionnaire**

In this work, the composite reliability and Cronbach’s alpha coefficients were utilized to calculate the reliability coefficient of the questionnaire and to confirm the internal consistency of the measurement tool.

Table 2

*Cronbach Alpha, Composite Reliability*

Research variables	Composite reliability	Cronbach's alpha
Advertising	0.995	0.994
Brand Awareness	0.995	0.993
Brand Equity	0.996	0.995
Brand Image	0.996	0.994
Brand Loyalty	0.997	0.995
Brand Satisfaction	0.997	0.996

0.7 is known as the suitable value for composite reliability and Cronbach's alpha (Bland & Altman, 1997; Werts at al, 1974; Fornell & Larcker, 1981). According to Table 4, the obtained value for Cronbach's alpha and composite reliability are higher than the desired value, the reliability status and convergent validity of research was confirmed.

Since the Cronbach's alpha is a traditional criterion to determine the reliability of the variables, a more modern method is used compared to Cronbach's alpha, called composite reliability. This criterion was introduced by Werts et al (1974). If the composite stability value for each variable is higher than 0.7, then it shows adequate internal stability for the measurement models and a value less than 0.6 indicates a lack of reliability (Werts at al, 1974).

### Validity of research

Two types of divergent validity and convergent validity were considered to calculate the validity of the questionnaire. In this concern, apparent validity, content validity, and factor validity (factor analysis) were investigated.

### Convergent Validity

The correlation of each variable with its questions is examined using convergent validity. The AVE criterion represents the mean of the variance shared between each variable with its questions. To put it simply, AVE shows the correlation between a variable and its questions. Whatever the correlation is greater, the fitting will be greater (Bagozzi, 1982).

Table 4

*Convergent Validity Survey - Average Variance Extracted (AVE)*

Research variables	AVE
Advertising	0.981
Brand Awareness	0.986
Brand Equity	0.986
Brand Image	0.979
Brand Loyalty	0.990
Brand Satisfaction	0.984



The appropriate value for the AVE is 0.5 (Bland & Altman, 1997; Werts at al, 1974; Fornell & Larcker, 1981). Given the obtained value for AVE are higher than the desired value, the reliability status and convergent validity of the research were confirmed.

**Divergent Validity**

Divergent validity is the third criterion for the study of the fitting of measurement models that covers two topics:

A) Comparison of the correlation between variables of a variable with that variable versus the correlation of those items with other variables (cross-loading).

B) Comparison of the correlation of a variable with its items versus the correlation of that variable with other variables.

Analysis of method A: In this technique, the correlation between variables of a variable with that variable and the correlation between variables of a variable with other variables are compared. In case the correlation between a factor and other variables other than its variable is more than the correlation of that factor with its variable, then the divergent validity of the model is less than the factor (Gaski 1984; Gaski and Nevin, 1985).

The following table is used to investigate item A:

The rows of this table belong to the questions of the questions and their columns to the variables of the research model. The values contained within the table cells indicate the correlation between the questions with the variables. The main model in this study is six variables, each of which has several factors or items (Grace and O’Cass 2003, 2005).

Table 5  
*Correlation Table of Questions with Research Variables*

Questions	Proprietary Symptoms in the Model	Advertising	Brand Awareness	Brand Image	Brand Equity	Brand Satisfaction	Brand Loyalty
1)I recall observing an advertising for this type of brand at social media	S1	0.988	0.790	0.840	0.932	0.846	0.824
2) The social media is full of advertisement for this type of brand.	S2	0.990	0.807	0.836	0.945	0.862	0.830

3) There is a lot of advertisement for this brand.	S3	0.990	0.804	0.837	0.943	0.853	0.820
4) The advertisement of this brand is more than other competitors.	S4	0.995	0.805	0.846	0.942	0.857	0.837
5) I know this brand.	S5	0.804	0.992	0.753	0.868	0.800	0.744
6) I can distinguish this brand among competing brands.	S6	0.800	0.992	0.753	0.864	0.789	0.731
7) I know the appearance of this brand.	S7	0.805	0.994	0.762	0.864	0.794	0.748
8) The products have features not existed in other brands.	S8	0.838	0.752	0.982	0.878	0.803	0.751
9) The brand is pleasant.	S9	0.838	0.750	0.994	0.881	0.807	0.766
10) The brand contains a character distinguishing itself from competitor's brands.	S10	0.841	0.754	0.993	0.880	0.804	0.760
11) It's a brand that doesn't make its customers disappointed.	S11	0.841	0.757	0.991	0.881	0.807	0.761
12) It's one of the best brands in the segment.	S12	0.834	0.754	0.987	0.886	0.812	0.764
13) It makes sense to purchase this brand rather than any other brand, even if they are similar.	S13	0.942	0.869	0.878	0.995	0.904	0.860
14) Even in case another brand owns the similar characteristics as this brand, I would desire to purchase this brand.	S14	0.943	0.866	0.881	0.993	0.897	0.855

15) If another brand exists as good as x I desire to purchase this brand.	S15	0.948	0.868	0.892	0.995	0.903	0.873
16) In case not differing another brand this brand in any way, it appears cleverer to buy this brand.	S16	0.938	0.860	0.886	0.990	0.897	0.864
17) I am very pleased with the service offered by this brand.	S17	0.857	0.799	0.803	0.904	0.995	0.742
18) I am very pleased with this brand.	S18	0.857	0.795	0.805	0.900	0.989	0.736
19) This brand does not satisfied my requirements.	S19	0.862	0.797	0.816	0.902	0.996	0.754
20) I believe that this brand is generally a very nourishing experience.	S20	0.851	0.789	0.810	0.897	0.990	0.745
21) I decided appropriately when I made decision to utilize this brand.	S21	0.852	0.789	0.809	0.895	0.991	0.752
22) I take into account myself as a loyal consumer of Brand X.	S22	0.836	0.747	0.766	0.870	0.753	0.998
23) When visiting anywhere, my initial option would be Brand X.	S23	0.821	0.730	0.763	0.853	0.736	0.991
24) I plan to endure purchasing/ using Brand X.	S24	0.837	0.750	0.765	0.871	0.754	0.996

As shown in the table above, the factors related to each variable have more correlation to that own variable compared to correlation to other variables. For example, S1 to S4 for the Advertising variable has more correlations that are shown in dark purple colors. These numbers in the other variables of the study are fewer.

Study of item B: Another important criterion which is identified by divergent validity is the relationship between a variable and its questions in comparing its relationship with other variables so that a satisfactory divergent validity of a model indicates that a variable in the model involves more interface with its questions than other variables. Divergent validity is at an acceptable level when the AVE value for each variable is higher than the shared variance between that variable and other variables in the model (O’Cass and Pecotich, 2005).

Item B is examined as follows:

Table 6  
*Correlation Matrix of the Study Variables*

Research variables	Advertising	Brand Awareness	Brand Equity	Brand Image	Brand Loyalty	Brand Satisfaction
Advertising	1.000					
Brand Awareness	0.809	1.000				
Brand Equity	0.949	0.872	1.000			
Brand Image	0.847	0.761	0.891	1.000		
Brand Loyalty	0.835	0.746	0.869	0.769	1.000	
Brand Satisfaction	0.862	0.800	0.906	0.815	0.751	1.000

Fornell and Larcker’s method suggests a matrix to study divergent validity, which is similar to the matrix above, with the difference that the main diameter of this matrix contains the AVE values for each of the 6 variables. The values of the main diameter are represented by the number 1 in the table above (Fornell and Larcker, 1981). As observed in the table above, where is specified in the dark purple color, the amount of root AVE of each variable is greater than the correlation of the two variables.

Finally, Table 6 indicates that all of the correlations were smaller relevant to the square root of average variance employed along the diagonals, indicating satisfactory discriminant validity. This verified that the found variables in every construct represented the certain latent variable approving the model’s discriminant validity. However, Table 5 indicates that the cross-loading of all found variables was higher than the inter-correlations of the construct of all the other variables observed in the model. Thus, these findings offered acceptable validation for the discriminant validity of the measuring model.

### Analysis and Results

The structural equation model was utilized to assess the hypotheses and model fitting in this paper. Structural Equation Modeling is a very common and powerful method from the multivariate regression group and, more specifically, is the extension of the general linear model allowing the investigator to examine a group of regression equations at the same time (Bagozzi & Yi, 1988).

In this study, Smart PLS software was used to analyze the data. Standardized regression coefficients for paths, the coefficients of determination for the internal variables and the size of the indices for the conceptual model can be achieved using PLS. (Baumgartner & Homburg, 1996).

### Fitting Structural Equation Model

After considering the measurement models, the structural model of the research must be examined. To evaluate the structural equation model we used t-Value, R<sup>2</sup> and Q<sup>2</sup> Criterion measures.

The structural model, unlike the measurement models, is not related to the questions (obvious variables), and only the hidden variables, along with the relationships between them, are examined.

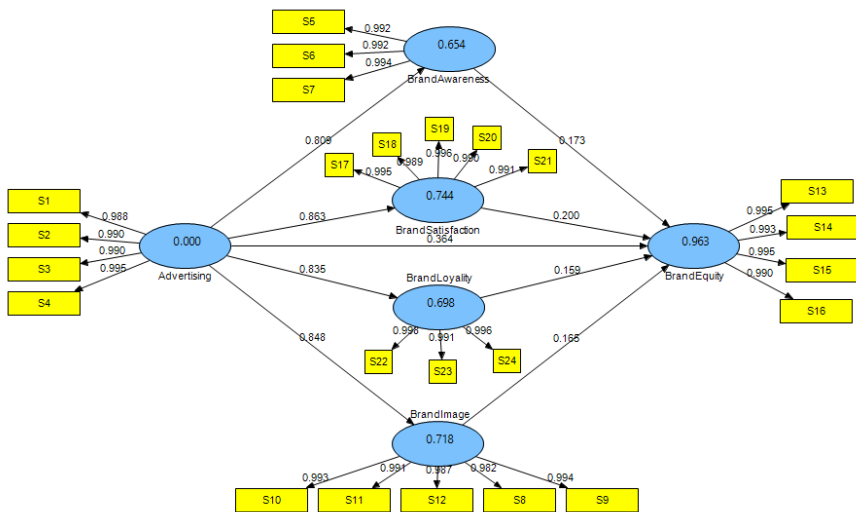


Figure 2. Standard Coefficient Model (t-values)

### Significance Coefficients t (t-values):

Several criteria are used to examine the structural model fitting of the research, which the first and most important criterion is the t-values.

The significant numbers  $t$  is the most basic criterion for determining the association between the variables in the model (structural section). If the value of these numbers is greater than 1.96, the validity of the relationship between the variables is verified and the research hypotheses are approved at the confidence level of 0.95. Of course, it should be noted that numbers only show the correctness of the relationship and it can't be used to measure the intensity of the relationship (Grace and O'Cass 2003, 2005).

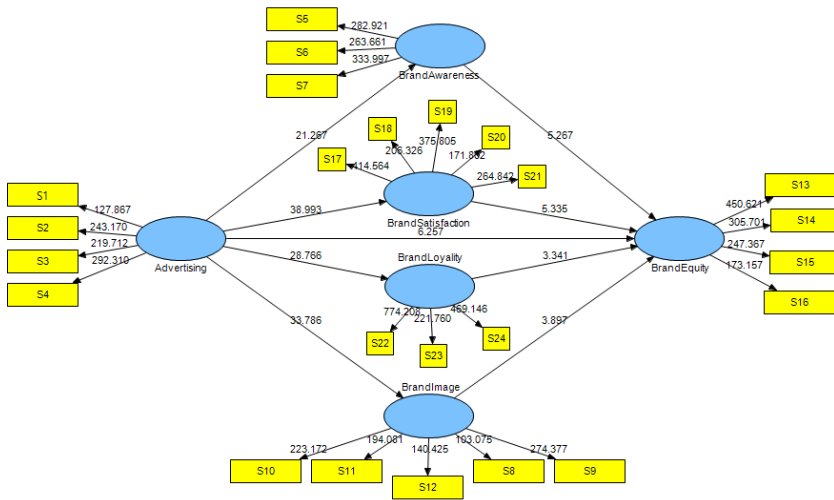


Figure 3. T-values

Table 7  
T-Value & Standard Coefficients & Standard Error

Investigating relationships within the research structural model	Standard error	Standard coefficients	T-Value
Advertising -> Brand Awareness	0.038	0.809	21.266
Advertising -> Brand Equity	0.010	0.364	6.257
Advertising -> Brand Image	0.025	0.847	33.786
Advertising -> Brand Loyalty	0.029	0.835	28.766
Advertising -> Brand Satisfaction	0.022	0.862	38.993
Brand Awareness -> Brand Equity	0.033	0.173	5.267
Brand Image -> Brand Equity	0.042	0.165	3.897
Brand Loyalty -> Brand Equity	0.047	0.159	3.341
Brand Satisfaction -> Brand Equity	0.037	0.200	5.335

According to the above table for all relationships, it can be stated that a considerable association exists between the variables of the model because the t-values, the degree of test freedom of the t-student is 135 (136 minus one), for these relationships, are more than 1.96 and since 100% of the relationships are confirmed, therefore the structural model fitting is extremely good.

According to the critical table related to this test, the minimum value for this test is 1.96 at a 95% confidence interval and an error percentage of 5%. That should be a meaningful criterion.

**R Squares or R2:**

R2 is a criterion utilized to attach the measurement section and the structural part of structural equation modeling and implies that an exogenous or independent variable imposes a significant impact on an endogenous or reliant variable. An important advantage in PLS technique is that this method is able to decrease errors in measuring models or increment the variance between variables and questions (Chin, 1998; Hensler and Fassott, 2010; Wold, 1985)

This criterion is used to assess the structural model fitting in research, R2 coefficients related to the concealed (dependent) variables of the model. R2 is a criterion that indicates the impact of an exogenous variable on an endogenous variable, and 3 values of 0.19, 0.33 and 0.67 are regarded as a criterion for weak, moderate and strong values (Esposito Vinzi, 2009, Esposito Vinzi et al, 2010).

The value of R2 for exogenous or independent variables is equal to zero.

Table 8  
*R Squares or R<sup>2</sup>*

<b>Research variables</b>	<b>R Square</b>
Brand Awareness	0.654
Brand Equity	0.963
Brand Image	0.718
Brand Loyalty	0.698
Brand Satisfaction	0.744

According to the above table, the value of R2 for all dependent variables is moderate and strong, and based on the value of the criterion, the relevance of the structural equation fitting is confirmed.

**Q2 (Stone-Geisser Criterion)**

In 1975, Stone and Geisser introduced this criterion, which indicates the model’s predictive power. They believe that models possessing satisfactory structural fitting should be able to predict questions associated with the model’s dependent variables. That is, if the relationships between variables are correctly defined in a model, the variables will be able to influence enough each other’s questions and the hypotheses to be confirmed in this way. The Q2 value must be determined for all dependent variables of the model (Stone, 1975).

If the value of  $Q^2$  for a dependent variable is zero or less than zero, it means the associations between the other variables of the model and that dependent variable are not well defined and, as a result, it is essential to correct the model. This criterion shows the model's predictive power, and if the values of 0.02, 0.15 and 0.32 of  $Q^2$  value for one of the inactive variables represent the weak, moderate and strong predictive power of the variable, or relevant exogenous variables.

Table 9

*Q<sup>2</sup> criterion*

Research variables	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Brand Awareness	408	146,265	0.641
Brand Equity	544	31,254	0.942
Brand Image	680	204,681	0.699
Brand Loyalty	408	128,029	0.686
Brand Satisfaction	680	185,001	0.728

SSO = Sum of square values for questions.

SSE = Sum of square error values in predicting dependent variable questions.

As shown in the table above, this criterion for all three variables is in medium and strong level, which indicates that exogenous (independent) variables are suitable for predicting dependent variables and appropriate fitting for the structural model of the research is confirmed again.

### Discussion

The findings of this work illustrate a positive influence of advertising on brand awareness (path coefficient = 0.809 and the t-value = 21.266). Moreover, the outcomes show the significant effect of advertising on the brand image with (path coefficient = 0.847 and the t-value = 33.786). Similarly, the hypothesis of “advertising imposes a positive and significant effect on brand equity” is confirmed by the obtained results (path coefficient = 0.364 and the t-value = 6.257). Advertising shows a positive influence on brand satisfaction (path coefficient = 0.862 and the t-value = 38.993). Furthermore, advertisement is significantly related to brand loyalty (path coefficient = 0.835 and the t-value = 28.766). Likewise, brand awareness, brand image, brand loyalty, and brand satisfaction show positive effects on brand equity with 0.173, 0.165, 0.159, 0.200 level of path coefficient and at 5.2674, 3.897, 3.341, and 5.335 level of t-value, respectively.

According to the findings of the present work, it can be said that advertisement imposes a positive and significant effect on brand image, brand equity, brand awareness, brand satisfaction, and brand loyalty. It is also shown that the dimensions of brand equity include a positive and significant effect on brand equity. A strong brand contains many benefits for service organizations. More loyal customers, increased organizational



capacity in crises, less marginal profits and positive reaction of customers to buy and introduce the goods or services to others can be noted in this concern. The results of this work confirm the influence of advertising on brand equity. Attention and emphasis on the brand and its management in the service sector are very important.

As Sullivan et al (1993) have suggested, advertising imposes a positive influence on brand equity, and several studies have shown that there is a positive association between the consumer's positive response to advertising and the attitude towards brand and intention to purchase. Therefore, advertising imposes a considerable impact on brand equity. The outcomes of this work are in agreement with the findings of Archibald et al. (1983), Kob et al. (1995) Laroche et al. (1996), Stone et al. (2000), Barz and Barker (2003), Heusselli et al. (2007).

Sub-hypotheses of the research indicates the importance of each brand dimension in the effectiveness of advertisement on brand equity. As observed, advertising can be effective in brand equity by creating customer loyalty. Loyal customers have significant benefits to companies and lead to decrease the cost of new customers attraction. The results of this section confirm the results of Yoo et al. (2000) that advertisement is related to brand loyalty and attitude towards the brand must be strengthened to have a considerable impact on brand equity. Various studies have approved the association between brand image and advertising activities (Anand et al, 1988). Brand awareness imposes a positive and significant effect on brand equity by creating the desired attitude of the customers, increasing their knowledge of quality, the amount of remembering and creating a clear image of the services. On the other hand, advertising is considered as one of the ways to promote awareness, brand loyalty, brand satisfaction, and brand image. Therefore, as it is observed from the results of the research, advertising through awareness can affect brand equity. The results of this section are in agreement with Grover & Siriniosan (1992) and Schwart et al. (2006).

### **Conclusions**

This paper assesses the “Effect of Advertisement on the Brand Equity of Chabahar Free Zone Tourism Destination (Iran)”. Results indicate that advertisement imposes a significant impact on the brand equity and shows that a significant association exists between the variables of the model because the t-values for these relationships is more than 1.96 and since 100% of the relationships are confirmed, therefore the structural model fitting is extremely good. The value of R2 for all dependent variables is strong and moderate. Regarding the value of 0.862 for GOF indicates the model imposes good fitting. Investigating the hypotheses of the research be shows that advertisement imposes a positive and significant effect on brand equity and the dimensions of brand equity (brand awareness, brand image, brand satisfaction, brand loyalty) have a significant and

positive effect on brand equity. Also, results revealed the importance of advertising in creating brand equity and confirmed that brand equity could be improved by focusing on advertising. Furthermore, the results approve the significant and positive impact of advertising on brand awareness, brand image, brand satisfaction, and brand loyalty.

In conclusion, this work highlights the importance of advertising in creating maintainable brand equity. It proposes for managers of the tourism industry to focus on such aspects in designing their branding policies to build their universal competitiveness. In general, this study implies that the capability in utilizing creative advertisement approaches attractive to customers may affect their preferences and buying decisions. The findings also indicate that tourism destinations can use the title of a positive image to create a positive brand image and acquire favorable customer reactions. Advertising a positive title is essential to create maintainable brand equity that can be utilized by customers to assess a brand prior to buying.

Some recommendations are provided below:

It is needed to develop strategies in the field of marketing to introduce tourism attractions in the tourism destination. Various tools such as radio, television, social media, etc. will be used to advertise and introduce the tourist attractions of tourism destination especially Chabahar Free Trade–Industrial Zone (CFZ). The Tourism Management Department of the organization must use advertising in social media to promote brand equity. Social media can discuss and interact with users and this method is used to transfer experiences of visitors to other peoples.

Brand management programs in the service sectors will focus on identifying the most important and most effective dimension of brand equity in building brand equity. To do this, targeted advertising at a widespread level can improve brand image and brand awareness using advertising by social media.

Organizing the tourism advertisement according to the attractions of tourism destinations.

Presenting services and designing products fit to demands of tourists from different cities and ethnics;

Using advertisements in mass media to introduce tourism attractions to large groups of people to popularize the brand of a tourism destination.

Designing new models with frequent surveys by changing the population structure of tourism destinations.

This paper contains some restrictions that can be taken into account in future researches. First, only one destination was chosen for this work. This causes the limitation

of the generalizability of outcomes to other destination brands in Iran. It is recommended to overcome this restraint by future studies and study the effect of advertisement on brand equity for other destinations in the country. Second, this study investigates only brand equity and advertising. Hence, future work should concentrate on other variables like service quality and price deals. Furthermore, the research subject is from the tourism industry within one destination. Examining the topic in other destinations can help the readers to comprehend how the effects of advertising on the brand equity of this destination differ. Since the sample size only involves Chabahar tourism destination, it is not possible to generalize the study to the other sectors. Therefore, the brand equity model should be employed in other sectors to create its external validity. Though this study offers some primary views into the associations between brand image, brand awareness, brand satisfaction, brand equity, brand loyalty, and advertising, future work should be established upon this study model and offer more views into the nature of these associations in various consumption circumstances. In summary, considering the importance of brand management and branding, especially in tourism organizations, the tourism industry practitioners should focus on developing long-term strategies for the tourism brand, and use this intangible asset. It was concluded from the results that the role of advertising can be further prolonged to utilize in creating brand equity. Thus, the main application of the article is the expansion of the role of advertisement to make brand equity.

---

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

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

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

---

## References

- Aaker D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of Business Strategy*, 13(3), 27–32.
- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, D. A., & Biel, A. L. (Eds.). (1993). *Advertising and consumer psychology. Brand equity & advertising: Advertising's role in building strong brands*. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4), 8–23.
- Aaker, D., (1993). *Are brand equity investments really worthwhile?* New York: Free Press.
- Aaker, David A., Joachimsthaler (2000). *Brand leadership*. New York, NY: Free press.
- Anand, P., Holbrook, M.B., Stephens, D. (1988). The formation of affective judgments: the cognitive affective model versus the independence hypothesis. *Journal of Consumer Research*, 15, 386–391.

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155–173.
- Archibald, R. B., Haulman, C. A., Moody, C. E., Jr. (1983). Quality, price, advertising, and published quality ratings. *Journal of Consumer Research*, 9, 347–356.
- Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in diffusion of a new product. *Journal of marketing research*, 295–291.
- Atilgan, E., Aksoy, Ş., & Akinici, S. (2005). Determinants of the brand equity: A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Emerald Group publishing limited*, 23(3), 237–248. DOI: 10.1108/02634500510597283
- Bagozzi, R. P. (1982). Introduction to the special issue on causal modeling. *Journal of Marketing Research*, 19, 403.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74–94.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Singh, S. (1991). On the use of structural equation models in experimental designs: two extensions. *International Journal of Research in Marketing*, 8, 125–140.
- Bailey, R., & Ball, S. (2006). An exploration of the meanings of hotel brand equity. *The Service Industries Journal*, 26(1), 15–38.
- Baker, M. J., & Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79–97.
- Baloglu, S., & Erickson, R. E. (1998). Destination loyalty and switching behavior of travelers a Markov analysis. *Tourism Analysis*, 2, 119–127.
- Barclay, D. W., Higgins, C. A., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (pls) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2, 285–323
- Barnes, S., Mattsson, J., & Sørensen, F. (2014). Destination brand experience and visitor behavior: Testing a scale in the tourism context. *Annals of Tourism Research*, 48, 121–139.
- Barss, I., & Baker, M. (2003). Role of advertising on brand equity in the US bank industry. *Journal of Advertising Research*, 43(4), 346–352.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 22(1), 1–9.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bending, A. W. (1954). Reliability and the number of rating scale categories. *Journal of Applied Psychology*, 61, 38–40.
- Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30(3), 24–29.
- Bigné, E., Andreu, L., & Zanfardini, M. (2013). El Valor de la Responsabilidad Social Corporativa en la Equidad de Marca de Destinos Turísticos. Madrid: Editorial Ramón Areces.
- Bigné, E., Sánchez, I., & Sanz, S. (2005). Relationships among residents' image, evaluation of the stay and post-purchase behaviour. *Journal of Vacation Marketing*, 11(4), 291–302.
- Blain, C. R. (2001) Destination branding in destination marketing organizations. MBA thesis, University of Calgary.

- Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, R. B. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43(1), 328–338.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes Cronbach's alpha. *British Medical Journal*, 314, 572.
- Boo, S., Busser, J., & Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30, 219–231.
- Brown, G. (1992). *People, Brands, and Advertising*, Brown International. New York, NY
- Brush, Thomas H., Artz, & Kendall.W.(1999). Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Journal of Strategic Management*, 20(3), 222–250.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
- Buil, I., Chernatony, L. D., & Martinez, E. (2013). Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of business research*, 66, 115–122.
- Cai, L. (2002). Cooperative branding for rural destination. *Annals of Tourism Research*, 29, 720–742.
- Caldwell, N., & Freire, J. (2004). The differences between branding a country, a region and a city:Applying the brand box model. *Journal of Brand Management*, 12(1), 50–61.
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Let*, 17(2), 79–90.
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267–286.
- Chen C. F., & Chen F.S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tour Manage*, 31(1), 29–35.
- Chen, A. C. (2001). Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 10(6/7), 439–449.
- Chen, C. F., & Tsai, D. (2007). How destination image and evaluate factors affect behavioral intentions? *Tourism Management*, 28(4), 1115–1122.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. in G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–236). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chu, S., Keh, H. T. (2006). Brand value creation: Analysis of the interbrand-business week brand value rankings. *Marketing Letters*, 17, 323–331.
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24(3), 25–40.
- Cochran, W.G. (1977). *Sampling Techniques*. 3rd Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–324.
- Damnjanovic, V., Kravic, M., & Razek, T. A. (2009). Tourism branding strategy of the mediterranean region. *International Journal of Euro-Mediterranean Studies*, 2(1), 99–120. Retrieved from [http://www.emuni.si/press/ISSN/1855-3362/2\\_099-120.pdf](http://www.emuni.si/press/ISSN/1855-3362/2_099-120.pdf)
- Davis-Sramek, B., Mentzer, T. J., & Sank, P. T. (2008). Creating Consumer durable retailer Customer loyalty through order fulfillment service operations. *Journal of Operations Management*, 26(6), 781–797

- Dimanche, F. (2002). The contribution of special events to destination brand equity. In K. W. Wöber (Ed.) *City Tourism 2002: Proceedings of European Cities Tourism's International Conference* (pp. 73-80). Vienna: Springer.
- Dioko, L., Harrill, R., & Cardon, P. (2013). The Wit and wisdom of chinese tour guides: A critical tourism perspective. *Journal of China Research*, 9(1), 27–49.
- Dioko, S., & So, I. (2012). Branding destinations versus branding hotels in a gaming destination Examining the nature and significance of co-branding effects in the case study of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 554–563.
- Doraszelski, C. R., Clark, M. U., & Draganska. (2009). The effect of advertising on brand awareness and perceived quality: An empirical investigation using panel data. *Quant Mark Econ*, 7, 207–236. DOI 10.1007/s11129-009-9066-z
- Ebrahimzadeh, E., & Aqasizadeh, A. (2009). Effective Factors on Tourism Development in Coastlines of Chabahar using SWOT model, *Studies and Researches Quarterly, SWOT, Urban and Regional Strategy*, Isfahan University.
- Elliot, S., & Papadopoulos, N. (2006). toward a comprehensive place brand: expanding the measurement of tourism destination image. *Sprott School of Business Carleton University*.
- Esch, F. R., Langner, T., Schmitt, B. H., & Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 98–105.
- Eskildsen, J. K., & Kristensen, K. (2005). The consequences of different model specifications when estimating national customer satisfaction indices using PLS. In *PLS '05, Barcelona*.
- Esposito-Vinzi, V. (2009). PLS path modeling and PLS regression: a joint partial least squares component-based approach to structural equation modeling. In: *IFCS@GFKL – Classification as a Tool for Research (IFCS 2009)*, University of Technology, Dresden, Dresden, Germany, March 14th, 2009 (Plenary Invited Speaker)
- Esposito Vinzi, V., & Russolillo, G. (2010). Partial least squares path modeling and regression. In E. Wegman, Y. Said, and D. Scott (Eds.), *Wiley interdisciplinary reviews: computational statistics*. New York: Wiley
- Evan M., Jamal A., & Foxall ,G. (2009). *Consumer behavior*. 2nd Edition England: John Wiley and Sons, Ltd. Publication.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24–33.
- Feldwick, P. (1996). Do we really need 'Brand Equity'? *Journal of Brand Management*, 4(1), 9–28.
- Flamer, S. (1983). Assessment of the multitrait-multimethod matrix validity of Likert scales via confirmatory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 18, 275–308.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Fuchs, M., Chekalina, T., & Lexhagen, M. (2012). Destination brand equity modeling and measurement. A summer tourism case from Sweden. In R. H. Tsiotsou & R. E. Goldsmith (Eds.), *Strategic marketing in tourism services* (pp. 95–115). Wagon Lane Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Garcia, J. A., Gomez, M. M. A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646–661.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955, March–April). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33–39.

- Gartner, W., & Konecnik, M. (2011). Tourism destination brand equity dimensions: Renewal versus repeat market. *Journal of Travel Research, 50*(5), 471–481.
- Gaski, J. (1984). Theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing, 48*, 9–29.
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The differential effect of exercised and unexercised power in a marketing channel. *Journal of Marketing Research, 22*(May), 130–142.
- Gil, R., & Bravo, E., Andre's, F., & Salinas, M. E. (2007). Family as a source of consumer-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management, 16*(3), 188–199.
- Grace, D., & O'Cass, A. (2003). Childcare services: an exploratory study of choice, switching and search behavior. *European Journal of Marketing, 31*(1/2), 107–132.
- Grace, D., & O'Cass, A. (2005). An examination of the antecedents of patronage intentions across different retail store formats. *Journal of Retailing and Consumer Services, 12*, 227–243.
- Grewal, D., Levy, M., & Lehmann, D. R. (2004). Retail branding and customer loyalty: An Overview. *Journal of Retailing, 80*(4), 9–13.
- Grover, R., Srinivasan, V. (1992). Evaluating the multiple effects of retail promotions on brand loyal and brand switching segments. *Journal of Marketing Research, XXIX*, 76–89.
- Ha, H. Y. Janda, S., & Muthaly, S. (2010). Development of brand equity: evaluation of four alternative models. *The Service Industries Journal, 30*(6), 911–928.
- Ha, Y. H., John, J., Janda, S., & Muthaly, S. (2011). The effects of advertising spending on brand loyalty in services. *European Journal of Marketing, 45*(4), 673–691.
- Hameed, F. (2013). The Effect of Advertising Spending on Brand Loyalty Mediated by Store Image, Perceived Quality, and Customer Satisfaction: A Case of Hypermarkets. *Asian Journal of Business Management, 5*, 181–192.
- Hankinson, G. (2005). Destination brand images: A business tourism perspective. *J Serv Mark 19*(1), 24–32.
- Hankinson, G. (2004). The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images. *J Prod Brand Manage, 13*(1), 24–32.
- Hankinson, G. (2004). The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images. *J Prod Brand Manage, 13*(1), 24–32.
- Hensler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In V. Esposito Vinzi, W. Chin, J. Henseler, and H. Wang (Eds.), *Handbook Partial Least Squares*. Heidelberg: Springer.
- Hong-Bumm, K., Woo-Gon K., & Jeong A. A. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing, 20*(4), 335–351.
- Hornig, J. S., Liu, C. H., Chiu, H. Y., & Tsai, C. Y. (2012). The role of international tourist perceptions of brand equity and travel intention in culinary tourism. *The Service Industries Journal, 32*(16), 2607–2621.
- Hosany, S., Ekinci, Y., & Uysal, M. (2006). Destination image and destination personality: an application of branding theories to tourism places. *Journal of Business Research, 59*(5), 638–642.
- Hsu, C. H., Oh, H., & Assaf, A. G. (2011). A customer-based brand equity model for upscale hotels. *Journal of Travel Research, 51*(1), 81–93.
- Hsu, C., Oh, H., & Assaf, G. (2012). A customer-based brand equity model for upscale hotels. *Journal of Travel Research, 51*(1), 81–93.

- Hsu., Li-Tzang (Jane). SooCheong, Jane (Shaw n). (2007). Advertising expenditure, intangible value, and risk: A study of restaurant companies. *Elsevier*, 87(3), 1-7.  
<https://www.cfzo.ir>  
<https://www.freezones.ir>
- Huang, R., & Sarigöllü. E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 65(1), 92–99. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.003>
- Hyun, S., & Kim, W. (2011). Dimensions of brand equity in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 429–437.
- Im, H., Kim, S., Elliot, S., & Han, H. (2012). Conceptualizing destination brand equity dimensions from a consumer-based brand equity perspective. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 29(4), 385–403.
- Jaakkola, E. (2007). Purchase decision-making within professional consumer services: Organizational or consumer buying behavior? *Marketing Theory*, 7(1), 93–108.
- Jalilvand, M., & Samiei, N. (2012). The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention: An empirical study in the automobile industry in Iran. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(4), 460–476.
- Jamal, A., & Naser, K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an Assessment of Some of the Key Antecedents of Customer Satisfaction in Retail Banking. *International Journal of Marketing*, 20(4), 146-160.
- Jang S. C., & Feng, R. (2007). Temporal destination revisit intention: the effects of novelty seeking and satisfaction. *Tourism Manage*, 28(2), 580-590.
- Kaplan, M., Yurt, O., Guneri, B., & Kurtulus, K. (2010). Branding places: Applying brand personality concept to cities. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1286–1304.
- Kasmer, H. (2005). Customer relationship management, customer satisfaction study and a model for improving implementation of the maritime transport sector, Systems Engineering Program of the U.S. prepared YTU FBE Master's thesis in Industrial Engineering, Istanbul.
- Kayaman, R., & Arasli, H. (2007). Customer based brand equity: Evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), 92–109.
- Kazemi, M. (2008). Analysis of Perceptions of zahedan citizens in development of tourism in Chababar. *Journal of Geography and Development*, 12, 81–100.
- Keller K. L., & Lehmann R., (2008). Structure of survey-based brand metrics. *Journal of International Marketing*, 16(4), 29–56.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2003). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K. L.(2003) Strategic Brand Management: Building Measuring and Managing Brand Equity, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualize, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* Published by American Marketing Association Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1252054> .57(1): 1-22.



- Kim, J., & Hyum, Y. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial marketing management*, 40, 424–438.
- Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, J. H., & Kang, S. H. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61(1), 75–82.
- Kim, W. G., Jin-Sun, B., & Kim, H. J. (2008). Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in midpriced hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(2), 235-254.
- Kirmani, A, Wright, P. (1989). Money talks: Perceived advertising expenditures and expected product quality. *Journal of Consumer Research* 16 (December), 344–353.
- Kladou, S., Giannopoulos, A., & Mavragani, E. (2015). Destination brand equity research from 2001 to 2012. *Tourism Analysis*, 20(2), 189–200.
- Konecnik, M. (2006). Croatian-based brand equity for Slovenia as a tourism destination. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 8(1), 83–108.
- Konecnik, M., & Gartner, W. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–421.
- Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2006). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–421.
- Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2006). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–421.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Principles of Marketing, Global and Southern African Perspectives 12th Edition, Pearson, Prentice Hall, South Africa.
- Kotler, P. (1988). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 6th edition, Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Poligrafija ir informatika. *Kaunas*, 488.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management. Marketing Management Millenium Edition, Tenth Edition. Printed in the United States of America, New Jersey, ISBN 0–536–63099-2: 1-718
- Kurt, M., Sonja G. K., & Sonja, B. (2008). Risk aversion and brand loyalty: the mediating role of brand trust and brand effect. *Journal of Product & Brand Management*, 17(3), 154–162.
- Laroche, M., Chankon, K., & Lianzi, Z. (1996). Brand familiarity and confidence as determinants of purchase intention: An empirical test in a multiple brand context. *Journal of Business Research*, 37, 115–120.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11–19.
- Lee, S., Jeon, S., & Kim, D. (2011). The impact of tour quality and tourist satisfaction on tourist loyalty: the case of Chinese tourists in Korea. *Tourism Management*, 32(1), 1115–1124.
- Lim, Y. M. (2009). Customer-Based Brand Equity: The Effect of Destination Image on Preference for Products Associated with a Destination Brand. (A dissertation paper). State University, Virginia.
- Lim, Y. M. (2009). Customer-Based Brand Equity: The Effect of Destination Image on Preference for Products Associated with a Destination Brand. (A dissertation paper). State University, Virginia.
- Lin, Y. L. (2010). The relationship of consumer personality trait, brand personality, and brand loyalty: An empirical study of toys and video games buyers. *Journal of Product and Brand Management*, 19(1), 4–17.

- Lindermann, J. (2004). Brand Valuation, In R. Clifton (Ed.), *Brands and Branding*, New York, NY, Bloomberg Press: 27–45.
- Lindsay, Marsha. (1989). Establish Brand Equity through Advertising. *Marketing News* (January 22), 16.
- Liu, M., Chu, R., Wong, I. A., Angel Zúñiga, M., Meng, Y., & Pang, C. (2012). Exploring the relationship among affective loyalty, perceived benefits, attitude, and intention to use co-branded products. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(4), 561–582.
- Macdonald, E. K., & Sharp, B. M. (2000). Brand awareness effects on consumer decision making for a common, repeat purchase product: A replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 5–15.
- Markovic, S., Iglesias, O., Singh, J. J., & Sierra, V. (2018). How does the perceived ethicality of corporate services brands influence loyalty and positive word-of-mouth? Analyzing the roles of empathy, affective commitment, and perceived quality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 721–740.
- Meenaghan, T. (1995). The role of advertising in brand image development. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 406–421.
- Meller, J. J., & Hansan, T. (2006). An empirical examination of brand loyalty. *Journal of Product and Brand Management*, 5(7), 442–490.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1986). Price and advertising signals of product quality. *Journal of Political Economy*, 55, 10–25.
- Mingfang, Z. (2011). Examining the structural relationships of tourist characteristics and destination. *International Conference on E-business, Management and Economics*. Hong Kong: IACSIT Press: pp. 187-191
- Mittal, B. (1999). The advertising of services: Meeting the challenge of intangibility. *Journal of Service Research*, 2(1), 98–116.
- Mizik, N. (2014). Assessing the total financial performance impact of brand equity with limited time-series data. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 691–706.
- Mogire, V. B., Oloko, M. (2014). Advertising Promotion Strategy and Brand Equity: A Comparative Study of Ariel and OMO Washing Powders, Nairobi – Kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 22–29.
- Mutsikiwa, M., Dhliwayo, K., & Basera, C. H. (2013). The impact of advertising on building brand equity: A case of Zimbabwean universities. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 197–210.
- Nirvana. A., Salarzehi, H., & Tash, M. (2014). A Study of Strategic Role of Chabahar Free Zone on Tourism Industry Development Using SWOT Model in Iran” (PDF). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2). DOI:10.6007/IJARBS/v4-i2/618
- O’Cass, A., & Pecotich, A. (2005). The dynamics of voter behavior and influence in electoral markets: a consumer behavior perspective. *Journal of Business Research*, 58, 406–413.
- O’Guinn, T. C., & Allen C. T., & Semenik, R. J. (2009). Advertising and Integrated Brand Promotion. 5th Edition, Mason, South-Western Cengage Learning. USA.
- O’Sullivan, D. & McCallig, J. (2012). Customer satisfaction, earnings, and firm value. *European Journal of Marketing*, 46 (6), 827–843.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *J. Market.*, 63(4), 33–44.
- Osinga, E. C., Leeftang, P. S. H., Srinivasan, S., & Wieringa, J. E. (2011). Why do firms invest in consumer advertising with limited sales response? A shareholder perspective. *Journal of Marketing*, 75(1), 109–124.

- Osinga, E. C., Leeftang, P. S. H., Srinivasan, S., & Wieringa, J. E. (2011). Why do firms invest in consumer advertising with limited sales response? A shareholder perspective. *Journal of Marketing*, 75(1), 109–124.
- Peter, J. (1981). Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 16, 6–17.
- Pike, S. D. (2007). Customer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 22(1), 51–61.
- Pike, S. D. (2009). Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, 30(6), 857–866.
- Pike, S., & Bianchi, C. (2016). Destination brand equity for Australia: Testing a model of CBBE in short-haul and long-haul Markets. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(1), 114–134.
- Pike, S., & Ryan, C. (2004). Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 333–342.
- Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G., & Patti, C. (2010). Customer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market. *International Marketing Review*, 27(4), 434–449.
- Pike, S. 2009. Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, 30(6), 857–866.
- Pike, S. 2009. Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, 30(6), 857–866.
- Prayag, G. (2012). Paradise for Who? Segmenting Visitors' Satisfaction with Cognitive Image and Predicting Behavioral Loyalty. *International Journal of Tourism Research*.
- Ramsay, J. O. (1973). The effect of the number of categories in rating scales on the precision of estimation of scale values. *Psychometrika*, 38, 513–532.
- Reimann, M., Castano, R., Zaichkowsky, J., & Bechara, A. (2012). How we relate to brands: Psychological and neuropsychological insights into consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 128–142.
- Rojuee, H., & Rojuee, M. (2017). The Impact of Advertising and Sales Promotion Methods on Brand Loyalty through Brand Equity. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 6(1), 11–18. Available online at <http://www.isicenter.org> ISSN 2147-3749 ©2017
- Sadeqi, S. (2012). Abilities and Restrictions of Chabahar to Attract Tourists, the 1<sup>st</sup> national seminar to develop Makran coastlines and strengths of the Islamic Republic of Iran for water facilities.
- Saeedniaa, H., & Sohanib, Z. (2013). An investigation of the effect of advertising corporate social responsibility on building corporate reputation and brand equity. *Management Science Letters*, 3, 1139–1144.
- Sahin, A., Zehir, C., & Kitapci, H. (2011). The Effects of Brand Experiences, Trust and Satisfaction on Building Brand Loyalty; An Empirical Research On Global Brands. *7th International Strategic Management Conference*, 24, 1288-1301.
- Salelaw, G. T., & Singh, A. (2015). The effects of advertising spending and event sponsorship on brand equity in the Ethiopian brewery industry. *British Journal of Marketing Studies*, 3(9), 47–68.
- San-Martín, H., & Rodríguez, I. (2008). Exploring the cognitive-affective nature of destination image and the role of psychological factors in its formation. *Tourism Management*, 29, 263–277.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67.

- Shakeri, A., Salimi, F. (2006). Effective factors on attraction of investment in chabahar free zone and prioritizing them using AHP mathematical technique. *Journal of Economic Research*, 20, 95–129.
- Shimp T. A. (2010). Advertising, Promotion and other Aspect of Integrated Marketing Communication. (8th ed.). Canada: Southwestern cangue learning.
- Shimp, T. A. (1997). Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications. 4th ed. Orlando, FL: Dryden.
- Simon, C. J., & Sullivan M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(2), 28–52.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28–52.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(4), 28–52.
- Stone, G., Besser, D., Lewis, L. E. (2000). Recall, liking, and creativity in TV commercials: a new approach. *Journal of Advertising Research*, 17(2), 7–18.
- Stone, M. (1975). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111–133.
- Tariq, M. L., Humayon, A. A., Bhutta, M. H., Danish, R. Q. (2014). Impact of effective advertisement on brand equity and brand switching behavior; study of food and beverages industry in emerging market. *Research Journal of Recent Sciences*, 3(6), 40–45.
- Taylor J., Low K., & Cheng, P. (2006). The Branding of Almaty, the Oasis of Central Asia. IN *The Central Asia Business Journal*, 1(2), 8–22.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito-Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, pp. 739–742
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands'. *Journal of Consumer Psychology*, 15, 77–91.
- Tustin, D. H. (2002). The Relationship Between Above-the-Line Advertising and Below-the-Line Promotion Spending in the Marketing of South African Products and Services. (Doctoral dissertation). University of South Africa, South Africa.
- Unal, S., & Aiden, H. (2013). An Investigation on the Evaluation of the Factors Affecting Brand Love, Procedia. *Social and Behavioral Sciences*, 92, 76–85.
- Walmsley, D., & Young, M. (1998). Evaluative images and tourism: The use of personal constructs to describe the structure of destination Images. *Journal of Travel Research*, 36, 65–69.
- Wang et al. (2010). Tourist behavior in Hakka Cultural Parks. *African Journal of Business Management*, 4(14), 2952–2961.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Joreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25–33.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and post-purchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258–270.
- Wilson, T. (2011). Global advertising. Attitudes and Audiences London: Soutledge
- Wold, H. (1985). Partial least squares. In S. Kotz, and N. L. Johnson, (Eds.), *Encyclopedia of Statistical Sciences*, Vol. 6 (pp. 581–591). New York: Wiley.

- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662–669.
- Yang, Y., Liu, X., & Li, J. (2015). How customer experience affects the customer-based brand equity for tourism destinations. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 32(1), S97–S113.
- Yap, W. B., Ramayah, T., & Shahidan, W. N. (2012). Satisfaction and trust on customer loyalty: A PLS approach. *Business Strategy Series*, 13(4), 154–167.
- Yasin, M., & Shamim, A. (2013). Brand love: Mediating role in purchase intentions and word-of-mouth IOSR. *Journal of Business and Management*, 7(2), 101–109.
- Yazdani S., & Jahanideh, A. (2012). Necessity and Importance of Tourism Development in Makran Beaches Case Study of Chabahar, The first national assembly of the Makran coast and the Islamic Republic of Iran's naval authority.
- Yoganatan, D., Jebarajakirthy, C. H., & Thaichon, P. (2015). The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks. *Journal of Retailing and consumer service*, 26, 14–22.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2001). An examination of selected marketing mix elements & brand equity. *Journal of Marketing Research*, 24, 258–270.
- Youl-Ha, H. (2011). Brand equity model and marketing stimuli. *Seoul Journal of Business*, 17(2): 41–56.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 49(2), 33–46.





## The Moderating Effect of Internal Audit in Strategic Planning Implementation Success

Göksel Korkmaz<sup>1</sup>

### Abstract

The objective of this study is to measure the moderating role of internal audits in the strategic planning implementation success. An internal audit is the primary function for all organizations to measure the effectiveness of the internal controls, risk management and governance processes. On the other hand, strategic planning is one of the most important resource allocation and strategic management instruments for an organization. The question is, how does the internal audit affect the strategic planning implementation success? How do these two strategic management instruments affect each other? In order to answer these questions, an empirical approach is being followed in this study. The conceptual framework of the study is being set up based on internal audits and strategic planning literature, previously validated measures to evaluate the effectiveness of the variables are used to test the hypothesis. Turkey's biggest 1000 firms are chosen as the target group, and a survey is conducted with 299 samples selected from this target group. The results indicate that the effectiveness of internal audits increases the strategic planning implementation success. Internal audits moderate the relationship between risk management and strategic planning implementation success. Internal audits moderate the relationship between governance and strategic planning implementation success. No empirical evidence is found on the moderating effect of internal audits on the relationship between internal controls and strategic planning implementation success. The primary contribution of this study to the internal audit literature is presenting the relationship between internal audits and strategic planning in a holistic approach with the help of empirical data.

### Keywords

Internal Audit, Strategic Planning, Internal Control, Corporate Governance, Enterprise Risk Management

**1 Corresponding author:** Göksel Korkmaz (Internal Auditor/Dr.), National Defense Department, Ankara, Turkey.  
E-mail: [korkmazgoksel@gmail.com](mailto:korkmazgoksel@gmail.com) ORCID 0000-0002-2789-2657

**To cite this article:** Korkmaz, G. (2020). The moderating effect of internal audit in strategic planning implementation success. *Istanbul Management Journal*, 88: 57-84. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0003>

## Literature Review

Although being a rarely audited and evaluated function of an organization, strategic planning is actually a way of looking to the future. Every manager needs assurance about the planning and implementation processes. Strategic plans shape the future, and their success is very important for all the organizations. Internal audits are responsible for the assurance of the organizational processes. As a strategic control instrument, the internal audit function must give the necessary assurance to both planning and implementation of the strategic plans. There are two basic roles of internal audits during these processes; one is testing whether the necessary steps of the planning process are being taken or not, the second one is evaluating the reliability and suitability of the contents of the plan. According to the results of a survey conducted by McKinsey with 800 managers in 2009, 45% of them were not satisfied with the planning process (McKinsey, 2009). Auditing from beginning to end of this process can increase the satisfaction rate of the strategic planning process. The International Professional Practices Framework (IPPF) for Internal Auditors standard 2100 states that: “The internal audit activity must evaluate and contribute to the improvement of the organization’s governance, risk management, and control processes using a systematic, disciplined, and risk-based approach. Internal audit credibility and value are enhanced when auditors are proactive and their evaluations offer new insights and consider future impact” (IIA, 2013: 29). Defining objectives and goals is the prerequisite of internal controls and they are the keys to the strategic planning process. According to the widely used internal control framework COSO, strategic goals and objectives should be defined with participatory methods by the management (COSO, 2013: 26).

The role of internal audits in strategic planning can be examined in three phases; formulating the strategies and strategic plans, implementation of strategic plans, and evaluating the results. During the formulation phase, there are two objectives of the process, the first one is evaluating the quality of the setting up process, and the second one is evaluating the content quality. The objective of the implementation phase is measuring the rate of transforming strategies to objectives and performance indicators, and evaluating the application of these strategies in entire organization. The objective of the evaluation and control phase is to measure the results and compare them with the preliminary objectives (IIA, KPMG, 2015: 14).

During the formulation process audit; the application of the planning process steps and their logical order, participation of the right people and the right organizations to the process and accurate communication with the stakeholders are being evaluated. Auditing the content means evaluating the basics of the strategies and their soundness, accurateness, objectivity and sufficiency. The weaknesses of the process, risk analysis results, internal and external factors that might affect the organization, the results of the SWOT and PESTLE analyses, competition among rivals, gap analysis between strategies,



best case and worst case scenarios, sharing strategies with the other stakeholders, consistency between vision mission and objectives, and attainability of the objectives are the other issues that must be evaluated by the internal auditors during the formulating phase (Balkaran, 2016: 4). While evaluating the content of the strategy, the internal auditor should focus on the grounds of the strategy instead of its accuracy (IIA, KPMG, 2015: 15). Approved strategic plans give directions to the other plans of the organization, such as marketing, finance, production, human resource, governance, enterprise risk management, compliance and information technology. All of these plans and processes should be harmonized with each other. For example, if a 15% market share increase is projected in the strategic plan, the marketing plan should be coherent with this projection (Balkaran, 2016: 6). Likewise, according to IPPF 2110. A2: Internal audit function must evaluate the IT governance of the organization and its support to the organization's strategic objectives (IIA, 2013: 30). If the strategic functions are not coherent with each other, they may head in different directions. The internal auditors should be careful about the consistency of the strategic objectives of the organization. If the marketing department is moving forward in a direction other than the organization's strategy, the internal audit should see this difference and make the necessary recommendations.

Strategy implementation is converting the organizational strategy to: objectives, performance criteria, operational plans and the budget. In this phase, the projects' tactical levels are executed based on the management decision. The internal audit function should evaluate whether the operational activities are managed according to the determined strategy, and internal auditors should confirm that the organization has an appropriate governance structure, including decision responsibilities and reporting channels. Additionally, internal auditors should evaluate the strategic priorities, accountability criteria, performance indicators and resource allocation for the planned activities (Balkaran, 2016: 7). They should perform a risk analysis, and examine the different projects and measure the risk indicators. Analyzing strategic risks during the implementation phase will increase the probability of hindering the obstacles that may affect positive outcomes of the strategy and add value to the system.

The internal audit function may evaluate the strategic plan implementation either as a part of a planned audit job or it may audit whole plan separately. In both jobs, they should go back and analyze the previous phases in order to compare the objectives and the results. They should evaluate the factors that are omitted during the planning phase. The objective of such an audit that is conducted at the end of the planning process is to put forth the learned lessons and determine the issues that may be an input for future planning processes (IIA, KPMG, 2015: 17).

In order to be an effective management instrument, the strategic plan and the planning process must be evaluated continuously considering the changing environment and market conditions. The internal auditors should evaluate the measurement criteria or the performance indicators for the success or failure of the plan and their grounds, and if these deviate from the objective, they should recommend performance indicators and measurement criteria to the management to reconsider (Balkaran, 2016: 7). Based on the factors mentioned above, we can say that the internal audit function will add value and make contributions to the planning process in every phase. We consider that an effective internal audit function moderates the strategic planning implementation success. The hypothesis based on this premise is presented in following parts of the study.

## **Theory and Hypothesis**

### **Enterprise Risk Management and Strategic Planning**

The modern economy is based on preferences, and every preference contains risks. From basic operational jobs to strategic decisions, every activity requires struggling with uncertainty. In today's World, management's expectations on management risks that may affect organization have increased dramatically (Standard & Poor's, 2008). Every organization should examine their strategies periodically in order to take the advantage of the opportunities and eliminate the risks. At this point, the organizations should benefit from the Enterprise Risk Management (ERM) process which can be defined as the culture, capability and applications integrated with the strategic management processes to manage the risks in order to create value for the organization. According to a study conducted by RIMMS in 14 different industries with 97 firms in 2017, 61% of the firms are shaping their strategies based on the results of the ERM process (RIMS, 2017: 3).

Selecting a strategy means evaluating the options and making the cost benefit analysis. Accurate decisions are the results of accurately applied analysis procedures. The ERM process sheds light on the risk dimension of decision processes. The decided strategy should support the organization's vision and mission. Although executed successfully, an improper strategy may cause a conflict between the vision, the mission and the organizational values. ERM diminishes this probability by its structured approach to risks, evaluates all risk aspects for all of the strategies, compares the risks with the organizational risk appetite, measures its contribution to the organizational objectives and considers the effectiveness of resource allocation. Every strategy is grounded to an assumption, and the changes on these assumptions may affect the selected strategy. The changes on the assumptions should be monitored continuously, and what can be done for those changes, should be considered all the time. ERM is a valuable process for

every organization, since it keeps the risk register that includes all the organizational risks, and helps defining, managing and reducing risk effects and supports decision processes (COSO, 2013: 1-5).

According to Kaplan and Mikes, organizations may face three kinds of risks. The first types of risks are operational risks as a result of user error, unauthorized access and control deficiencies. These types of risks can be reduced by operational controls. The second risk type is the external risks that happen without control of the organization. The organizations may foresee them, and develop ways to reduce the effect of these risks since they may not be able to control them. The third type of risk is the strategic risks, and they cannot be controlled by rule-based controls. A structured and well-rounded risk management process is needed for these type of risks (Kaplan and Mikes, 2012).

ERM is directly related with determining the strategy. ERM should be integrated with the organizational strategy in order to create value. Helping organization to achieve its goals is the defined mission of the ERM, and achieving this objective is only possible by being an integral part of the strategic planning process and its implementation (Beasley and Frigo, 2011: 33). According to a study carried out by Fungston (2004) regarding 100 firms with the biggest decrease in value between the years 1995 and 2004, operational and strategic risks are the primary reason for this decrease. 37 of these firms said that the reason for these decreases is operational risks, and 63 of them said that the primary reason for these decreases is strategic risks (Fungston, 2004: 11). According to another study carried out by Smithson and Simkins (2005) to analyze the effect of financial risk management on organizational value, contrary to the CAPM theory, even though industrial firms are sensitive to the exchange rates, the firms in financial sectors are sensitive to the interest rate. Managing these risks helps both to attain the appropriate investment opportunities and implement the planned strategies (Smithson and Simkins, 2005: 15). Andersen (2009) finds a positive relationship between risk management and corporate performance in a study analyzing the effect of risk management in exploiting the opportunities and eliminating the threats (Andersen, 2009: 360). Hoyt and Liebenberg (2011) find that ERM can increase the volatility of the stock prices and the earnings per share, and share issue costs can be diminished by the synergy between the risk management activities in the entire organization (Hoyt and Liebenberg, 2011: 780). In a study conducted in 645 different sized firms, Beasley et al (2015) find that, a strategic planning process supported by a mature ERM process can provide a competitive advantage to the firms (Beasley, 2015: 242). According to the factors mentioned above, the first hypothesis of the study is:

***H1:** There is a positive relationship between the risk management process and strategic planning implementation success.*

## **Corporate Governance and Strategic Planning**

Governance can be defined as the system of policies, procedures, rules and regulations, markets, contracts and stakeholders that direct and effect the decision-making process of the management (Brickley and Zimmerman, 2010). Many kinds of governance definitions can be found in various sources. The primary reason for the different definitions is looking at the governance from different aspects, one from the relationship focus, and the other one is the economic focus. The governance process is based on the balance between social and economic objectives, and between individual and corporate objectives. Lately, economic focused governance definitions are losing their value since they do not understand the dynamics of the motivation behind the governance process. Behavior oriented definitions are gaining importance. The objective of the governance principle is maximizing the shareholder value while maximizing the stakeholder satisfaction. Achieving this objective mostly depends on understanding the basic principles of governance such as transparency, reliability, accountability and responsibility (Aras and Crowther, 2008). In the governance literature, there are studies that indicate a strong correlation between governance and corporate value (Core, Guay and Rusticus 2006:655-687; Amman, Oesch and Schmid, 2010:36-55; Bebchuk, Cohen and Ferrel 2009:783-827; Rose 2003: 17), and there are studies that indicate that a weak governance structure may be harmful for the organizational sustainability and can cause discontent among the stakeholders (O'Reagen at all, 2004: 49). The leaders that feel responsibility to their organizations must benefit from the governance approach and best practices by focusing on the principles, values and institutionalization in order to manage more effectively. Strategic planning is a continual process where the objectives are determined by the upper level management with middle level management's and the workers' inputs. Likewise, an organization's governance process needs inputs from all layers of employees (Ferrell, Fraedrich and Ferrell, 2000). Most of the failures in the strategic planning process are attributed to the implementation of the plan. Although the issues such as economic conditions and competition may affect the implementation of the strategies, most of the failures are attributed to breakdowns during the implementation phase. A basic reason for this failure is the lack of information sharing at all layers of the organization (Siciliano, 2002: 34), or the employees being unreluctant to information sharing which may cause the upper level management to perform badly (Čater and Pučko, 2010: 207). A powerful organizational governance structure is the only way to struggle with the problems originating from the stakeholder participation during the strategic plan implementation (Lipton and Lorsch, 1992: 64). According to the study conducted by the National Association of Corporate Directors (NACD, 1997), governance mechanisms should participate in strategic issues of the organization. Every day, governance processes are evolving from regulations and their relationship to planning and performance. Corporate performance, strategic planning, CEO-Board relations and stakeholder management are the main issues for governance

(NACD, 1997). We think that, while making the decisions affecting the future of the organization, all of the stakeholders should be considered, since their contribution is very important for the strategic planning implementation success. Based on the factors mentioned above, the second hypothesis of the study is:

*H2: There is a positive relationship between the governance process and strategic planning implementation success.*

### **Strategic Planning and Internal Control**

Internal control is maybe the most important factor that may affect the performance of the organization because it consists of all the processes and procedures of the organization. It plays a critical role while achieving the organizational objectives, and it is a prerequisite for organizational success. If we broadly define internal control; it consists of all the controls about strategic management, management processes, activities and performance processes. We can consider an internal control as effective only if it contributes to achieve the organizational objectives. The Lambert, Leuz, and Verrecchia (2007) model direct and indirect effects of the internal controls in the the organization, and find that low quality information flow increases the cost of capital and the information systems, as a part of the internal controls affect the decision processes (Lambert, Leuzand and Verrecchia, 2007: 390).

Internal control plays a vital role in achieving organizational objectives. An effective internal control system is the prerequisite for success of the organizational controls. In a broad sense, internal control consists of all the management processes that may affect corporate performance (Vijayakumar and Nagaraja, 2012: 2). The working conditions required for the organizational success are defined in the control environment standards. Internal control standards define a working environment in which organizational roles and reporting responsibilities, hierarchical relationships, policies and procedures are clearly defined, ethical values are known and adopted by everyone, planned educations are conducted to increase the competence of all employees. If we evaluate the control environment standards that can be called organizational culture, we can say that if everything is constant, an ideal control environment will affect the strategic planning implementation success. Palermo (2011) suggests that organizational culture is an important indicator for the internal control effectiveness, and an effective control environment can contribute to produce achievable and realistic objectives with the organizational resources (Palermo, 2011: 774).

The basic purpose of control activities is to evaluate the measures to achieve the organizational objectives. The risks of these activities are assessed in the risk management process, which is the third component of internal control, and the information flow of these risks is provided by the information and communication

standard, which is the fourth component of the internal control. Information systems deal with operational, financial and compliance information which is needed for the decision-making processes (Stringer and Carey, 2002: 61). The quality of the internal control process is evaluated by the monitoring process, which is the fifth component of the internal control. The board is responsible for the evaluation of an internal audit's contribution to the achievement of the organizational objectives and their functionality. Even though it evaluates the effectiveness of the internal control, actually the internal audit is a part of internal control.

Although the goal of all internal control standards is to achieve the organizational objectives, especially the fifth standard, "planning and programming", defines the strategic planning. According to this standard, the organizations have to prepare strategic plans to form their vision and missions, to determine strategic goals and achievable objectives, to measure their performances and to monitor and evaluate the procedures and the processes. Strategic planning is a must for an ideal organization according to this standard. Examining the internal control standard of the risk management shows that the main aim of this process is to define, assess, control and manage the risk that may be a threat to the organizational objectives. At this point, we can say that the most valuable contribution of an appropriate internal control system is to achieve the organizational objectives. Based on the factors mentioned above, the third hypothesis of the study is:

*H3: There is a positive relationship between the internal control process and strategic planning implementation success.*

### **The Moderating Role of Internal Audits**

Internal audits, as expressed with the definition, improve the internal control, governance and risk management processes by evaluating, analyzing and making appropriate recommendations (Grambling, Maletta, Schneider and Church, 2004: 195). They also support the management's decision-making processes with a systematic and disciplined approach (Marville, 2003: 210). Today, internal audits are evolving from the "preserving value" objective to the "adding value" objective by considering strategic risks and the shareholder value maximization approach. This approach steers internal audits to a future oriented point of view that evaluates the risks that may be an obstacle for achieving objectives instead of measuring past performance (IIA, KPMG, 2015: 7).

The results of the research on the gap between strategy formulation and implementation can be clustered into four groups: planning results (lack of harmony between strategy and objectives, disagreement between decision makers, failure to see impending problems, etc.), organizational problems (lack of coordination and information sharing, inadequate information systems, inappropriate structure and resource allocation,

etc.), managerial issues (inadequate management and corporate support, erroneous personnel management, etc.) and individual problems (resistance to change, lack of understanding the vision and mission, etc.) (Jiang and Carpenter, 2011: 5). Effective risk management, control and governance processes are key to solving these issues and achieve the organizational objectives.

Organizations should consider the risks that they may confront while managing their strategic and operational objectives. An uncoordinated and department-based risk management approach is the main problem that management faces while managing risks. At this point, an internal audit plays a vital role as a facilitator supporting the integration of the uncorrelated risk management processes. In addition to this, the internal audit supports the management of organizational risks by providing a reasonable assurance to the management about the effectiveness of the key risks (Jeffrey, 2008: 1).

Supporting and encouraging an effective governance process, is very crucial for achieving the organizational objectives, high performance, organizational growth, competitiveness, compliance and long-run sustainability. The internal audit is in place to support the governance process. Additionally, the internal audit not only supports the board's oversight mission but it also is the most important instrument to measure its own performance (Ramamoorti and Siegfried, 2015: 31).

Sawyer and Vinten (1996) summarize the contribution of the internal audit to management in four topics: informing management about the control and performance issues by their judgment and expertise, recommending improvements to both management and the board, producing solutions to complex issues, and providing timely, accurate, reliable and useable information for all the management layers of the organization (Sawyer and Vinten, 1996). Considering the strategic planning implementation process, all the benefits counted above will have a positive impact to this process. In consideration of the above-mentioned arguments, we think that the internal audit plays a moderating role between the strategic planning and the internal control, governance and risk management processes. Moderating effect defines a relationship that increases or decreases the direction and the power of the relationship between a dependent and an independent variable. The moderator variable can regulate the direction and the power of the relationship between a dependent and an independent variable like a rheostat (Gürbüz and Şahin, 2016: 294). Based on the assumptions mentioned above, the followings are the other hypotheses of the research.

***H4:** Internal audit has a moderating effect between the strategic planning implementation success and the organization's risk management process.*

***H5:** Internal audit has a moderating effect between the strategic planning implementation success and the organization's governance process.*

*H6: Internal audit has a moderating effect between the strategic planning implementation success and the organization's internal control process.*

## **Research Design and Methodology**

### **Participants and Procedure**

Appointments from 974 firms having internal auditors were requested, and 214 of them refused our requests and 460 firms accepted. 23 firms did not answer all the survey questions. The study was completed with the managers of 299 firms by a face to face interview. With a 95 % confidence interval, 278 samples are considered enough for this study. The manager's intentions and ability to answer the questions objectively and sincerely are the limitation of this study. 18% of the participants were women, and 82% of them were men. Most of the participants are working in firms of the production sector (44,1%) and Finance (20.4%) sector. 12% are general managers, 40% are department managers, 43.1% are board members and other high-level managers.

### **Measures**

A five-point Likert scale is used for the sake of uniformity in measuring the variables. The scales range from very strongly disagree (1) to very strongly agree (5). The survey is initially constructed in English, and all items are translated into Turkish by conducting translation and back-translation procedures. The reliability and validity of all the measures are tested.

### **Strategic Planning Implementation Success**

A six-item scale adapted from a previous research (Elbanna, Andrews and Pollanen, 2015) is used to measure the managers' perception about the success of the implemented strategic plan. The Cronbach  $\alpha$  for the scale is 0, 75. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient is 0.83, which means sample size is sufficient. Bartlett test results ( $\chi^2= 335, 32; p<0,001$ ) show that the sample is statistically significant. After the assumptions required for factor analysis were met, the analysis was carried out. As a result of factor analysis, it was observed that a single factor with a self-value above 1 was formed. In addition, a sharp decrease was found in the eigenvalue factor graph after the first factor, and it was observed that the factors after the first factor contributed very little to variance. These results indicated that the scale is one factor. After this stage, factor analysis was performed again with a single factor. As a result of the Exploratory Factor Analysis, it was observed that the factor loads of the items in the strategic planning scale ranged from 0.706 to 0.634. The eigenvalue for the single factor scale was calculated as 2.70. It was determined that the single-factor structure of the scale explained 45.04% of the total variance. It is sufficient that the variance explained in



single factor scales is 30% or more (Büyüköztürk, 2006). To determine the reliability of the strategic planning scale, Cronbach alpha internal consistency coefficient was calculated and examined. Cronbach Alpha internal consistency coefficient of the scale was calculated as 0.75. If the Cronbach Alpha internal consistency coefficient is less than 0.70, it is an indicator that the reliability of the scale is weak (Tavsancil, 2010: 29). The Cronbach Alpha coefficient calculated for the strategic planning scale showed that the scale's reliability based on internal consistency was sufficient. The single-factor structure of the strategic planning scale, which was discovered by exploratory factor analysis, was tested with CFA. As a result of CFA, some fit values were calculated and examined to find out how compatible the model was with the data available. As a result, it was understood that the single factor structure of the strategic planning scale is compatible with the available data.

### **Internal Audit**

A 37-item scale adapted from a previous research (Cohen and Sayag, 2010: 298). is used to measure the effectiveness of an internal audit in an organization. The Cronbach  $\alpha$  for the scale is 0,94. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient is 0.95, which means the sample size is sufficient. Bartlett test results ( $\chi^2= 3542, 62$ ;  $p<0,001$ ) shows that the sample is statistically significant. According to this result, it was understood that the multivariate normal distribution assumption was also met in the universe parameter. After the assumptions required for factor analysis were met, the analysis was carried out. As a result of the factor analysis, it was observed that there were seven factors with a self-value above 1. On the other hand, it was determined that there was a sharp decrease in the eigenvalue factor graph after the first factor, and the contribution of the factors after the first factor to the variance was quite limited. It was observed that the eigenvalue of the first factor was approximately 11 times the eigenvalue of the second factor. These results indicate that the scale is one factor. After this stage, factor analysis was performed again with a single factor. As a result of the Exploratory Factor Analysis, it was observed that the factor loads of the items in the Internal Audit scale ranged from 0.611 to 0.48. The eigenvalue for the single factor scale was calculated as 11.31. It was determined that the single-factor structure of the scale explained 30.56% of the total variance. It is sufficient that the variance explained in single factor scales is 30% or more (Büyüköztürk, 2006). To determine the reliability of the internal audit scale, the Cronbach alpha internal consistency coefficient was calculated and examined. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient of the scale was calculated as 0.94. In this study, the Cronbach alpha coefficient calculated for the internal audit scale showed that the scale's reliability based on internal consistency was sufficient. The single factor structure of the internal audit scale, which was discovered by exploratory factor analysis, was tested with CFA. As a result of CFA, some compliance values were calculated and examined to find out how compatible the model was with the

data available. As a result, it has been understood that the single factor structure of the internal audit scale is compatible with the available data.

### **Enterprise Risk Management (ERM)**

A 21-item scale translated and adapted from two previous researches (Monda and Giorgino, 2013, and Risk Management Maturity Model of Risk Management Society, 2011) was used to measure the maturity of the ERM process in an organization. The Cronbach  $\alpha$  for the scale is 0,90. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient is 0.92, which means the sample size is sufficient. The Bartlett test results ( $\chi^2= 2020, 21; p<0,001$ ) show that the sample is statistically significant. After the assumptions required for factor analysis were met, the analysis was carried out. As a result of factor analysis, it was observed that there were three factors with a self-value above 1. On the other hand, it was determined that there was a sharp decrease in the eigenvalue factor graph after the first factor, and the contribution of the factors after the first factor to the variance was quite limited. It was observed that the eigenvalue of the first factor was approximately six times the eigenvalue of the second factor. These results indicated that the scale is one factor. After this stage, factor analysis was performed again with a single factor. As a result of the factor analysis, only one item (m71 - There is a risk log including potential risks and how to manage them) was eliminated from the scale by evaluating the factor load value and the overlapping status. As a result of the Exploratory Factor Analysis, it was observed that the factor loads of the items in the ERM scale ranged between 0.728 and 0.455. The eigenvalue for the single factor scale was calculated as 5.58. It was determined that the single-factor structure of the scale explained 34.89% of the total variance. It is sufficient that the variance explained in single factor scales is 30% or more (Büyüköztürk, 2006). To determine the reliability of the ERM scale, the Cronbach Alpha internal consistency coefficient was calculated and examined. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient of the overall scale was calculated as 0.90. In this study, the Cronbach Alpha coefficient calculated for the ERM scale showed that the scale's reliability based on internal consistency was sufficient. The single-factor structure of the ERM scale, which was discovered by exploratory factor analysis, was tested by Confirmatory Factor Analysis. As a result of CFA, some compliance values were calculated and examined to find out how compatible the model was with the data available. As a result, it was understood that the single factor structure of the ERM scale is compatible with the available data.

### **Internal Control**

An 18-item scale adapted from COSO internal control framework (COSO, 2004) is used to measure the effectiveness of the internal control process in an organization. The Cronbach  $\alpha$  for the scale is 0,86. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient is

0.91, which means the sample size is sufficient. The Bartlett test results ( $\chi^2= 1162, 93; p<0,001$ ) show that the sample is statistically significant. After the necessary assumptions were met for factor analysis, the analysis was carried out. As a result of factor analysis, it was observed that there were four factors with a self-value above 1. On the other hand, there was a sharp decrease in the eigenvalue factor graph after the first factor, and it was understood that the contribution of the factors after the first factor to the variance was very limited. The eigenvalue of the first factor was observed to be approximately five times the eigenvalue of the second factor. These results indicated that the scale is one factor. After this stage, factor analysis was performed again with a single factor. As a result of the factor analysis, a factor (m84-the potential of significant changes that can greatly affect the internal control system is constantly evaluated) was evaluated by evaluating the factor load value and the contradiction status. As a result of the Exploratory Factor Analysis, it was observed that the factor loads of the items in the internal control system scale ranged from 0.617 to 0.476. The eigenvalue of the single factor scale was calculated as 4.84. It was determined that the single-factor structure of the scale explained 30.41% of the total variance. It is sufficient that the variance explained in single factor scales is 30% or more. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient for the overall scale was calculated as 0.86. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient should be greater than 0.70. Coefficients less than this value indicate that the reliability of the scale is weak. In this study, the Cronbach alpha coefficient calculated for the internal control system scale showed that the scale's reliability based on internal consistency was sufficient. The single factor structure of the internal control system scale, which was discovered by exploratory factor analysis, was tested with CFA. As a result of CFA, some fit values were calculated and examined to find out how compatible the model was with the data available. The single factor structure of the internal control system scale, which was discovered by exploratory factor analysis, was tested with CFA. As a result of CFA, some fit values were calculated and examined to find out how compatible the model was with the data available. As a result, it has been understood that the single factor structure of the internal control system scale is compatible with the available data.

### **Corporate Governance**

An 18-item scale adapted from a previous research (Wilkinson, 2014: 127) is used to measure the maturity level of the corporate governance process in an organization. The Cronbach  $\alpha$  for the scale is 0, 87. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient is 0.92 which means sample size is sufficient. The Bartlett test results ( $\chi^2= 1267, 33; p<0,001$ ) show that the sample is statistically significant. After the assumptions required for factor analysis were met, the analysis was carried out. As a result of factor analysis, it was observed that there were three factors with a self-value above 1. On the other hand, it was determined that there was a sharp decrease in the eigenvalue factor

graph after the first factor, and the contribution of the factors after the first factor to the variance was quite limited. The eigenvalue of the first factor was observed to be approximately 6 times the eigenvalue of the second factor. These results indicated that the scale is one factor. After this stage, factor analysis was performed again with a single factor. As a result of the Exploratory Factor Analysis, it was observed that the factor loads of the items in the corporate governance scale ranged from 0.632 to 0.477. The eigenvalue for the single factor scale was calculated as 5.66. It was determined that the single-factor structure of the scale explained 31.46% of the total variance. It is sufficient that the variance explained in the single factor scales should be 30% and more. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient of the scale was calculated as 0.87. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient should be greater than 0.70. Coefficients less than this value indicate that the reliability of the scale is weak. In this study, the Cronbach alpha coefficient calculated for the corporate governance scale showed that the scale's reliability based on internal consistency was sufficient. The single-factor structure of the corporate governance scale, which was discovered through exploratory factor analysis, was tested with CFA. As a result of CFA, some compliance values were calculated and examined to find out how compatible the model was with the data available. As a result, it has been understood that the single factor structure of the corporate governance scale is compatible with the available data.

### **Control Variables**

Organization size, age and gender are taken as control variables as to see how they affect the outcome variables.

### **Research Model**

The moderating effect of the internal audit between risk management-sp implementation success, governance-sp implementation success and internal control-sp implementation successes is depicted in Figure 1.

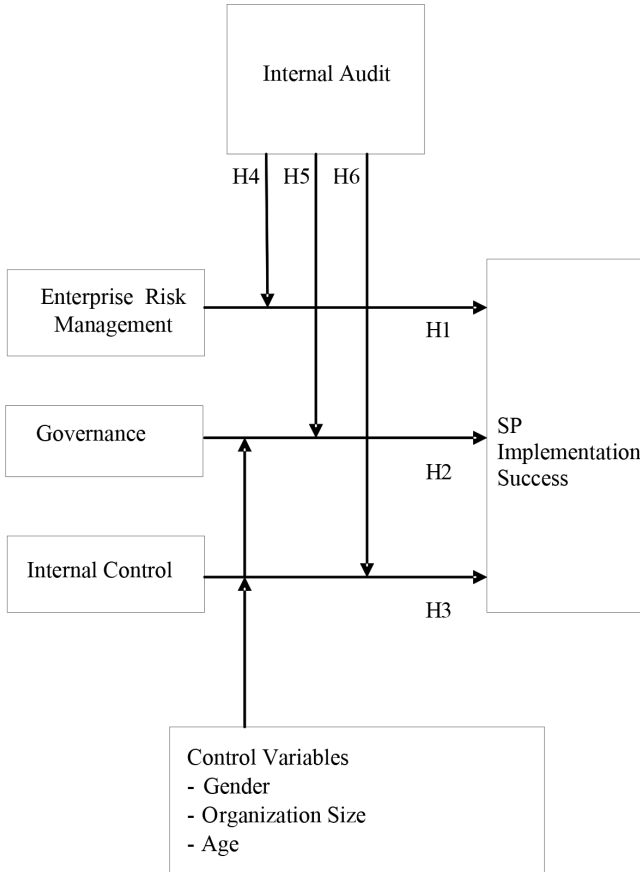


Figure 1. Research model

## Results

### Descriptive Statistics

Based on the objectives of the study, the Structural Equation Model (SEM) is used to test the relationship between the variables. Before the analysis, the assumptions for the multivariate analysis are tested. After analyzing the box plots to determine the outliers, we find that 13 outliers are hampering the normal distribution. These outliers are excluded from the dataset. In order to test the normal distribution, skewness and kurtosis values are calculated and find that skewness coefficients are between -1.21 and -0.47, kurtosis coefficients are between -0,25 and 1,67, meaning that the dataset is normally distributed (Finney and DiStefano, 2006: 269-314). Scatter diagram is analyzed for the dataset shows the linear relationship between the variables. Lastly, the Tolerance Values, Variance Increase Factors and Condition Indexes are analyzed, and find no multicollinearity between the variables. The calculated VIF values are between 1, 02-2, 70, TVs between 0, 37-0, 98 and CIs are between 1, 00-14, 82 (Çokluk,

Şekercioğlu and Büyüköztürk, 2012). The data from 286 participants were analyzed with the SEM software program AMOS 24.0

**Correlation Analysis Results**

The correlation analysis result is depicted on the Table 1. According to these results, there are positive and statistically significant relationships between SP implementation success and other variables [internal audit ( $r=0,628$ ;  $p<0, 01$ ), ERM ( $r=0,587$ ;  $p<0, 01$ ), internal control ( $r=0,541$ ;  $p<0, 01$ ) and corporate governance ( $r=0,529$ ;  $p<0, 01$ )].

Table 1  
*The Relationship Between the Research Variables*

	Variables	$\bar{X}$	Ss	1	2	3	4	5
1	SP Implementation Success	4,13	0,48	1				
2	Internal Audit	4,14	0,31	,628**	1			
3	ERM	4,14	0,35	,587**	,769**	1		
4	Internal Control	4,15	0,30	,541**	,734**	,753**	1	
5	Corporate Governance	4,17	0,29	,529**	,682**	,676**	,764**	1

\*\* $p<0, 01$

The positive and statistically significant relationship between internal audit and the other variables, [risk management ( $r=0,769$ ;  $p<0, 01$ ), internal control ( $r=0,734$ ;  $p<0, 01$ ) and corporate governance ( $r=0,682$ ;  $p<0, 01$ )], shows that if the effectiveness of the internal audit increases, the other variables will also increase.

**Hypothesis Testing**

In order to achieve the research objectives, the hypotheses are tested with Structural Equation Modeling (SEM). Firstly, the positive effect of risk management on SP implementation success and the moderating role of internal audit on this relationship are tested. The model tested was depicted in Figure 2.

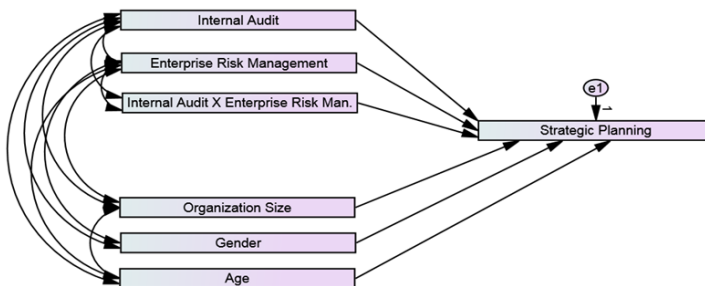


Figure 2. The SEM to Test the Moderating Role of Internal Audit on The Relationship Between Risk Management and SP Implementation Success

In this model, organization size, gender and age are control variables, ERM is an independent and SP implementation success is a dependent variable. Internal audit is a moderating variable, and internal audit X enterprise risk management is an interaction variable in the model. Fit indices for the tested model are listed below in Table 1.

Table 2  
*Fit Indices for the Moderating Role of Internal Audit on The Relationship Between Risk Management and SP Implementation Success*

Measure	Good Fit	Acceptable Fit	Observed Value	Status	References
( $\chi^2$ /sd)	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,59	Good Fit	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,08	Acceptable Fit	Browne and Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	Good Fit	
CFI	$\geq 0,96$	0,90-0,95	0,99	Good Fit	McDonald and Marsh, 1990
PClose	$>0,05$	0,01-0,05	0,17	Good Fit	MacCallum, Browne and Sugawara, 1996
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,99	Good Fit	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,93	Good Fit	Jöreskog and Sörbom, 1984

Analyzing fit indices on Table 1 shows a good fit of the model to test the moderating effect of the internal audit on the relationship between risk management and the strategic planning implementation success. The relationship between the variables is depicted in Table 2.

Table 3  
*The Relationship Between the Variables in SEM*

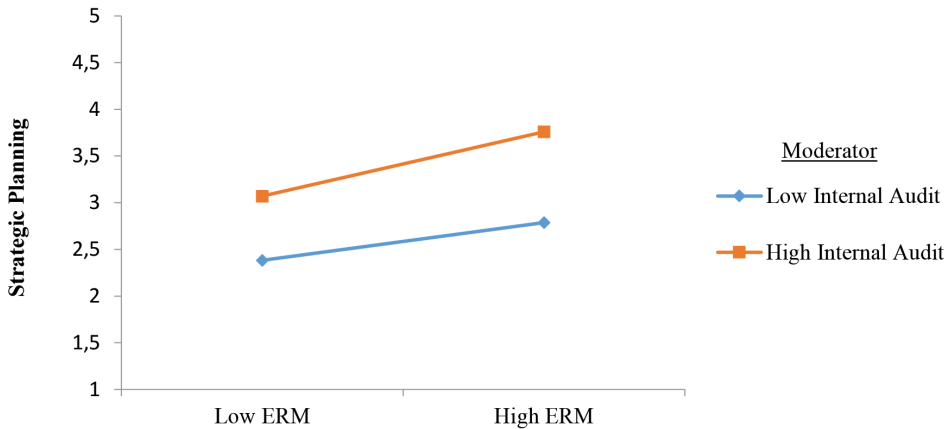
Dependant Variable		Independent Variable	Beta	Standardize Beta ( $\beta$ )	Std. Er.	T	P
Strategic Plan.	<---	Gender <sup>a</sup>	0,045	0,017	0,117	0,386	0,70
Strategic Plan.	<---	Age	0,69	0,165	0,051	3,310	***
Strategic Plan.	<---	Organization Size	-0,109	-0,065	0,077	-1,423	0,16
Strategic Plan.	<---	Enterprise Risk Man.	0,273	0,270	0,072	3,815	***
Strategic Plan.	<---	Internal Audit	0,415	0,409	0,072	5,759	***
Strategic Plan.	<---	Internal Audit X Enterprise Risk Man.	0,071	0,112	0,034	2,111	0,035

\*\*\* $p < 0,001$ ; <sup>a</sup>0 = Female; 1 = Male.

The findings show that gender does not have a significant effect on SP Implementation success ( $\beta = 0,117$ ;  $p > 0,05$ ). Age has a significant positive effect ( $\beta = 0,165$ ;  $p < 0,001$ ) but organization size does not have a significant effect on SP Implementation success ( $\beta = -0,065$ ;  $p > 0,05$ ). The findings represent a positive and statistically significant relationship between enterprise risk management and SP implementation success

( $\beta=0,270$ ;  $p<0,001$ ). Based on these results, **H1 hypothesis is accepted**. Enterprise risk management affects the success of SP implementation. The findings represent a positive and statistically significant relationship between internal audit and SP implementation success ( $\beta=0,409$ ;  $p<0,001$ ). Lastly, the results show a positive and statistically significant relationship between the interaction variable (internal audit x enterprise risk management) and SP implementation success ( $\beta=0,112$ ;  $p<0,05$ ). Based on these results, **H4 hypothesis is accepted**. Internal audit moderates the relationship between enterprise risk management and SP implementation success. The variables affecting the SP implementation success explain 44 % of the variability.

To show the moderating effect visually, a graphic is created based on the regression lines in Figure 3. The graphic shows that the internal audit strengthens the relationship between SP implementation success and enterprise risk management.



**Figure 3.** The Moderating Role of Internal Audit Between SP Implementation Success and Enterprise Risk Management

In the following SEM model, the moderating role of the internal audit between governance and SP implementation success is tested. The model tested is depicted in Figure 4.



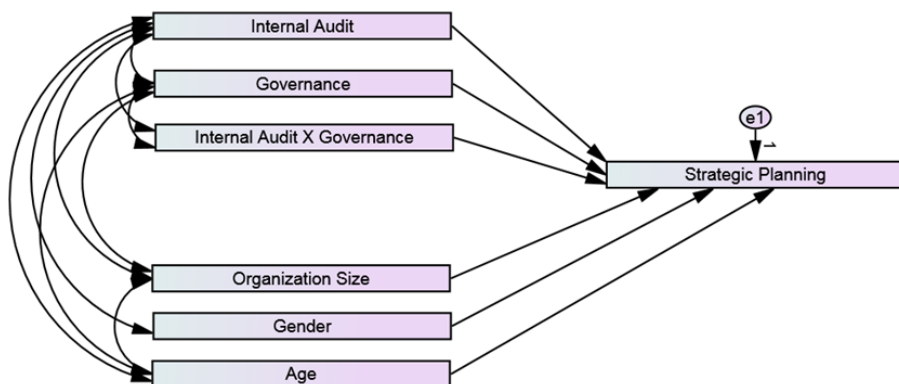


Figure 4. The SEM to Test the Moderating Role of Internal Audit Between Governance and SP Implementation Success

In this model, organization size, gender and age are control variables, governance is an independent and strategic planning implementation success is a dependent variable. Internal audit is a moderating variable, and internal audit x governance is an interacting variable in the model. Fit indices for the tested model are listed below in Table 3.

Table 4

Fit Indices For the Moderating Role of Internal Audit Between Governance and SP Implementation Success

Measure	Good Fit	Acceptable Fit	Observed Value	Status	References
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,28	Good Fit	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,07	Acceptable Fit	Browne and Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	Good Fit	
CFI	$\geq 0,96$	0,90-0,95	0,98	Good Fit	McDonald and Marsh, 1990
PClose	$>0,05$	0,01-0,05	0,23	Good Fit	MacCallum, Browne and Sugawara, 1996
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,99	Good Fit	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog and Sörbom, 1984
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,94	Good Fit	

Analyzing fit indices in Table 3 shows a good fit of the model to test the moderating effect of the internal audit between governance and strategic planning implementation success. The relationship between the variables is depicted on Table 4.

Table 5  
*The Relationship Between the Variables in SEM*

Dependent Variable		Independent Variable	Beta	Standardize Beta ( $\beta$ )	Std. Er.	T	P
Strategic Plan.	<---	Gender <sup>a</sup>	0,092	0,035	0,117	0,781	0,435
Strategic Plan.	<---	Age	0,168	0,163	0,052	3,243	0,001
Strategic Plan.	<---	Organization Size	-0,119	-0,071	0,077	-1,536	0,125
Strategic Plan.	<---	Governance.	0,160	0,159	0,061	2,607	0,009
Strategic Plan.	<---	Internal Audit	0,505	0,498	0,068	7,478	***
Strategic Plan.	<---	Internal Audit X Governance	0,076	0,101	0,038	2,012	0,044

\*\*\* $p < 0,001$ ; <sup>a</sup>0 = Female; 1 = Male.

The findings show that gender does not have a significant effect on SP Implementation success ( $\beta = 0,035$ ;  $p > 0,05$ ). Age has a significant positive ( $\beta = 0,163$ ;  $p < 0,01$ ) but organization size has a non-significant effect on SP implementation success ( $\beta = -0,071$ ;  $p > 0,05$ ). The findings represent a positive and statistically significant relationship between governance and SP implementation success ( $\beta = 0,1959$ ;  $p < 0,001$ ). Based on these results, **H2 hypothesis is accepted**. Governance affects the success of SP implementation. The findings represent a positive and statistically significant relationship between internal audit and SP implementation success ( $\beta = 0,498$ ;  $p < 0,001$ ). Lastly, the results show a positive and statistically significant relationship between the interaction variable (internal audit X governance) and SP implementation success ( $\beta = 0,101$ ;  $p < 0,05$ ). Based on these results, **H5 hypothesis is accepted**. Internal audit moderates the relationship between governance and SP implementation success. The variables affecting the SP implementation success explain 44 % of the variability.

To show the moderating effect visually, a graphic is created based on the regression lines in Figure 5. The graphic shows that the internal audit strengthens the relationship between SP implementation success and governance.

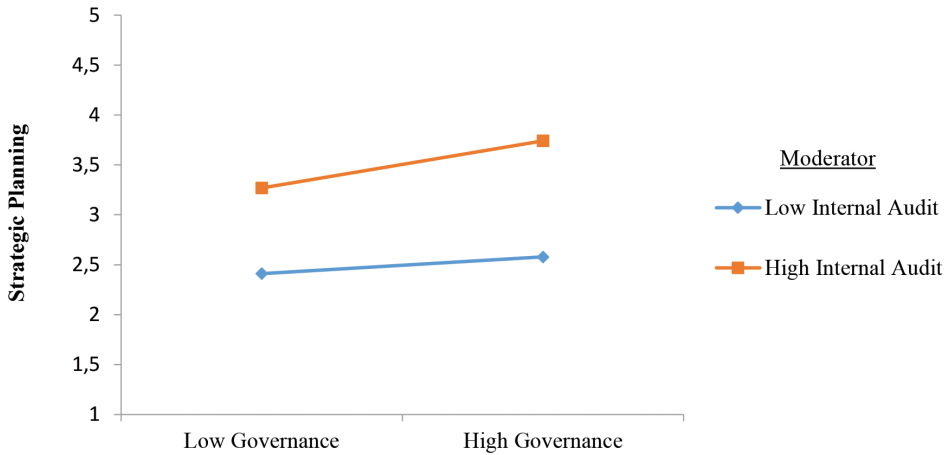


Figure 5. The Moderating Role of Internal Audit Between SP Implementation Success and Enterprise Risk Management

Thirdly, following the SEM model, the moderating role of the internal audit between governance and SP implementation success is tested. The model tested is depicted in Figure 6.

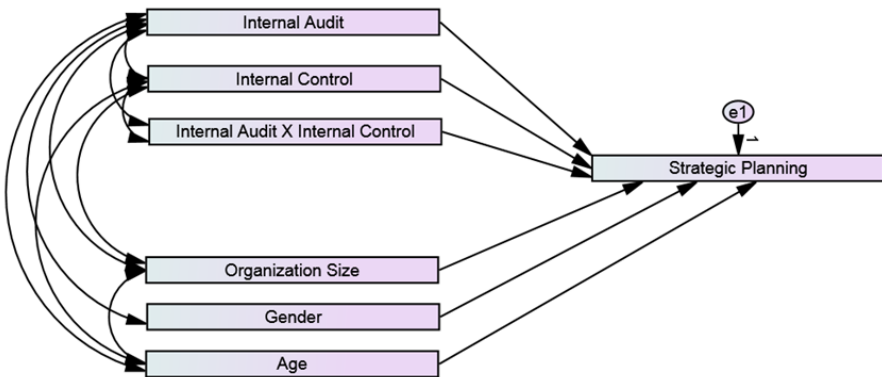


Figure 6. The SEM to Test the Moderating Role of Internal Audit Between Governance and SP Implementation Success

In this model, organization size, gender and age are control variables, Internal control is an independent and strategic planning implementation success is a dependent variable. Internal audit is a moderating variable, and internal audit x internal control is an interaction variable in the model. Fit indices for the tested model are listed below in Table 3.

Table 5  
*Fit Indices for the Moderating Role of Internal Audit Between Internal Control and SP Implementation Success*

Measure	Good Fit	Acceptable Fit	Observed Value	Status	References
( $\chi^2$ /sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,99	Good Fit	Byrne, 1989
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,08	Acceptable Fit	Browne and Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,06	Acceptable Fit	
CFI	≥ 0,96	0,90-0,95	0,98	Good Fit	McDonald and Marsh, 1990
PClose	>0,05	0,01-0,05	0,09	Good Fit	MacCallum, Browne and Sugawara, 1996
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,98	Good Fit	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,92	Good Fit	Jöreskog and Sörbom, 1984

Analyzing fit indices in Table 5 shows a good fit of the model to test the moderating effect of internal audit between internal control and strategic planning implementation success. The relationship between the variables is depicted in Table 6.

Table 6  
*The Relationship Between the Variables in SEM*

Dependent Variable		Independent Variable	Beta	Standardize Beta (β)	Std. Er.	T	P
Strategic Plan.	<---	Gender <sup>a</sup>	0,076	0,029	0,118	0,641	0,522
Strategic Plan.	<---	Age	0,166	0,162	0,053	3,155	0,002
Strategic Plan.	<---	Organization Size	-0,098	-0,059	0,078	-1,262	0,207
Strategic Plan.	<---	Enterprise Risk Man.	0,132	0,131	0,067	1,979	0,048
Strategic Plan.	<---	Internal Audit	0,512	0,505	0,071	7,233	***
Strategic Plan.	<---	Internal Audit X Governance	0,062	0,088	0,036	1,73	0,084

\*\*\*p<0,001;<sup>a</sup>0 = Female; 1 = Male.

The findings show that gender does not have a significant effect on SP Implementation success ( $\beta=0,029$ ;  $p>0,05$ ). Age has a significant positive ( $\beta=0,162$ ;  $p<0,01$ ) but organization size does not have a significant effect on SP implementation success ( $\beta=-0,059$ ;  $p>0,05$ ). The findings represent a positive and statistically significant relationship between internal control and SP implementation success ( $\beta=0,131$ ;  $p<0,05$ ). Based on these results, **H3 hypothesis is accepted**. Internal control affected the success of SP implementation. The findings represent a positive and statistically significant relationship between internal audit and SP implementation success ( $\beta=0,505$ ;  $p<0,001$ ). Lastly, the results do not show a statistically significant relationship between the interaction variable (internal audit X internal control) and SP implementation success ( $\beta=0,088$ ;

$p > 0,05$ ). Based on these results **H6 hypothesis is rejected**. Internal audit does not have a moderating role between internal control and SP implementation success. The variables affecting the SP explain 42 % of the variability. A summary of the results are shown below.

Table 7  
*Summary of The Results*

Hypothesis	Results
H1	Accepted
H2	Accepted
H3	Accepted
H4	Accepted
H5	Accepted
H6	Rejected

## Discussion

The main objective of this study is to measure the internal audit's role in the strategic planning implementation success. The study was conducted in 299 firms chosen from the biggest 1000 firms in Turkey. In this scope; the relationship between ERM-SP implementation success, governance-SP implementation success, and internal control-SP implementation success is tested, and after finding statistically significant relations, the moderating role of an internal audit on these relationships is tested. The findings support the moderating role of an internal audit in both the ERM-SP implementation success and the governance-SP implementation success, but the findings do not support the internal audit's moderating role on the relationship between internal control and SP implementation success. Another important finding of this study is the reverse relationship between organization size and SP implementation success. As the organization size gets bigger, the SP implementation success becomes smaller.

This study is the first study in the literature analyzing the relationship between the internal audit and the SP implementation success in a holistic approach. Studies on internal audits relate to the success of internal audits, their professional competence, their ability to find solutions to organizational problems and meet stakeholder expectations. In this study we see that effective internal auditing fulfilling the stakeholder expectations may affect positively the SP implementation success, which is the primary resource allocation system.

According to H1, there is a positive relationship between enterprise risk management and SP implementation success. The ultimate output of the strategic planning is the objectives and activities that it needs to achieve these objectives that will move the organization to the future. Distinct from the past planning approach, today's planners are focusing more on risk. This approach requires foreseeing the uncertainty that the

organization will expose and taking the measures. Strategic risks are the risks that affect the organizational future directly. If the risks that can hinder the implementation of strategic decisions can be systematically linked to their impact on decisions and integrated with the organizational culture, the risk management process will become a decision support system. Enterprise risk management requires analyzing all the risks that may be faced during all the phases of the strategic plan. During the objective setting phase, internal and external risks, during implementation phase risks that may endanger or enable achieving organizational objectives, at the end of the implementation phase, the emerging risks are determined, evaluated, prioritized and precautions are developed to manage these risks. Coherent with the studies showing the positive relationship between risk management and business performance, the risk-based point of view to the strategic planning and the implementation processes positively affect the SP implementation success. As the fourth hypothesis, the internal audit's moderating effects between these two variables are confirmed by the research results. The internal audit not only evaluates the effectiveness of the risk management process, but it also assumes the facilitator role enabling the integrated management of risks all over the organization. The Internal audit strengthens the relationship between risk management and the SP implementation success.

According to the second research hypothesis, there is a positive and statistically significant relationship between an organization's governance process and the SP implementation success. A strong and positive governance structure of an organization positively affects the SP implementation success. This result is coherent with the previous studies showing a correlation between a strong governance structure and a firm value, and weak governance resulting in bad performance. Actually, the governance process is in search of a "liable decision", and the strategic plan prepared with participative methods is a kind of liable decision-making mechanism. In pursuit of liable decisions, all decision makers feel responsibility to all stakeholders who may be affected. This responsibility brings the decisions to maturity with the contribution of all the stakeholders, equity rights, ethics, organizational objectives and a shared wisdom. The governance process requires that all layers of stakeholders should contribute to the governance processes and all employees should absorb the strategic plan. A strong governance structure may prevent the problems that may be caused by stakeholder participation (Lipton ve Lorsch, 1992: 64). According to fifth hypothesis of the research, the internal audit plays a moderating role between governance and the strategic planning implementation success. The internal audit strengthens the relationship between these two variables by evaluating the effectiveness of the governance process.

According to third hypothesis of the research, there is a positive relationship between the internal control system and the SP implementation success. A strong and positive internal control structure of an organization positively affects the SP implementation

success. Actually, internal control is an objective oriented system, having an important role in achieving operational objectives and shedding light on strategic objectives. The internal control system, including all the controls of the strategic management, management processes, activities and performance evaluation, can be considered effective only if it contributes to achieve organizational objectives (Pruvasi ve Ratrizia, 2015: 487). The internal control system that projects a high quality information flow, appraising the organizational culture as the most important factor achieving organizational objectives, evaluating the performance systematically puts forward a road map to achieve the organizational objectives and positively affecting the strategic planning implementation success. The last research hypothesis, that internal audit's moderating role between internal control and strategic planning implementation success is not supported by the research results. Although the internal audit, as a strategic control tool, evaluates the internal control effectiveness, it also is a part of the monitoring component of the internal control system, and that is why the hypothesis is not supported by the research results. The "monitoring standards" require continuous and independent evaluations in order to find out the internal control gaps, and to recommend corrective actions for these gaps. According to the research results, the internal control system, including the internal audit, affects the SP implementation success positively and the internal audit does not have a moderating role on this relationship.

Besides, a research result reveals another point, that there is a negative relationship between organization size and yhe SP implementation success. As the organization size gets bigger, the implementation success of the strategic plan decreases. Many factors affecting the implementation of the strategy negatively are counted in literature. Incompatible organizational structure with the implemented strategy and lack of communication-coordination mechanisms are the factors that we may link with the organization size. As the organization size is getting bigger, area of control and hierarchy layers are growing, complexity of management systems and uncertainty increase. In this case, putting into practice the organizational decisions or implementing strategic plans is much easier for smaller organizations than for bigger ones. As the size and the complexity of the organization get bigger, the problems encountered within the management processes hamper the strategic planning implementation.

Strategic planning, internal controls, enterprise risk management, internal control and governance are the management devices for sustaining their existence and achieving organizational objectives. The common trait of these management devices is to support the decision-making process and to lead towards the correct decisions that maximize the stakeholder benefits. If the rational interaction of these management devices that projects minimizing the uncertainty and risks, managing the operations effectively, efficiently and economically, wishing adding value to the organization is ensured, a corporate assurance synergy that will help accomplishing organizational objectives can be achieve .

The internal audit literature is very limited and the researchers mostly analyze the operational effects of internal audits, rather than strategic effects. But many things have changed since the first emergence of internal audits, and their role has been evolving day by day. Managers now are expecting the internal audit to shed light on strategic decisions. Today, the internal audit literature is far behind this expectation. In our opinion, future research should be focused on internal audits' strategic contributions to the organizations and their role in supporting strategic issues. The prerequisite for a sustainable competitive advantage in an open system is to adapt to change. The internal audit's role in managing organizational change may be another point that should be considered for future studies.

---

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

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

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

---

## References

- Andersen, T. (2009). Effective risk management outcomes: Exploring effects of innovation and capital structure. *Journal of Strategy and Management*, 352–379.
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46.
- Balkaran, L. (2016). The importance of auditing your company's strategic plan, the EDP audit. *Control, and Security Newsletter*, 1–10.
- Beasley, M., Pagach, D., & Warr, R. (2008). The information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 23(3), 311–332.
- Beasley, M. S., & Frigo, M. L. (2011). ERM and Its Role in Strategic Planning and Strategy Execution, J. R. Fraser & B. J. Simkins, *Enterprise Risk Management* (s. 31-50), John Wiley & Sons.
- Beasley, M. (2015). An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM. *Accounting and Public Policy*, 34, 219–243.
- Boyd, K., & Elliott, E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19(2), 181–192.
- Brickley, J. A., Zimmerman, J., (2010), Corporate governance myths: Comments on Armstrong, Guay and Weber. *Journal of Accounting and Economics*, 235–245.
- Carpenter, N. J. (2013). A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. *International Journal of Educational Management*, 27, 4–18.
- Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal of East European*.
- Cohen, A., & Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing: An empirical examination of its determinants in Israeli organizations. *Australian Accounting Review*, 296–307.
- COSO. (2004). ERM-COSO Application Techniques, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Boston.



- COSO. (2013). Internal Control—Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations (COSO).
- Çokluk, O., Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, G. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2015). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2000). *Business ethics* (4th edn.) Boston: Houghton Mifflin.
- Finney, S., & DiStefano, C. (2006). Non-Normal And Categorical Data In Structural Equation Modeling, In G. R. Hancock, & R. D. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: A second course*. Charlotte: Information Age.
- Fungston, R. (2004). Avoiding the Value Killers, *Treasury and Risk Management*, April.
- Grambling, A., Maletta, M., Schneider, A., & Church, B. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23(1), 194–244.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. (2011), The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822.
- IIA. (2013). International Professional Practices Framework, Altamonte Springs, FL: (IPPF) The Institute of Internal Auditors.
- IIA, KPMG. (2015), Strategy-Related Auditing, Discussion Paper, 1-32.
- Jeffrey, C. (2008). How Internal Audit Adds Strategic Value, *Financial Executive*. December 19.
- Jiang, N., & Carpenter, V. (2011). A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. *International Journal of Educational*, 4–18.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework, *Harvard Business Review*, June.
- Korkmaz, G. (2019) As a Strategic Control Instrument, The Role of Internal Audit in Strategic Planning Implementation Success, PhD Thesis, Ankara University.
- Lambert, R., Leuz, C., & Verrecchia, R. (2007). Accounting information, disclosure and cost of capital. *Journal of Accounting Research*, 45, 385–420.
- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992), A modest proposal for improved corporate governance. *The Business Lawyer*, 48(1), 59–77.
- Marville, R. (2003). The contribution internal auditors make to strategic management. *International Journal of Auditing*, 209–222.
- McKinsey. (2009). Quarterly Summary Strategic Planning In A Crisis, Toronto Canada: Association for Strategic Planning.
- Monda, B., & Giorgino, M. (2013), An ERM Maturity Model, Presented at the: 2013 Enterprise Risk Management Symposium April 22-24, Chicago.
- NACD. (1997). Corporate Governance Survey, Washington: National Association of Corporate Directors (NACD). 19.
- O'Reagen, P., O'Donnell, D., Kennedy, T., Bontis, N., & Cleary, P. (2004). Board composition, non-executive directors and governance cultures in Irish ICT firms: A CFO Perspective. *Corporate Governance*, 4(4), 47–51.

- Palermo, T. (2011), Managing organizational culture for effective internal control from practice management, *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 63–80.
- Ramamoorti, S., & Siegfried, A. N. (2015). Promoting and Supporting Effective Organizational Governance, The Global Internal Audit Common Body of Knowledge IIA Research Foundation.
- RIMS. (2017). 2017 Enterprise Risk Management Benchmark Survey, The Risk Management Society (RIMS).
- RIMS. (2011). An Overview of Widely Used Risk Management Standards and Guidelines, A Joint Report of RIMS Standards and Practices Committee and RIMS ERM Committee.
- Sawyer, L., & Vinten, G. (1996). *The Manager and the Internal Auditor*, New York, NY: Wiley.
- Siciliano, J. I. (2002). Governance and strategy implementation: Expanding the board's involvement. *Business Horizons*/ November-December, 33–38.
- Smithson, C., & Simkins, B. (2005). Does risk management add value? A survey of the evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8-18.
- Sobel, P. J. (2005). *Auditor's Risk Management Guide Integrating Auditing and ERM*, CCH Incorporated, USA.
- Standard & Poor's. (2008). *To Apply Enterprise Risk Analysis to Corporate Ratings*, New York.
- Stringer, C., Carey, P. (2002). Internal Control re-design: An exploratory study of Australian organizations, accounting. *Accountability & Performance*, 8(2), 61–86.
- The IIA. (2009). *Internal Audit Capability Model*, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Vijayakumar, A., & Nagaraja, N. (2012). Internal control systems: Effectiveness of internal audit in risk management at public sector enterprises. *BVIMR Management Edge*, 5(1), 1–8.
- Wilkinson, N. (2014). *A Framework for organisational governance maturity: An internal audit perspective*. University of Pretoria.



## Cinsiyete Dayalı Tokenizm: Kadın Egemen ve Erkek Egemen Meslekler Üzerinde Nitel Bir Araştırma

### Gender Based Tokenism: A Qualitative Research on Female-Dominated and Male-Dominated Professions

Benan Kurt Yılmaz<sup>1</sup> , Olca Sürgevil Dalkılıç<sup>2</sup> 

#### Öz

Cinsiyet ayrımcılığının bir türevi olan tokenizm olgusu bu çalışmanın ana temasını oluşturmaktadır. Kanter (1977a)'in ortaya koyduğu Tokenizm Teorisi yer aldığı meslekte sınırlı sayıda bulunan bireylerin performans baskısı, yükseltilmiş sınırlar ve rol kuşatması olarak ifade edilen olumsuz deneyimlere maruz kaldığını belirtmektedir. Kanter'den sonra tokenizm konusunda yapılan araştırmalar, farklı deneyimlerin de olabileceğine dikkat çekmektedir. Bu çalışmada Kanter (1977a)'in ortaya koyduğu performans baskısı, yükseltilmiş sınırlar ve rol kuşatması deneyimleri ile Yoder (1991,1996, 2002)'in ortaya koyduğu cinsiyet statüsü, mesleki uyumsuzluk ve müdahalecilik deneyimleri birlikte ele alınmaktadır. Bu bağlamda çalışma, kadın egemen mesleklerde (anaokulu öğretmenliği, hemşirelik ve kabin ekibi memurluğu) erkeklerin; erkek egemen mesleklerde (spor antrenörlüğü, orman mühendisliği, polis memurluğu ve infaz koruma memurluğu) kadınların deneyimlerini keşfetme amacını taşımaktadır.

Çalışmada nitel araştırma yöntemi ve olgu bilim deseni kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi ile belirlenen 41 katılımcı ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler MAXQDA Pro Analytic 2018 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Çalışmada, sayısal azınlık olmanın tokenizmin olumsuz deneyimlerine tek başına etki ettiğine dair kısıtlı ispat bulunmaktadır. Performans baskısı deneyimi ile en çok karşılaşan grup olan token kadınlar benzer biçimde rol kuşatması deneyimini de en fazla hisseden gruptur. Kadınların cinsiyet kategorisi itibari ile erkeklere kıyasla görece olarak düşük statüde kabul edildikleri ve bu nedenle erkeklerin sınırlarını yükselterek kendi kültürlerini daha fazla dayattıkları tespit edilirken, çeşitli müdahalecilik uygulamalarını da kullandıkları belirlenmiştir.

#### Anahtar Sözcükler

Tokenizm, Toplumsal Cinsiyet, Statü, Kadın Egemen Meslekler, Erkek Egemen Meslekler

#### Abstract

The phenomenon of tokenism, which is a derivative of gender discrimination, is the main theme of this study. Kanter's (1977a) theory of tokenism states that individuals who are available in limited numbers in their professions face performance pressures, boundary heightening and role entrapment. The researchers who worked on tokenism after Kanter pointed out that there are different experiences apart from the experiences revealed by Kanter. In this study, performance pressure, boundary heightening, and role encapsulation revealed by Kanter (1977a), and the status differences, the occupational inappropriateness and the intrusiveness dimensions revealed by Yoder (1991, 1996, 2002) are handled together. In this context, the study was carried out with the aim of exploring the experiences of men in

**1 Sorumlu Yazar:** Benan Kurt Yılmaz (Öğr. Gör. Dr.), Sinop Üniversitesi, Ayancık Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Sinop, Türkiye. E-posta: bkurt@sinop.edu.tr ORCID: 0000-0002-1265-7136

**2 Olca Sürgevil Dalkılıç** (Doç. Dr.), Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, İzmir, Türkiye. E-posta: olca.surgevil@deu.edu.tr ORCID: 0000-0002-7667-8104

**Atf:** Kurt-Yılmaz, B. ve Surgevil-Dalkilic, O. (2020). Cinsiyete dayalı tokenizm: Kadın egemen ve erkek egemen meslekler üzerinde nitel bir araştırma. *Istanbul Management Journal*, 88: 85-125. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0004>



female-dominated professions (preschool teachers, nursing and stewardess) and women in male-dominated professions (coaching, prison officers, police officers and forest engineering).

In this study, a qualitative research method and a phenomenological pattern were used. 41 participants of the research were selected by a purposeful sampling method. The data collected through in-depth interviews were analysed by the researcher. Later on, the MAXQDA Pro Analytic 2018 software was used to facilitate and manage the process more systematically. In this study, it has been found out that there are very limited evidences to indicate that minority in numbers alone leads to the undesired experiences of tokenism. It has been concluded that women were more exposed to performance pressure and role entrapment, while men did not experience it at all. It has been revealed that women were accepted to have a lower status compared to men due to the nature of their sex category and, therefore, male created boundary heightening and female tokens were more exposed to interventionism.

**Keywords**

Tokenism, Gender, Status, Male-Dominated Occupations, Female-Dominated Occupations

***Extended Summary*****Background**

In 1977, Kanter inquired about the position of minorities within an organization and coined the term ‘tokenism’ in the literature of organizations. According to Kanter (1977a), people who represent a sex, sexual orientation, ethnic origin and race by constituting 15% or less of a group have the ‘token’ status, while those who represent 85% or more are the dominant groups. Kanter also investigated the interaction between the dominant and token groups within an organization and suggested that there were three types of experiences after analysing the experiences of tokens. To him, these experiences were performance pressure, boundary heightening and role entrapment. Kanter claimed that the work performance required of tokens was greater than it should have normally been, and called it performance pressure, further suggesting that such pressure caused stress and anxiety in tokens. Secondly, dominant groups who attempt to represent their bonds and cultures by exaggerating them get into a solidarity state, and elevate the boundaries against tokens. This results in barriers to the detriment of tokens. Thirdly, dominant groups make generalizations for tokens, and they result from prejudices and also reinforce stereotypes. Due to this experience, known as role entrapment, tokens get suppressed within certain roles ascribed to them while they are also expected to act according to such roles within an organization.

Having emphasized that tokens may also be subject to various other experiences other than those offered by Kanter, Yoder (1983, 1991, 1996, 2002) drew particular attention to the dimensions she called status differences, occupational inappropriateness and intrusiveness. According to Yoder (1983), the gender of a token affects his or her experiences. These experiences are called tokenism dimensions, and are given below.

### **Performance Pressure**

Kanter found out that women are highly visible within the organization. While the visibility of an individual generally creates positive results (promotion, premium, etc.), it is considered as excelling, and thus, preventing individual development and negatively affects the acceptability of tokens that may be included in the institution in the future (Spangler et al., 1978: 161). This visibility causes performance pressure. The performance expected from the tokens is presented as being normalized, although it is actually above the normal, and even in the category of “outstanding success”.

### **Boundary Heightening**

The second barrier created by the dominant group to limit the behaviour of the tokens is coined as boundary heightening. The dominant group tries to heighten its boundaries and present its bonds by exaggerating against the desire of “foreigner”, who is an outsider and included in group, to form a collective culture and structure by changing the culture and bond structure formed by the dominant group (Kanter, 1977: 975).

Tokens are often kept at a borderline in their interaction with the dominant group. Tokens wishing to cross the borderline must gain the trust of the dominant group and prove their loyalty. If a token is unable to prove his/her loyalty, s/he is exposed to social isolation. On the other hand, loyalty tests are related to whether tokens use any information that s/he has obtained about the dominant group to gain strength or damage the dominant group (Kanter, 1977: 979).

### **Role Encapsulation**

Tokens are set separate from the dominant group by being compressed into prescribed stereotypes about them, in other words, status levelling is made against tokens. According to Kanter (1977), status levelling is the perception adjustment between the professional role of the token and the basic status to which it belongs. However, since the basic status is considered higher than the professional status, the said status levelling works against women in favour of men (Kanter, 1977: 981). Since the dominant group has a tendency to preserve generalizations and stereotypes pre-established for tokens, traditional women are accepted unquestioningly (Kanter, 1977: 981-984).

### **Occupational Inappropriate**

Gender typing of occupation includes two dimensions: the normative dimension and the numerical dimension. Occupational gender typing sets norms related to which profession is appropriate for women, and women making choices beyond expectations face negative consequences (Schachter, 1951). However, this negative experience is

not related to the “fear of success” that a woman lives because of her suitability for her chosen occupation, but to, “her being despised” (Cherry and Deaux, 1978). Reskin and Hartman (1986) argue that gender apartheid is so dominant that 53% of those making occupational choices that are not suitable for gender typing, regardless of men or women, have to change their jobs. This research shows both the power of stereotypes and explains the reflections of these socially formed judgments on professional life.

### **Status Differences**

Society is hierarchically structured into different social groups connected in terms of power and status relations. While ethnicity, age, gender and occupation are the most common statuses, not every status is of the same value and does not bring the same degree of prestige to the individual since there is a hierarchical structure between social statuses.

Gender builds different social structures for men and women. This is a structure created by behaviours, discourses and interaction. In general, culture forms a schema related to this social structure and shapes status information. In this respect, it is discussed whether men included in a group of women strengthen the status of that group. There is also such a discussion in other groups without status equality between each other. These discussions are shaped by to what extent status differences become evident and how they are manipulated (Yoder, 2002: 4).

### **Intrusiveness**

The substitutability and prestige of the job are important in gender typing. Men are mostly employed in highly-paid and prestigious professions where there are a limited number of employees, and this makes that occupation being perceived as more masculine and more suitable for men (Coser, 1981). For this reason, it gets difficult for women to be employed in highly-paid and prestigious occupations where there are a limited number of employees by the social interference of men, and men interfere with these “uninvited guests” (Zimmer, 1986). Because women’s being employed in academia, law, physics, policing and engineering dominated by men indicates an increase in status and prestige, this results in field loss for men. Therefore, the majority wishing to remove this threat develops methods of intervention. Some of these interventions are restricted opportunities, wage inequality, job harassment, heightened standards, etc.

### **Purpose**

The general purpose of this research is to contribute to the literature as regards to the effects of the tokenism process on the individuals who are engaged in male- and female-dominated professions. On the other hand, the particular purpose of this

study is to investigate the interaction between gender as a status and the undesired dimensions of tokenism which are performance pressure, boundary heightening, role encapsulation, status differences, occupational inappropriateness and intrusiveness. With this motive, the study focuses on the experiences of male tokens in a female-dominant environment and vice versa, the effects of such experiences on the career paths and personal development of tokens, and the role of these effects in the structural transformation of professions.

## Method

Considering the need to interpret and scrutinize a social phenomenon, a qualitative research method was employed while a phenomenological pattern was used since the focal point was the experiences of the participants. In this phenomenological study, the object of study was the experiences and perceptions of the participants in regards to the dimensions of tokenism as part of the evaluation of the tokenism phenomena.

The population of the research was determined with regard to the tokenism literature. The professions ascribed to men were determined to be engineering, police officers, prison officers and sports coaching while the same for women were nursing, preschool teaching and stewardess.

The population of the research consisted of the members of the said professions who were employed by institutions and organizations located in Ankara. The participants of the research were selected in consequence of the interviews with the employees of such institutions and organizations, and the sample was created by a purposeful sampling method. Of all 41 participants, the numerical and professional distributions are as follows:

Table 1

*The Sexual and Professional Distributions of the Participants*

	<b>Preschool Teachers</b>	<b>Sports Coaches</b>	<b>Forest Engineers</b>	<b>Stewardess</b>	<b>Prison Officers</b>	<b>Police Officers</b>	<b>Nurses</b>
<b>Women</b>	3	3	3	4	2	3	3
<b>Man</b>	3	2	3	3	3	3	3
<b>Total Number of Participants according to Professions</b>	6	5	6	7	5	6	6

In this study, the data collected through semi-structured interview forms and an audio recording device were analysed by the researcher. The audio records taken during the interviews were transcribed into text and read using MS Office Word software. The

328 pages of transcribed data were firstly coded according to the categories established for theoretical and conceptual frameworks. Later on, the MAXQDA Pro Analytic 2018 software was used to facilitate and manage the process more systematically.

### **Results and Conclusion**

In this study, it has been found out that there is very limited evidence to indicate that minority in numbers alone leads to the undesired experiences of tokenism. In other words, the experiences of the participant tokens are diverse. Additionally, it has been also clarified that there are various perspectives by dominant group members concerning tokens. That is, all the individuals who form a group of limited members in their profession due to their gender status cannot experience attentive assessment, increased visibility, interpersonal conflict, boundary heightening and role entrapment while none of the dominant group members give cause for such experiences. Therefore, limited representation is not a criterion alone, and there should also be other factors that affect token experiences. As a result of the diversity of the roles acquired by women and men in social life, the experiences of women and men are also varied.

The difference of the roles ascribed to men and women by the society affects the experiences acquired by token women and men. It has been concluded that women were more exposed to role entrapment while men did not experience it at all. On the other hand, it has been found out that both female and male tokens experienced professional incongruity and faced difficulties before a dominant group. In this sense, the women who were subject to professional incongruity had limited opportunities of promotion and progress while the men with the same condition achieved these faster. However, it was only men who experienced the manipulation of the status of tokens and reversed it to the benefit of tokens. It has been revealed that women were accepted to have a lower status compared to men due to the nature of their sex category. Compared to male tokens, female tokens were more exposed to interventionism. In this context, the findings represented parallelism with professional incongruity. Additionally, women are considered to have a secondary importance in both job applications and interviews.



## Cinsiyete Dayalı Tokenizm: Kadın Egemen ve Erkek Egemen Meslekler Üzerinde Nitel Bir Araştırma

Kanter (1977a)'e göre bulunduğu grup içinde cinsiyeti, etnik kökeni veya ırkı itibarıyla sayısal olarak %15 ve altında bulunan gruplar token statüsünde iken, %85 ve üzerinde bulunan gruplar hakim statüdedir. Hakim grup ile token grubun örgüt içindeki etkileşimini araştıran Kanter, tokenlerin elde ettiği deneyimlere odaklanmıştır. Kanter (1977a), tokenlerin üç tip deneyim elde ettiğini iddia etmektedir. Söz konusu deneyimler performans baskısı, yükseltilmiş sınırlar ve rol kuşatması olarak ifade edilmektedir. Kanter'in ifade ettiği deneyimlerle birlikte tokenlerin başka deneyimler de elde edebileceğine vurgu yapan Yoder (1983, 1991, 1996, 2002) cinsiyet statüsü, mesleki uyumsuzluk ve müdahalecilik boyutlarına dikkat çekmiştir. Kanter (1977a)'den sonra tokenizm konusunda birçok araştırma yapılmıştır (Bknz. Cook, 1978; Riemer 1979; Podmore ve Spencer, 1982; Hammond ve Mahoney, 1983; Yoder 1983, 1991, 1996, 2002; Kraiger ve Ford: 1985; Yoder ve Sinnet, 1985; Flöge ve Merrill, 1986; Ott, 1989; Cautant, 1994; McDonald, 1998; Goldenhar vd., 1998; Riordan, 2000; Budig, 2002; King vd., 2010). Söz konusu çalışmaların tek ortak noktası tokenizmin sadece sayısal oranla ilişkili olamayacağıdır. Diğer bir deyişle sayısal olarak %15 ve altında olan her grup aynı deneyimi elde etmemektedir. Bu nedenle tokenizm kavramının çok boyutlu ve karmaşık olduğunu ve bu konu ile ilgili daha fazla araştırma yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı tokenizm sürecine etki eden faktörleri ve tokenizmin boyutlarını birlikte değerlendirmek ve tokenizmin örgütlerin sosyal yapısı içinde nasıl işlediği konusunda tespitlerde bulunarak tokenizmin olumsuz sonuçlarını önlemek için önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla çalışma temel olarak üç bölümlü kurgulanmıştır. Birinci bölümde tokenizm olgusu boyut ve alt boyutları ile birlikte ele alınmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın türü, yöntemi, araştırma için belirlenmiş meslek grupları ve söz konusu meslek gruplarında yer alan katılımcılar ile ilgili bilgi verilmektedir. Bölümün devamında verilerin toplanma ve analiz süreci aktarılmaktadır. Verilerin analizi ile elde edilen bulguların aktarılmasında ise iki yöntem kullanılmıştır. İlk yöntemde verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan katılımcı söylemleri doğrudan aktarılmakta ve yorumlanmaktadır. İkinci yöntemde katılımcılardan elde edilen veriler araştırmacı tarafından atanan kodlar eşliğinde Maxqda Pro Analytic 2018 programı yardımıyla kod haritaları ile görselleştirilmektedir. Araştırmanın son bölümü olan sonuç ve öneriler kısmında ise araştırmadan elde edilen sonuçlar tartışılmakta ve tokenizm sürecinin yarattığı olumsuz deneyimlerin önlenmesi için geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

## Kavramsal Çerçeve

### Tokenizm Kavramı ve Boyutları

Kanter (1977: 19); temel olarak işlerinde, iş yerlerinde veya yönetim seviyelerinde %15'in altında temsil oranı bulunan grupları "token", %85 ve üzerinde oran ile bulunan hakim grubu ise "tokenist" olarak tanımlamıştır. Kanter, en fazla %15'e kadar çıkabilen küçük bir azınlığın parçası (token) olmanın olumsuz etkileri üzerinde durmuştur. Kanter'e (1977a, 1977b) göre tüm token gruplar, hakim grup karşısında performans baskısı, yükseltilmiş sınırlar ve rol kuşatması üzere üç olumsuz süreci deneyimlemektedir. Yoder (1991, 1996, 2002) çalışmalarında; Kanter'in ifade ettiği yetersiz düzeyde sayısal temsilden daha ötede bir boyutunun olduğuna dikkat çekmiş, tokenlerin örgüt içinde temsilini etkileyen farklı boyutların da olduğunu ifade etmiştir.

Yoder (1991, 2002) söz konusu boyutları cinsiyet statüsü, mesleki uyumsuzluk ve müdahalecilik olarak ifade etmiştir. Daha açıklayıcı olabilmek amacıyla, boyutlar tablo halinde sunulmakta ve ardından kavramsal açıklamalarına yer verilmektedir:

Tablo 2

#### Tokenizm Boyut ve Alt Boyutları

Tokenizm Boyutları	Alt Boyutlar
Performans Baskısı (Kanter, 1977a)	a-Toplum Performansı (Beklentisi) b-İntikam Endişesi c-Sonuçların Kapsamı
Yükseltilmiş Sınırlar (Kanter, 1977a)	a- Hakim Grubun Kültürünün Abartılması b-Farklılığı Hatırlatan Kesitler c-Biçimsel Olmayan İzolasyon: Açıkça Engellenme d- Sadakat Testleri
Rol Kuşatması (Kanter, 1977a)	a- Statü Seviyelendirme b- Stereotipik Rol Atamaları
Cinsiyet Statüsü (1991, 1996, 2002)	a-Tokenlerin Statüsünün Manipüle Edilmesi b- Statü Kesişmesi
Mesleki Uyumsuzluk (1991, 1996, 2002)	
Müdahalecilik (1991, 1996, 2002)	

### Performans Baskısı

Kanter'e göre token kadınlar örgüt içinde son derece görünür durumdadır (Kanter, 1977b: 972). Örgütte bireyin görünürlüğü genellikle olumlu sonuçlar yaratırken (terfi, prim vb.), buradaki görünürlük göze batma şeklini almakta ve **performans baskısı** oluşturmaktadır. Tokenlerden beklenen performans, olması gerekenin üzerinde ve hatta "üstün başarı" kategorisinde yer almasına rağmen, tokenlere normalleştirilerek sunulmaktadır. Bununla birlikte işyerinde, eğitim, toplantı, organizasyon ve sosyal etkinliklerde sürekli inceleme ve gözleme maruz bırakılan söz konusu kadınların toplumun gözünden kaçacak bir davranışta bulunması imkansızdır.

Kadınların toplum tarafından da baskı altında tutulduğunu ifade eden Kanter bu durumu **toplum performansı (beklentisi)** olarak nitelendirmektedir. İşlerine veya görevlerine devam edebilmek için üstün performans sergilemek durumunda olan tokenler, söz konusu performansı sergilediklerinde ise bunun hakim grubu rahatsız edeceği endişesi ile gizli kalmasını ve hatta ödüllendirilmemesini isteme gibi bir çelişki yaşamaktadırlar. Kanter (1977a,b)'in **İntikam Endişesi** olarak nitelendirdiği bu durum, performansın doğal seyri içerisinde ilerlemesine etki etmekte ve performansın önüne geçmektedir (Spangler vd. 1978: 161).

Kanter (1977a), çalışmasında yöneticilerin kadın çalışanlardan fikir isterken, “bir kadın görüşü ile” değerlendirmeler beklediklerini tespit etmiştir. Diğer bir deyişle, kadınların beyan ettiği kişisel görüş ve düşünceleri bile tüm kadınları kapsar nitelikte olmaktadır. Kanter (1977b) bu durumu **Sonuçların Kapsamı** şeklinde ifade etmiş ve söz konusu sembolik sonuçların kapsam genişliği nedeniyle kadınlar için fırsata dönüşebileceğine vurgu yapmıştır. Diğer bir deyişle, “tüm kadınlar” olarak görülen bir kadının bu durumdan iki şekilde faydalanması mümkündür. İlk olarak işyerinde sınırlı sayıda kabul edilen kadınlar, birey olarak değil ait oldukları sosyal kategorinin temsilcisi niteliğinde olduğundan bu durumu olduğu gibi kabul etme yolunu tercih edebilmektedir. Bu yolla belirsizlikten uzaklaşan kadınlar, ait oldukları sosyal kategoriye reddetmeden, fırsatlara ulaşma yolunu açmaktadırlar (Kanter, 1977a: 215). İkincisinde odak konumunda bulunan tokenler, bu durumun yarattığı dezavantajdan kurtulmak için hakim grubun giyim tarzına ve konuşma biçimine uygun davranmayı seçmektedir. Bu yolla hakim grup üyelerine “benzeşerek” odak noktası olmaktan uzaklaşmaktadırlar.

### **Yükseltilmiş Sınırlar**

Kutuplaşma ve abartma, performans baskısından sonra hakim grubun tokenlerin davranışlarını kısıtlamak için oluşturdukları ikinci set olarak ifade edilmektedir. Hakim grubun tokenleri “tehdit” olarak algılanması ve bariyerler oluşturması için iki neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki dışarıdan gelen ve gruba dahil olan “yabancı”nın hakim grup tarafından oluşturulmuş kültür ve bağ yapısını değiştirerek, kolektif bir kültür ve yapı oluşturma isteğine karşı hakim grup kendi sınırlarını yükseltme ve bağlarını abartarak sunma gayreti içine girmektedir (Kanter, 1977b: 975). Nedenlerden ikinci ise, tokenlerin örgüt içindeki varlığı ve gösterdikleri çabanın farkındalık yaratmasıdır.

Hakim grup üyeleri paylaştıkları değer ve kültürel unsurların önemini vurgulamak, doğruluğunu tasdik etmek amacı ile tokenler karşısında dayanışma içine girmektedirler. Kanter (1977a,b) bu durumu **Hakim Grubun Kültürünün Abartılması** olarak ifade etmektedir. Hakim grup üyeleri, toplu organizasyonlarda tokenler ve kendileri arasındaki farklılığı hatırlatan ve pekiştiren davranışlarda bulunmakta ve **Farklılığı Hatırlatan**

**Kesitler** sunmaktadırlar (Kanter, 1977b: 977). İma içeren soru cümleleri, küfür ve argo içeren şakalar buna örnek teşkil etmektedir. Bununla birlikte, hakim grup üyeleri bazı faaliyet ve konuşmaları ise topluluk içinde gerçekleştirmekten kaçınarak, tokenlerin söz konusu özel alanlarına girmelerini engellemekte diğer bir deyişle tokenlere **Biçimsel Olmayan İzolasyon** uygulamaktadır.

Sınır çizgisinden geçmek isteyen tokenler, hakim grubun güvenini kazanmak ve sadakatini ispat etmek zorunda olduğundan sadakat testlerine tabi tutulmaktadır. **Sadakat Testi** ise, tokenlerin hakim grupla ilgili elde ettiği bir bilgiyi güç kazanmak veya hakim gruba zarar vermek üzere kullanmaması ile ilgilidir. Bu nedenle, sadakat testinden başarılı olarak geçmek isteyen tokenler iki yol izlemektedirler.

Bunlardan birincisi, kendilerini ait olduğu sosyal kategorinin özellikleri itibari ile istisna olarak tanımlamalarıdır (Kanter, 1977b: 979). İkincisi ise, grubun mizah anlayışına uyum göstermektedir (Kanter, 1977b: 979).

### **Rol Kuşatması**

Tokenler, kendileri ile ilgili önceden oluşmuş kalıpyargılar içine sıkıştırılarak, egemen gruptan ayrı tutulmaktadır. Tokenlerin kabul gören tek davranış biçimi, onlar için belirlenmiş kalıp yargılar ile uyumlu olarak gösterdikleri davranışlardır (Kanter, 1977b: 980). Hakim grup, tokenler için önceden oluşmuş genellemeleri ve kalıpyargıları koruma eğilimindedir. Kanter (1977a,b) **Statü Seviyelendirme** ve **Stereotipik Rol Atamaları** ile bu eğilimin pekiştirildiğini ifade etmektedir.

Kanter (1977) statü seviyelendirmeyi, tokenin sahip olduğu profesyonel rolü ile ait olduğu ve kendisini tanımlayan temel statüsü arasındaki algı ayarlaması olarak tanımlamaktadır. Kanter (1977a) çalışmasında, satış personeli olarak çalışan bir kadının kendisinden beklenen görev davranışları arasında sekreterlik olduğu ifadesine yer vermiştir. Diğer bir deyişle satış departmanı yöneticisi, satış personeli olan kadın çalışanından sekreterlik görevini de yerine getirmesi talep etmektedir. Benzer bir durum erkek hemşirler için de gündeme gelmektedir. Buldukları meslekte sayısal olarak azınlıkta bulunan erkek hemşireler de token statüsündedir. Ancak cinsiyet statüleri profesyonel statülerinden yüksek kabul edildiği için söz konusu statü seviyelendirme erkek hemşirelerin lehine çalışmaktadır. Hastaları onları hemşire olarak değil “doktor” olarak çağırılmaktadır (Kanter, 1977b: 981).

Kanter (1977) kadınlar için annelik, cinsel obje, şirinlik rolü ve demir leblebi şeklinde tanımladığı dört farklı stereotipik rol ataması olduğunu ifade etmektedir. Kanter’e göre (1977); söz konusu rollerin her biri, belirli bir davranış eğiliminden hareketle oluşmuştur. Söz konusu roller, kadınların iş ve sosyal yaşamlarına da etki etmektedir.

## Cinsiyet Statüsü

Toplum birbirine güç ve statü ilişkileri açısından bağlı farklı sosyal gruplar halinde, hiyerarşik olarak yapılanmıştır. Etnik köken, yaş, cinsiyet ve meslek en yaygın statüler olmakla birlikte toplumsal statüler arasında hiyerarşik bir yapı olduğundan, her statü aynı değerde değildir ve bireye aynı oranda prestij sağlamamaktadır. Tokenin cinsiyeti de, tokenin statüsüne etki etmektedir. Diğer bir deyişle erkek tokenler, kadın tokenlerin yaşadığı olumsuz deneyimlerle karşılaşmamaktadır (Yoder, 1991: 180). Bu konuda yapılmış çalışma ve araştırmalar (Heilman, 1993; Terborg, 1977; Sacket vd.,1991; Cohen ve Swim,1995; Reskin, 1988); cinsiyetin, tokenin statüsüne etki ettiğini destekler niteliktedir. McDonald vd. (1997) tarafından lisans öğrencileri üzerinde yapılan bir diğer çalışma **Tokenlerin Statüsünü Manipüle Edilmesi** konusunda önem teşkil etmektedir. Çalışmada, lisans öğrencilerinden oluşan bir grup öğrencinin isim, yaş, eğitim durumu, hobileri, algıladıkları güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgiler alınmıştır. Daha sonra bu öğrenciler arasından rastlantısal olarak seçilen kadın öğrenciler telefon ile aranmış ve altı kişilik üç ayrı gruba karar verme konusunda liderlik etmek üzere görevlendirildikleri bildirilmiştir (McDonald vd., 1997: 102). Her gelen kadın öğrenciye, sorunlar hakkında kısaca bilgi verilmiş ve diğer grup üyeleri gelene kadar kendileri ile paylaşılan sorunlar ve çözümleri üzerinde düşünmeleri istenmiştir. Konu pilot uygulamada üç durum oluşturulmuştur. Birinci grupta, grup lideri ve diğer grup üyelerinin aynı yaş ve eğitim düzeyinde olduğu kadınlardan oluştuğu diğer bir deyişle token statüsünün bulunmadığı bir yapı oluşturulmuştur. İkinci grupta, grup liderinin kadın ve grup üyelerinin aynı yaş ve eğitim düzeyinde olduğu ancak grup üyelerinin tamamının erkek olduğu bir durum tasarlanmış ve cinsiyete dayalı token statüsünün bulunduğu bir yapı oluşturulmuştur. Üçüncü grupta, grup liderinin kadın ve grup üyelerinin tamamının erkek ancak grup liderine oranla daha genç ve daha az eğitilmiş olduğu (grup üyelerinin tamamı lise öğrencisidir.) bir durum yaratılmıştır. Başka bir ifadeyle, yüksek statülü cinsiyete dayalı token durumu oluşturulmuştur. Bu çalışmanın sonucuna göre; token olmayan birinci gruba oranla ikinci ve üçüncü grupta daha fazla ayrışma ve kalıp yargı ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ikinci ve üçüncü grubun her ikisinde de grup lideri kadın; token statüsünde olmakla birlikte, ikinci gruba liderlik eden kadının daha fazla performans baskısı, endişe ve tedirginlik hissettiği ortaya konmuştur.

Tokenlerin deneyimlerini etkileyen temel statü cinsiyet olmak ile birlikte, cinsiyetin yanısıra tokenin farklı statüleri de bulunabilmektedir. Özellikle ırk ve etnik köken olarak karşımıza çıkan bu statülerin cinsiyetle kesişmesi **Statü Kesişmesi** olarak nitelendirilmekte ve tokenin deneyimlerine etki etmektedir. Yoder vd.'nin (1996) yaptığı çalışmada, lisans öğrencisi olan Afro Amerikan ve beyaz kadınların ırk ve/veya etnik kökenlerinin hedeflerine ulaşmaları konusundaki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır (Yoder vd., 1996b). Bu amaçla, söz konusu kadın denekler ile dört durum oluşturulmuştur: token olmama durumu, cinsiyete dayalı token durumu, etnik kökene

dayalı token durumu, hem cinsiyet hem etnik kökenin birlikte bulunduğu token durumu. Örneğin dördüncü durumda Afro-Amerikan kadınlar, beyaz erkeklerin egemen olduğu bir grupta çalışmaya başlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; sosyal atmosfer ve yakın iş arkadaşlığı birinci grupta daha iyi algılanır iken, token olma durumunda tercih edilir bir boyutta olmamıştır. Bu durum üçüncü ve dördüncü grupta test edildiğinde ise, dördüncü gruptaki tokenlerin algıladığı sosyal atmosferin gergin ve mesafeli olduğu belirlenmiştir (Yoder vd., 1996: 175).

### **Mesleki Uyumsuzluk**

Kanter'in çalışmasında tokenizmin öznesi olan kadınlar aynı zamanda erkek egemen bir meslekte çalışan kadınlardır. Diğer bir deyişle söz konusu kadınların cinsiyet-meslek uyumsuzlukları bulunmaktadır. Mesleki cinsiyet tiplemesi hangi mesleğin kadına uygun olup olmadığı konusunda normlar koymakta, normatif beklentilerin dışında seçim yapan kadınlar olumsuz sonuçlar ile karşılaşmaktadır (Schachter, 1951).

Reskin ve Hartman'ın (1986) yaptığı çalışmada, mesleki cinsiyet tiplemesine uygun olmayan meslek seçimleri yapan bireylerin %53'ü iş değişikliği yapmak zorunda kaldıklarını ortaya koymaktadır. Bu araştırma hem kalıpyargıların gücünü göstermekte hem de toplumsal olarak oluşturulan yargıların iş yaşamındaki yansımalarını temsil etmektedir.

### **Müdahacilik**

Sınırlı sayıda çalışanın bulunduğu, yüksek maaşı ve prestiji bulunan mesleklerde genellikle erkekler yer almaktadır. Bu durum söz konusu mesleğin erkeğe daha uygun olarak algılanmasına neden olmakta (Coser, 1981) ve kadınların bu mesleklerde çalışması erkeklerin sosyal müdahalesi ile zorlaştırılmaktadır. Çünkü, kadınların bu mesleklerde yer alması onların statü ve prestij artışına işaret ederken, erkeklerin de alan kaybına yaşamasına zemin hazırlamaktadır (Zimmer: 1986).

Kanter kadın satış personelleri ile yaptığı görüşmede müdahalecilik yöntemleri ile karşılaştıklarını tespit ederken, token kadınların sayılarının artması halinde tokenizmin yarattığı olumsuz deneyimlerin azalacağını belirtmektedir (Kanter: 1977a, 283-284). Bununla birlikte Yoder (1991), müdahalecilik olgusu ve sayısal oranının tokenizm deneyimlerine etkisinin birbirinden ayrı değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır (Yoder, 1991: 185). Aksi takdirde temel hedef tokenlerin sayısal varlığını arttırarak meslek ve kariyer fırsatlarını eşitlemek olacaktır ki, bu nokta da tokenizmin diğer tüm boyutları yok sayılmış olacaktır (Yoder, 1991:186). Yoder (1991)'e göre sayısal olarak azınlıkta olan tokenlerin performans baskısı, sosyal izolasyon ve rol kuşatması deneyimlerini yaşadıkları bilinmektedir. İlave olarak söz konusu tokenler kadın ise, cinsel taciz ve kısıtlanmış fırsat gibi başka deneyimlerlerle de mücadele

etmektedirler. Tokenlerin hakim grup içindeki sayısalının artışı, görünürlüklerini nispeten yitirmelerine ve iş koşullarının daha rahat hale gelmesine neden olmaktadır. Fakat söz konusu artışının sürekli hale gelmesi ve önemli miktarlara ulaşması durumu; hakim grubun düşmanlığının artmasına, gruplar arası geçişin kısıtlanmasına ve düşük ücret uygulamasına neden olmaktadır (Yoder, 1991: 188).

## Yöntem

### Araştırmanın Türü ve Deseni

Bu çalışmada sosyal bir olguyu derinlemesine anlamlandırmak ve incelemek ihtiyacından yola çıkarak nitel araştırma yöntemi ve tokenizm olgusuna ilişkin katılımcıların deneyimleri odak noktası olarak görüldüğü için olgu bilim deseni kullanılmıştır.

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreninin belirlenmesinde tokenizm alanyazınından yola çıkılmıştır. Erkeklerle özgü olduğu düşünülen meslek tipleri mühendislik (Ott, 1978), polis memurluğu (Martin, 1980; Ott, 1989), hapisane görevlileri (Jurick, 1985; Zimmer, 1986, 1988), spor antrenörlüğü (Kane ve Stangl, 1991); kadınlara özgü olduğu düşünülen meslek grupları ise hemşirelik (Floge ve Merrill, 1985; Fottler, 1976; Greenberg ve Levine, 1971; Segal, 1962; Ott:1989), okulöncesi öğretmenliği (Croos ve Bagihole, 2006) ve kabin memurluğu (Jackson, 1974) olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın evreni Ankara'da yer alan kurum ve kuruluşlarda söz konusu mesleklerde yer alan çalışanlar şeklinde belirlenmiştir. Bu kurum ve kuruluşlarda çalışanlarla yapılan görüşmeler neticesinde araştırmaya katkı verecek katılımcılar belirlenmiş ve amaçlı örneklem yöntemiyle örneklem oluşturulmuştur. Amaçlı örneklem, genelleme yapılmaması gibi bazı sınırlılıklara sahip olmakla birlikte, olguların keşfedilmesi ve açıklanmasında araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılır (Berg & Lune, 2015: 71). Söz konusu sınırlılığın bir diğer sebebi olguyu yaşayan bireylerin çok az sayıda olması ve örnekleme dahil edilebilecek birey sayısının kısıtlı olmasından kaynaklanabilmektedir. Okulöncesi öğretmenleri, antrenörler, orman mühendisleri, kabin ekibi memurları, polis memurları, hemşireler, infaz ve koruma memurlarından olmak üzere toplam 41 katılımcının yer aldığı çalışmada, katılımcıların sayısal ve mesleki dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 3

*Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyet ve Meslek Dağılımı*

	Anaokulu Öğretmenleri	Antrenörler	Orman Mühendisleri	Kabin Memurları	İnfaz ve Koruma Memurları	Polisler	Hemşireler
<b>Kadın</b>	3	3	3	4	2	3	3
<b>Erkek</b>	3	2	3	3	3	3	3
<b>Mesleğe Göre Toplam Katılımcı</b>	6	5	6	7	5	6	6

### Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Araştırmada; literatür taraması ışığında araştırma sorusuna yönelik temalar belirlenmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular, tokenizm konusunda yapılan nitel çalışmalar (Bknz: Gustafson, 2008; Stichman vd., 2010; Cognard-Black, 2004; Williams, 1995; LaSala vd., 2008; Anastas, 2004; Lupton, 2006; Floge ve Merrill, 1986; Roth, 2004; Guadagno ve Cialdini, 2007; Guadagno ve Fobes; 1995; Jackson vd., 1995; Niemann, 1999; Comaz Dias ve Beverly, 1994; Archbold ve Schulz; 2008; Cross ve Bagilhole; 2002) göz önüne alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme formu oluşturulduktan sonra belirlenen bir token ve bir hakim grup üyesi ile ön görüşme yapılmış, görüşme sonrası gerekli değerlendirme ve güncellemeler yapılmıştır. Görüşmeden önce katılımcılara araştırmanın amacı ve içeriği hakkında bilgilendirme yapılmış, gizlilik konusunda güvence verilmiştir. Çalışmada katılımcıların isimleri kullanılmamış, katılımcılar token grup üyesi, hakim grup üyesi olarak tanımlanmışlardır. Söylemlerin aktarıldığı kod haritalarında katılımcının belirtmiş olduğu kişi ve kurum isimleri de araştırmacı tarafından değiştirilmiş ve gizliliği sağlanmıştır. Görüşmede daha fazla bilgi elde etmek amacıyla katılımcılara açık uçlu sorular da yöneltilmiştir. Görüşme süresince katılımcılara hiçbir yönlendirmede bulunulmamış, katılımcıların düşüncelerini rahat ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmıştır. Görüşmeler katılımcıların uygun olduğu tarih ve saat üzerinde görüş birliğine varılarak, katılımcıların kendi kurumlarında yer alan toplantı ve çalışma odalarında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler 30 ile 60 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler katılımcıların sözlü onayı ile ses kayıt cihazı aracılığıyla kaydedilmiştir.



Katılımcı görüşmeleri, Nisan 2019 tarihinde başlamış Haziran 2019 tarihinde tamamlanmıştır. Görüşme esnasında katılımcının bahsettiği temel noktalar ve kullandığı önemli kelimeler ve kavramlar not alınmış diğer bir deyişle katılımcı için nelerin önemli olduğu hakkında ipuçları sağlanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Fenomenolojik araştırmalarda verilerin analizi, bir olayın yaşantılarını ve anlamlarını açığa çıkarmaya yöneliktir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 74). Bu araştırmada veriler yorumlayıcı fenomenolojik yöntemle analiz edilmiştir. Yorumlayıcı fenomenolojik analizde, bireyin deneyimleri çerçevesinde belirlenen fenomeni katılımcının ayrıntılı biçimde ele alması ile başlayan ve böylelikle fenomeni tanımlayan analitik bir yapı oluşturulmaktadır. Yorumlayıcı fenomenolojik analiz bir katılımcının derinlemesine incelenmesi ile başlamakta ve sonra ikinci katılımcının derinlemesine incelenmesiyle devam etmektedir (Pietkiewicz ve Smith, 2014). Bu bağlamda veri analizinin başlangıç aşamasında katılımcıların özellikle üzerinde durdukları bazı noktalara ilişkin notlar alınmakta, tekrar eden temalar belirlenmekte ve böylece üst-alt temalar oluşturulmaktadır. Her katılımcı için gerçekleştirilen bu süreç sonucunda, katılımcılar arasında tekrar eden ortak ve karşıt görüşler belirlenerek temalar oluşturulmaktadır (Smith vd., 2009: 79-80). Analiz aşamasından önce veriler düzenlemekte ve bu düzenlemeler genellikle bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Elde edilen işlenmemiş veriler metne döküldükten sonra probleme hakimiyet sağlanması ve problemin net olarak anlaşılması amacıyla araştırmacı tarafından defalarca okunmaktadır. Bu aşama tamamlandıktan sonra analiz süreci başlamaktadır. Verilerin ardından oluşturulan belgeler araştırmacı tarafından analiz edilmekte, analiz edilen veriler araştırmacının yorumlamaları ve katılımcıların deneyimleri ile bir araya getirilerek okuyucuya rapor halinde görselleştirilerek sunulmaktadır (Creswell, 2016: 182- 187).

Bu çalışmada da yarı yapılandırılmış görüşme formuyla ses kayıt cihazı kullanılarak toplanmış veriler araştırmacı tarafından dinlenmiştir. Görüşmelerde alınan ses kayıtları MS Office Word programına aktarılarak metne dönüştürülmüştür ve okunmuştur. Metin haline dönüştürülen 328 sayfalık veri kuramsal ve kavramsal çerçevede özelinde oluşturulan kategorilere göre kodlanmıştır. Daha sonra sürecin kolaylaştırması ve sistematik biçimde yönetilmesi için MAXQDA Pro Analytic 2018 programı kullanılarak rapor halinde görselleştirilmiştir.

### **Bulgular**

Çalışmada kullanılan MAXQDA Pro Analytic 2018 programının okuyucuya sunduğu en önemli görsel araçlardan biri kod haritalarıdır. Kod haritaları, araştırmacı tarafından belirlenmiş ve atanmış kodların birbirleri ile olan ilişkilerini belgeler bazında analiz ederek görselleştirmektedir. Kod haritaları, dil engelinin üstesinden gelmek için oldukça

faydalıdır. Çalışmada kod haritaları oluşturulmasındaki temel amaç; tokenizmin boyutlarını ifade eden altı ana kodun (Performans Baskısı, Yükseltmiş Sınırlar, Rol Kuşatması, Statü Farklılıkları, Mesleki Uyumsuzluk ve Müdahalecilik) ve söz konusu ana kodlara bağlı alt kodların her bir meslek grubunda hangi kodlar ile yoğun etkileşimde olduğu konusunda okuyucuyu bilgilendirmektir. Bu bulgular aşağıda her bir meslek grubuna özgü başlıklar altında sunulmaktadır:

### Okulöncesi Öğretmenleri

Okulöncesi öğretmeni token erkekler kendilerini “istisna” olarak tanımlamaktadırlar. Token okulöncesi öğretmenler istisna olma durumunu hem sayıca az olmalarını açıklamak için, hem de kadın egemen bu meslekte başarılı olmalarının ne kadar zor ve yorucu olduğunu vurgulamak için kullanılmaktadırlar. *“Çok az erkek meslek olarak okul öncesi öğretmenliği tercih ediyor. Ben öğrenci iken 75 kişilik sınıfta 3 erkek, 72 kız olarak eğitim almıştık.”* ifadesini kullanan token erkeklerden biri bu duruma örnek teşkil etmektedir.

*“14 yıllık öğretmenlik yaşantımda 7 yıl boyunca sınıfta bizzat öğrenci ile çalışarak öğretmenlik yaptım. Buna köy okulları da dahil. Bunu özellikle söylüyorum çünkü taşrada okul öncesi öğretmenleri hep kadındır. Bu yönümle kendimi istisna olarak kabul ediliyorum.”* ifadesini kullanmıştır.

Kanter (1977)’e göre stereotipik rol deneyimi token kadınların yaşadığı bir deneyimdir. Fakat kadınlar hakim grup üyesi konumunda iken bile söz konusu stereotipik rol kuşatması deneyimini edinmektedir. Token katılımcılardan biri bu durumu *“Okulöncesi öğretmenliği meslek olarak kadına daha uygun görülüyor. Söz konusu çocuk olduğu için kadın daha şefkatli, anaç ve yardımsever olarak algılanıyor. Dolayısı ile meslekte cinsiyete dayalı önyargı var maalesef.”* şeklinde ifade etmektedir.

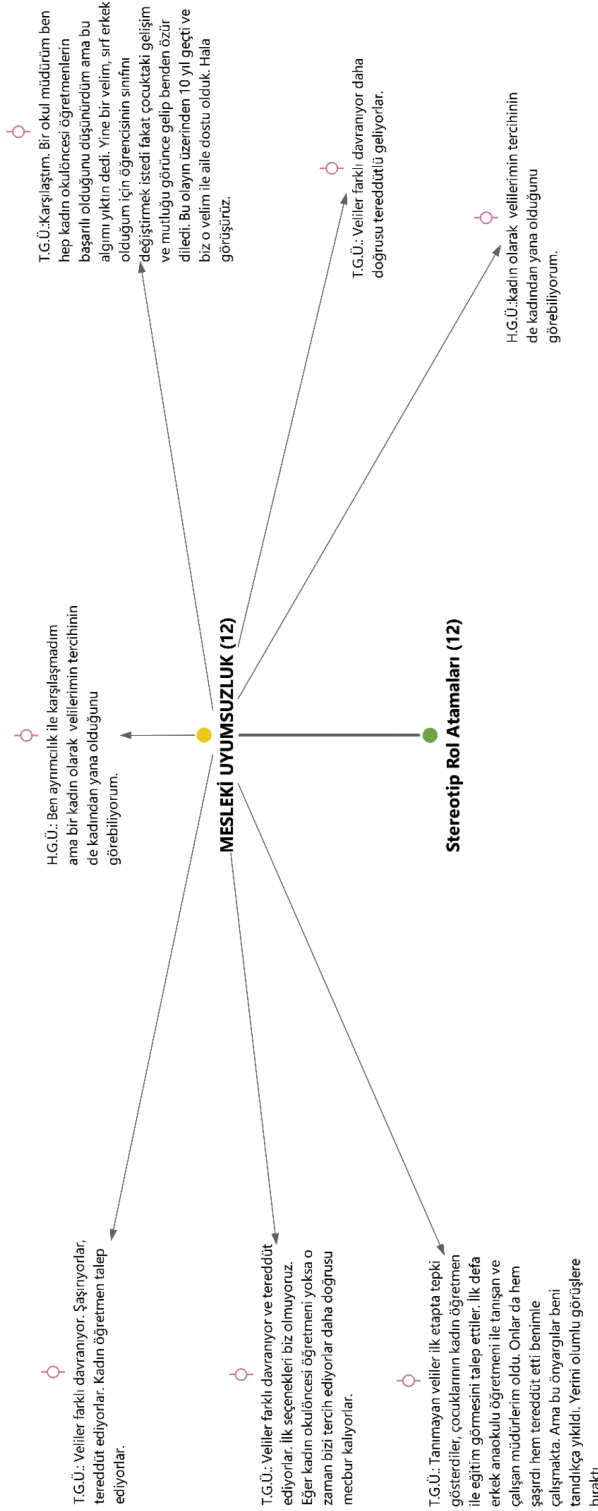
Statü seviyelendirme deneyimiyle de tokenler değil, hakim grup üyesi kadınlar karşı karşıya kalmaktadır. Cinsiyet statüsü itibariyle erkeklere kıyasla *“düşük”* statüde kabul edilen kadınların, okulöncesi öğretmenliği mesleğinde de karşı karşıya kaldıkları durum bu bakış açısının uzantısıdır. Hakim grup üyesi okulöncesi öğretmenlerinden biri bu durumu *“Okul öncesi öğretmenlik, öğretmenlik gibi görülüyor maalesef. Hal böyle olunca “bakıcılık işi” kadına daha uygun görülüyor. Kadın da erkek de olsa anaokulu öğretmeni öğretmendir. Çocuğa yaşam becerileri verir, farkındalık verir, sosyal ve akademik hayata hazırlar.”* şeklinde ifade etmektedir.

Cinsiyeti itibari ile *“yüksek”* statüde kabul edilen erkekler, kadınların egemen olduğu bu meslekte yönetsel görevlere talip olmakta ve söz konusu görevleri almaktadır. Token grup üyeleri, kadınların yönetsel görevlerde bulunmamasını iki nedenle açıklamaktadır: Bu nedenlerden ilki, kadınların aile yaşamlarını önceliklendirmesidir. İkinci neden ise

zaten sayıca az olan token erkekler, yönetsel pozisyonlar için başvurularında erkek kotalarının dolmaması sebebiyle avantajlı hale gelmektedir. Diğer bir deyişle, kadınların başvuru yaptığı yönetsel görevlerde yığılma olurken, erkekler için böyle bir yığılma olmamaktadır. Buna benzer bir durum yurtdışı görevlendirmelerinde de yaşanmaktadır. Token grup üyesi katılımcılardan biri yurtdışı görevlendirmesi için yaptığı müracatta 3 erkek , 25 kadın olarak mülakata çağrıldıklarını ifade etmiştir. Söz konusu mülakat sonucunda erkek adayların kontenjanı dolduramaması sebebiyle hepsinin seçildiğini ancak kadınlar arasında eleme olduğunu dile getirmiştir. Hakim grup üyesi kadınlar ise, yönetsel görevlere talip olmaları durumunda bile olumsuz yanıt aldıklarını ifade etmektedirler. Velilerin kadın öğretmenlerini sınıfta görmek istemesi nedeniyle yönetimin bu tip kararlar aldığını savunmaktadır. Erkek okulöncesi öğretmenlerinin “gizlendiği” bu yapı erkeklerin lehine sonuçlar üretmektedir.

Çalışmaya katılan token grup üyesi üç erkek katılımcı da yönetsel görevlerde bulunmaktadır. Katılımcılardan biri bakanlıkta üst düzey yönetici, diğer ikisi ise okul müdürü olarak görevlerine devam etmektedir. Dolayısıyla token erkeklerin, hakim grup üyesi kadınlar tarafından müdahalecilik uygulamasına maruz bırakıldığı düşünülmemektedir.

Aşağıda bu açıklamaların takip edilebileceği kod haritası katılımcıların söylemleri ile birlikte görselleştirilmektedir:



**Şekil 1.** Okulöncesi öğretmenlerine ait kod ilişkileri haritası

Okulöncesi öğretmenleri katılımcılar ile yapılan görüşmelerde; mesleki uyumsuzluk ve rol kuşatması ana koduna bağlı stereotip rol atamaları arasında yoğun bir etkileşim olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle söz konusu mesleğe tokenlerin uygun olmadığı düşüncesinin temelinde yatan ana söylem kadınlara atfedilen rol atamalarından kaynaklanmaktadır. Kadınların anaç, şefkatli, merhametli ve çocuk iletişimindeki başarısı nedeniyle kadın okulöncesi öğretmenleri talep edilmekte ve bu nedenle meslek kadınlara atfedilmektedir.

## Antrenörler

Altı antrenör katılımcı arasında iki kadın antrenör bulunmakta ve söz konusu iki kadın antrenör token grup üyesi olarak kabul edilmektedir. Her ikisi de başarılarından ve çalışmalarından ziyade, “kadın” olmalarına odaklanılmasından rahatsız olduklarını belirtmiş, haklı oldukları konularda bile tartışma ve çatışma ortamından kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum söz konusu token kadınların intikam endişesi yaşadıklarını doğrular niteliktedir. Mevcut durumlarının ve işyerinde sağlamış oldukları barışın bozulmasından endişe eden token kadınlar terfi ve yönetsel görevlere aday olmak yerine mevcut pozisyonlarını korumak için çaba göstermektedirler. İlave olarak token kadınlar kendileri ile ilgili tüm detayların bilinmesinden rahatsızlık duymakta ve bu nedenle toplu organizasyon ve yemeklerden özellikle kaçınmaktadırlar. Token kadınlar, kendilerini ispat etmek için çok çalışmakta bunu yaparken de maskülen roller üstlenmektedirler. “*Barikat kursalar yıkarım*”, “*benim topuklu ayakkabım yoktur...*” ifadelerinin hakim grupla uyumlu olma ihtiyacından kaynaklandığı düşünülmektedir.

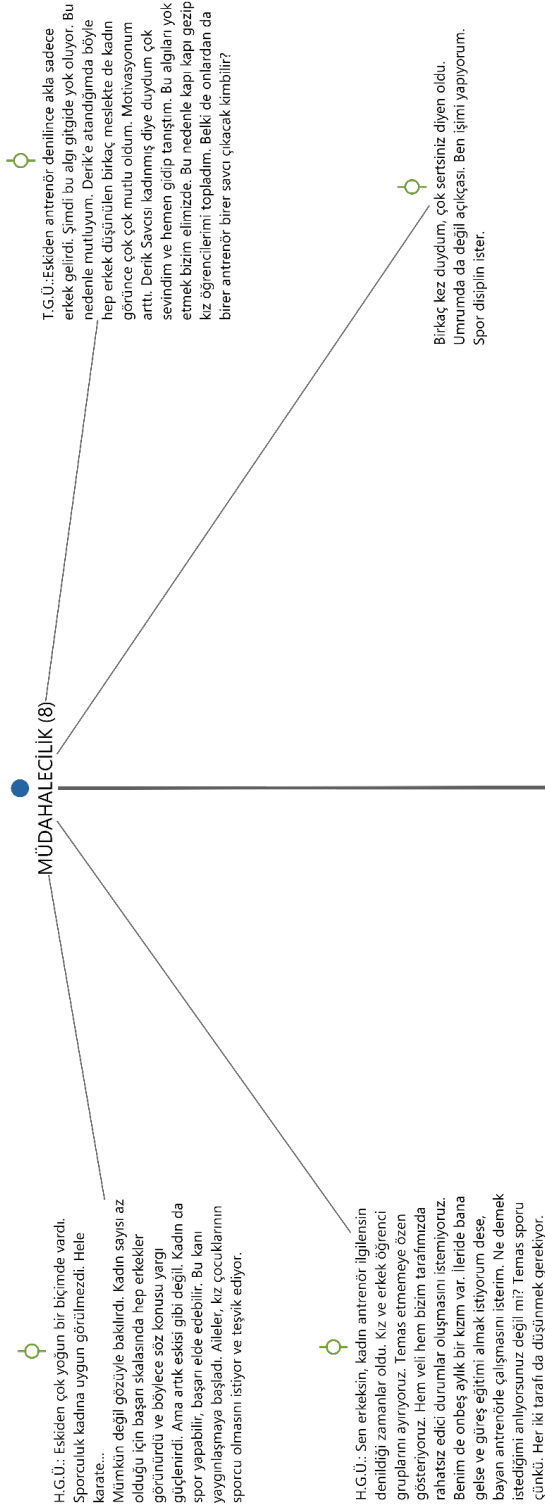
Token konumunda olan kadın antrenörler hakim gruptan farklı olan özelliklerinin vurgulandığını, sıklıkla bu mesleği neden seçtiklerini açıklamak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Hiçbiri hakim grupla sosyalleşmek istemediği gibi, hakim grubun hiçbir üyesi de tokenlerle sosyalleşmeyi istememektedir. Çünkü söz konusu sosyal organizasyonlarda hakim grubun dile getirdiği başarı hikayeleri, askerlik anıları, küfürlü şakalar token kadınları rahatsız etmektedir. Kendileri başarı hikayelerini anlatmaya fırsat bulamamakta ve mevcut durumlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadırlar. Bu nedenle bu konuda sert tutum gösteren token kadınlar, maskülen ifadeler kullanmaktadırlar. “*Başarımdan bahsedilmezse, bahsettirim*”, “*şaka yapan duvara toslar....*” gibi ifadeler bu duruma örnek niteliğindedir. Kendilerini “istisna” olarak tanımlayan token kadınlar, meslekten ayrılmayı düşünmemekte aksine Türkiye’de yeni tanınan branşlarda çalışarak kendilerini ispat etme yolunda tercihlerini ortaya koymaktadırlar. Bununla birlikte seçtikleri branşlarda da az sayıda olmaları nedeniyle performans baskısı ile yüzleşmektedirler.

Token kadınların, stereotipik rol ataması deneyimini yaşadıkları belirlenmiştir. Yetersizlikle suçlanan kadınlar, çocuk sporcuların eğitimine yönlendirilmekte ve orada başarılı olacakları iddia edilmektedir. Bu durum, kadının anaçlığı ve çocuk sporcu ile daha iyi iletişim kurabilmesi gerekçesiyle açıklanmaktadır. Benzer bir biçimde temas gerektiren (güreş ve okçuluk gibi) sporlarda da kadınlar ön planda tutulmaktadır. Token antrenörlerden biri “*Temas gerektiren sporlarda kadınlar daha fazla tercih edilir.*” söyleminde bulunmuştur. Spor kurumları özellikle başlangıç eğitimi aşamasında erkek antrenörleri geri planda tutarak, kadın antrenörlerle çalışma yapılmasını teşvik etmekte ve böylece kurum imajını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Diğer yandan eğitim çalışmalarında geri planda tutulan erkek antrenörler, müsabaka ve şampiyonluk yarışmalarına hazırlanmakta ve ön plana çıkmaktadır. Böylelikle erkek antrenörler

milli takım seçmelerinde üstün performans göstererek, branşlarına uygun takımlarda yer alabilmektedirler.

Hakim grup üyeleri, kadınların söz konusu mesleğe uygun olmadığını düşünmektedir. Kadınlar, yoğun çalışma saatlerinin, ulusal ve uluslararası müsabaka ve organizasyon katılımlarının gerektirdiği şehir dışı mesailerin aile hayatına zarar vereceğine vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte kadınlar bu fikri paylaşmamakta, ulusal ve uluslararası arenada önemli başarılar elde etmiş kadın sporcuların var olduğunu ifade etmekte ve meslekten ayrılmayı düşünmediklerinin altını çizmektedirler.

Aşağıda bu açıklamaların takip edilebileceği kod haritası katılımcıların söylemleri ile birlikte görselleştirilmektedir.



Tokenin Farklı Özelliklerine Odaklanma (6)

### Şekil 2. Antrenörlere ait kod ilişkileri haritası

Antrenör katılımcılar ile yapılan görüşmede müdahaleçilik kodu ile performans baskısı ana koduna bağlı tokenin farklı özelliklerine odaklanma alt kodu arasında yoğun bir etkileşim olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, söz konusu meslekte yer alan katılımcıların müdahalelerle karşılaşmaları ile terfi ve atamalarda göz ardı edilmelerinin temelinde tokenlerin yaptıkları işler değil, token olmalarına neden olan temel özelliklerine odaklanılması yer almaktadır.

## Hemşireler

Hemşirelik mesleğinde token konumunda bulunan erkekler, performans baskısını tüm boyutları ile deneyimlemektedir. Yönetim, hakim grup üyeleri ve hastalar tarafından gereğinden fazla eleştiriye maruz kaldıklarını ifade eden token erkekler, hastalar tarafından da son derece görünür olma ve zaman zaman verdikleri hizmetin reddine varan bir süreci aktarmaktadırlar. Bu nedenle token erkek hemşireler kurum tarafından “gizlendiklerini” kabul etmektedirler. Acil polikliniği, ambulans ve yoğun bakım üniteleri tokenlerin gizlendiği birimlerin başında gelmektedir. Söz konusu “gizlenme” amacının yanı sıra, bu birimler hastanın taşınabilmesi için fiziksel gücün gerekli olduğu birimlerdir. Bu nedenle token erkekler bu birimlerde hem kas güçlerinden yararlandıklarını hem de gizlendiklerini belirtmektedirler. Daha fazla sorun yaşamaktan çekinen token erkekler, kadın meslektaşları ile tartışma ve çatışma ortamına girmekten kaçınmakta ve hem “gizli” hem “sessiz” olmayı tercih etmektedirler.

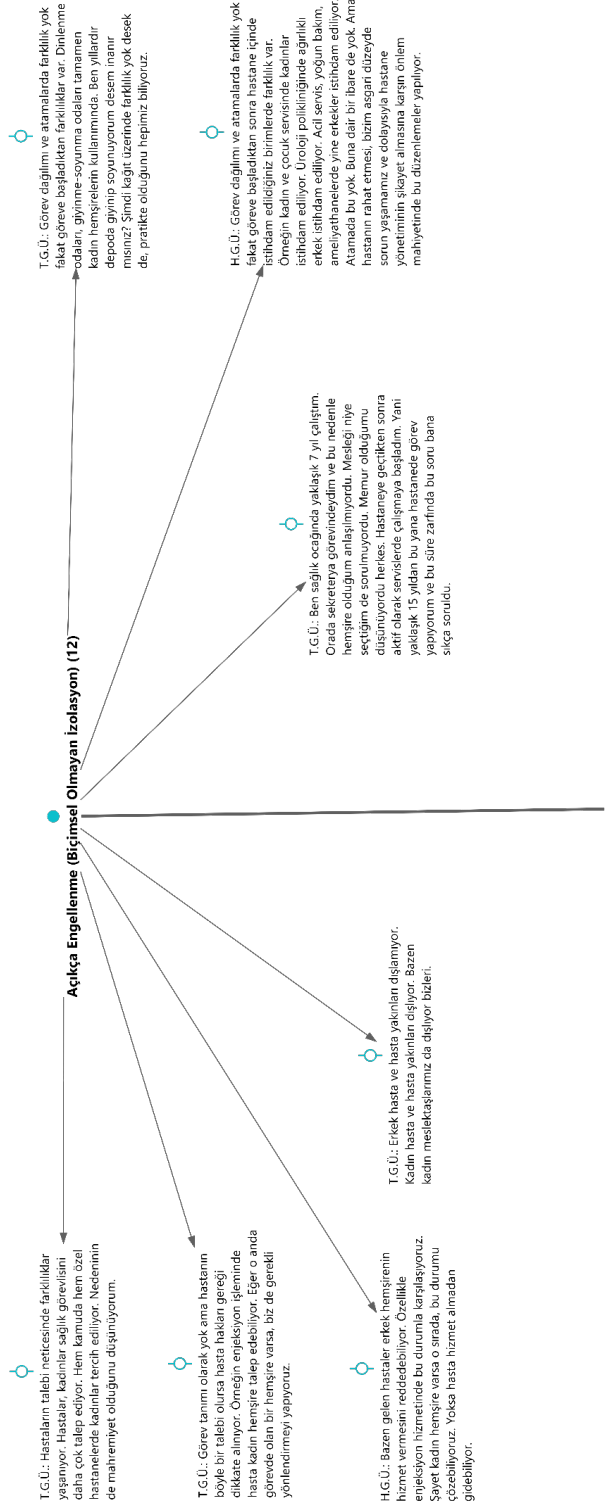
Yükseltilmiş sınırlar deneyimi ile en çok karşılaşan grup token erkek hemşirelerdir. Token erkekler, hakim grubun izolasyonuna tabi tutulmaktadır. Gece mesaisi olan meslekte kurum tarafından tahsis edilmiş bir adet dinlenme odası bulunmasına rağmen söz konusu odayı hakim grup üyeleri sadece kendi kullanımlarına ayırmışlardır. Bununla birlikte token grup üyesi erkek hemşireler giysilerini değiştirmek için koridorda yer alan depo odasını kullanmaktadırlar. Token hemşirelerden biri bu durumu “*Çoğu zaman depoda giysilerimi değiştirmek zorunda kalıyorum...*” şeklinde ifade etmiştir. İlave olarak hakim grup üyesi kadınların ayda bir kere toplandıkları organizasyonları bulunmaktadır. Toplantı ve organizasyonlara token erkekler dahil edilmemekte, iş ile ilgili organizasyonlarda bir araya gelindiğinde ise hakim grup üyeleri kendilerine özgü sohbet konuları oluşturmaktadır. Bu sohbetlerde token erkekler sessiz kalmayı tercih etmekte; uzlaşamadıkları konularda fikir beyan etmeleri durumunda çatışma endişesi yaşamaktadırlar.

Hakim grup üyesi konumunda bulunan kadın hemşireler de mesleğin zorlu ve yorucu olması nedeniyle sıklıkla “*sert*” sıfatı ile anıldıklarını dile getirmişlerdir. Token erkeklerin ise rol kuşatması deneyimini yaşamadıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte hemşirelik mesleğinde rol kuşatması deneyiminin sınırlı kaldığını ve statü seviyelendirme deneyiminin ise erkekler lehine çalıştığını söylemek mümkündür. “*Bize hitap ederken abi diyen var, doktor bey diyen var.*” ifadesini kullanan token grup üyesi erkek hemşire, hastaların çoğu zaman kendilerine nasıl hitap edeceğini bilemediklerini dile getirmektedir. “*Doktor bey*” ifadesi prestijli ve yüksek statülü mesleğe gönderme yaparken, “*abi*” ifadesi saygıyı barındırmaktadır. Kadın egemen bir mesleği tercih eden erkeklerin görece statü düşüşü toplumun bu ifadeleri kullanması ile yükseltilmeye çalışılmakta ve bu durum statü seviyelendirmesi olarak yorumlanmaktadır.



Sağlık hizmetleri müdürleri, idari ve mali işler müdürleri erkek hemşirelerden seçilmektedir. Kıdem kriterini tamamlayan tüm adaylar mülakatlara çağrılmakta ancak seçimler erkeklerden yana olmaktadır. Hakim grup bu durumu adaletsiz olarak değerlendirmekte iken, token grup bu durumu erkek hemşirelerin tüm servislerde istihdam edilememesinin sonucu olarak açıklamaktadır. Bu nedenle token erkekler, mesleğin ilk yıllarından itibaren yönetsel görevlere hazırlık yapmakta, sosyal ağlarını bu yönde geliştirmektedir.

Token erkek katılımcıların hiçbiri müdahalecilik deneyimi ile karşılaşmamakta; hakim grup üyesi konumunda bulunan kadınlar tarafından güç, kaynak veya fırsat eşitsizliğine maruz bırakılmamaktadır. Hakim grubun müdahalecilik faaliyeti olmadığı gibi, tokenler yönetsel görevlerde daha hızlı ilerlemekte ve statü farklılıklarında dile getirilen tokenlerin statüsünün manipüle edilmesi durumu gündeme gelmektedir. Aşağıda bu açıklamaların takip edilebileceği kod haritası katılımcıların söylemleri ile birlikte görselleştirilmektedir.



**Sadakat Testleri (16)**

**Şekil 3.** Hemşirelere ait kod ilişkileri haritası

Hemşireler ile yapılan görüşmelerde yükseltilmiş sınırlar ana koduna bağlı açıkça engellenme (biçimsel olmayan izolasyon) ve sadakat testleri alt kodları arasında yoğun bir etkileşim olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, token hemşirelerin en çok karşılaştığı tokenizm deneyimi yükseltilmiş sınırlar olmakla birlikte, söz konusu deneyimin hakim grubun uyguladığı sadakat testleri ve biçimsel olmayan izolasyon ile belirginleştiğini söylemek mümkündür.

## İnfaz ve Koruma Memurları

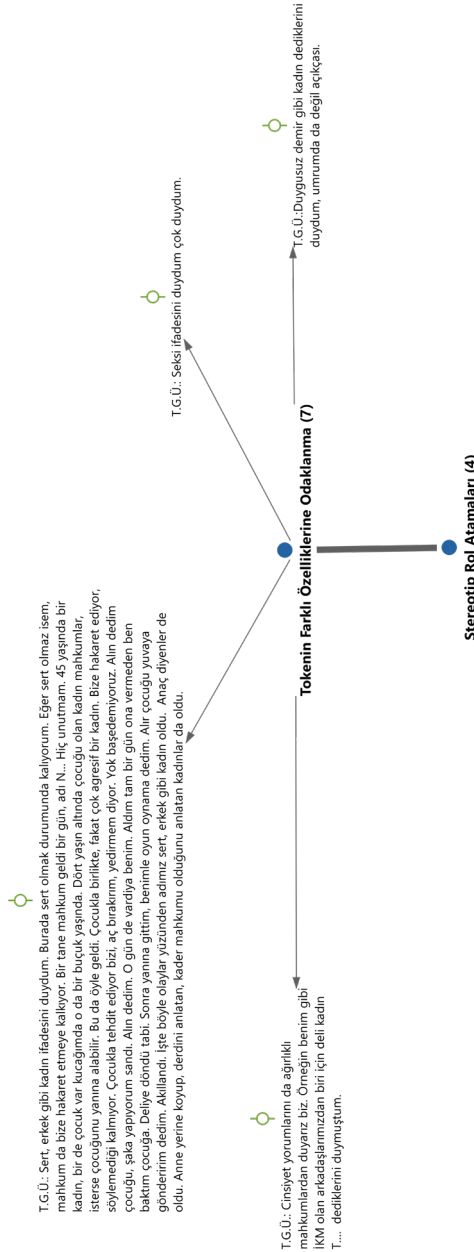
Token grup üyesi konumunda bulunan kadınların tamamının performans baskısı hissettiği belirlenmiştir. Kendilerini ispat etmek zorunda kalan token kadınlar çok çalışmakta, mesleklerinde yeterli bilgi ve donanımına sahip olduklarını ispat etmek için emek vermektedirler. Token kadınların yaşadıkları performans baskısının ana kaynağı mahkumlar ve toplum olmakla birlikte, hakim grup üyesi konumunda bulunan erkekler de söz konusu performans baskısını arttıracak söylem ve eylemlerde bulunmaktadır. Hakim grup üyesi erkekler, kadınların fiziksel yetersizliklerine gönderme yapmakta ve bu meslekte kas gücünün önemine işaret etmektedirler. Tüm bu nedenlerle token kadınlar tartışma ve çatışmadan özellikle uzak durmaktadırlar.

Hakim grubun kültürünün en çok abartıldığı meslek grubu olan infaz ve koruma memurluğu, küfür ve argo kullanımının da en yaygın olduğu meslekler arasında bulunmaktadır. Nitekim hakim grup üyesi katılımcılardan biri bu durumu “*futbol konuşulur, argo ve küfür kullanımları da mevcuttur maalesef. Küfür ve argo kullanımı birbirimize karşı olmaz. Yola sokamadığımız mahkum için kullanılır. Aslında doğru değil biliyorum ama oluyor maalesef. Mecbur kalıyoruz bir noktada...*” sözleri ile doğrulamaktadır. Hakim grup üyesi katılımcılar, söz konusu konuşma dilini mahkumları “*adam etmek*” için kullandıklarını dile getirmektedirler. Token ve hakim grup üyeleri işyerinde ve dışında birlikte sosyalleşmemektedir. Olası organizasyonlarda ise token kadınlar eşlerinin de bulunduğu ortamlarda sosyalleşmeyi tercih etmektedir. Diğer bir deyişle, statü denkleğinin eşleri ile kurulabileceğini düşünmektedirler. Toplum tarafından şaşkınlık ve tereddütle karşılanmaları nedeniyle, mesleği neden seçtiklerini sık sık açıklamak durumunda kalan token kadınlar, farklı olduklarını da aynı sıklıkla hatırlamaktadırlar. Bu durum token kadınların kurum değiştirme isteğini arttırmaktadır.

Token kadınlar stereotipik rol atamaları ile çok sık karşılaştıklarını “*sert, seksi, deli vb.*” birçok sıfatla anıldıklarını belirtmektedirler. Fakat söz konusu sıfatlar hakim grup tarafından değil, mahkumlar tarafından seçilmekte ve kullanılmaktadır.

İsyan, yeni bir suç ve firarın önlenmesi durumları haricinde infaz ve koruma memurlarının karşı cins mahkum ile iletişimi bulunmamaktadır. Benzer durum karşı cins meslektaşları için de geçerlidir. Diğer bir deyişle yukarıda bahsi geçen olağanüstü koşullar haricinde token kadınlar, hakim grup üyesi erkek meslektaşları ile bir araya gelmemektedir. Ancak, hakim grup üyelerinin kültür ve davranış biçimleri token kadınları önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durumun iki temel nedeni olduğu düşünülmektedir. İlki, token kadınların hakim grubun kültürü olarak ifade ettiği “*argo ve küfür kullanımı*”nın hakim gruba değil, mahkumlara ait olma olasılığıdır. İkincisi ise hakim grup üyeleri erkeklerin yönetsel görevler alması ile birlikte token kadınlarla günlük mesai içinde yoğun iletişime başlaması ve söz konusu iletişim neticesinde hakim gruba ait olduğu düşünülen “*argo ve küfür*” kültürün benimsenmiş olma olasılığıdır.

Hakim grup üyelerinin tamamı mesleğin kadınlar için uygun olmadığını düşünmektedir. Türk örf ve adetleri gereği kadının “*korunması gereken bir emanet*” olduğuna vurgu yapılmaktadır. Mesleği seçen token kadınlar, iş bulamadıkları için mesleği tercih ettiklerini ve gelirinin iyi olması nedeniyle de işten ayrılmadıklarını belirtmektedirler. Aşağıda bu açıklamaların takip edilebileceği kod haritası katılımcıların söylemleri ile birlikte görselleştirilmektedir.



## Kabin Memurları

Token erkekler, yolcuların ve kadın meslektaşlarının kendilerini detaylı incelediklerini dile getirmekte, bu görünürlüğü azaltmak için çok çalıştıklarını belirtmektedirler. Çalışmaya katılan token erkeklerin tamamı yönetsel görevlerde bulunmaktadır. Hakim grup üyesi kadınların, bundan rahatsız olduğunu düşünen token erkek katılımcılardan biri VIP uçuşlar için seçildiğini duyan kadın arkadaşları için *“terfimi duyan kadın arkadaşlarım beni tebrik etmedi ve iletişimlerini minimuma indirdiler”* ifadesini kullanmıştır. Token erkek bu durumu, başarının takdir edilmemesi olarak yorumlamaktadır.

Kabin ekibi memurları uzun uçuşların ardından konaklama yaptıkları şehirlerde yeni yerleri görme, birlikte yemek yeme vb. aktiviteleri planlamakta ve bundan memnuniyet duymaktadır. Token kabin ekibi memurlarından biri *“eşim ile aynı şirkette ve böyle bir uçuş sonrası yaptığımız konaklamada tanıştık.”* ifadesini kullanmıştır. Token erkeklerin tamamı kendilerini istisna olarak tanımlamaktadır. Gerek meslekteki sayısal azlıkları, gerek çok çalışmaları, gerekse kariyer yollarında hızlı ilerlemeleri nedeniyle kendilerini “istisna” olarak değerlendirmekte ve bu yönüyle token okulöncesi erkek öğretmenler ile benzeşmektedirler.

Hakim grup üyesi kadınların tamamı stereotipik rol atamaları ile karşılaşmaktadır. *“Sert, seksi, anaç vb.”* sıfatlar ile anıldıklarını ifade etmektedirler. Geçmişte kadın kabin ekibi memurlarının uniformalarının kırmızı kısa etek, kırmızı yelek ve beyaz gömlekten oluştuğunu, kırmızı renk ve kısa etek seçiminin kadını *“cinsel obje”* olarak sunduğunu ifade etmektedirler. Token grup üyelerinden biri *“kadınlar genellikle daha tercih edilir oluyor fakat bu durum o kadar ileri gitmiş ki bir dönem kadın kabin memurları birer cinsel obje gibi algılanmış.”* ifadesi ile stereotipik rol atamalarından cinsel obje rolünün kadın kabin ekibi memurlarına atfedildiğini dile getirmektedir. Hakim grup üyesi kadınlardan biri *“Örneğin şirket sadece kadın adaylara yönelik iş ilanına çıkarken, sadece erkek adaylara yönelik iş ilanı çıkartmamaktadır. Kabin ekibi memuru alımlarında şirketin tercihi kadınlardan yana olmakta ve kadın kabin ekibi memurlarının sayısı hep fazla tutulmaktadır.”* ifadesini kullanmaktadır. Ayrıca kadın kabin ekibi memurlarının, kaptan pilotların cinsel ima ve şakalarına maruz kaldıkları ve işlerini kaybetme korkusu ile sessizliklerini korudukları belirtilmiştir. Bununla birlikte token erkekler kadınların fiziksel güçlerinin yetersizliğine vurgu yapmakta, özellikle erkek kabin ekibi memuru alımlarını söz konusu fiziksel güce olan ihtiyaçla açıklamaktadırlar.

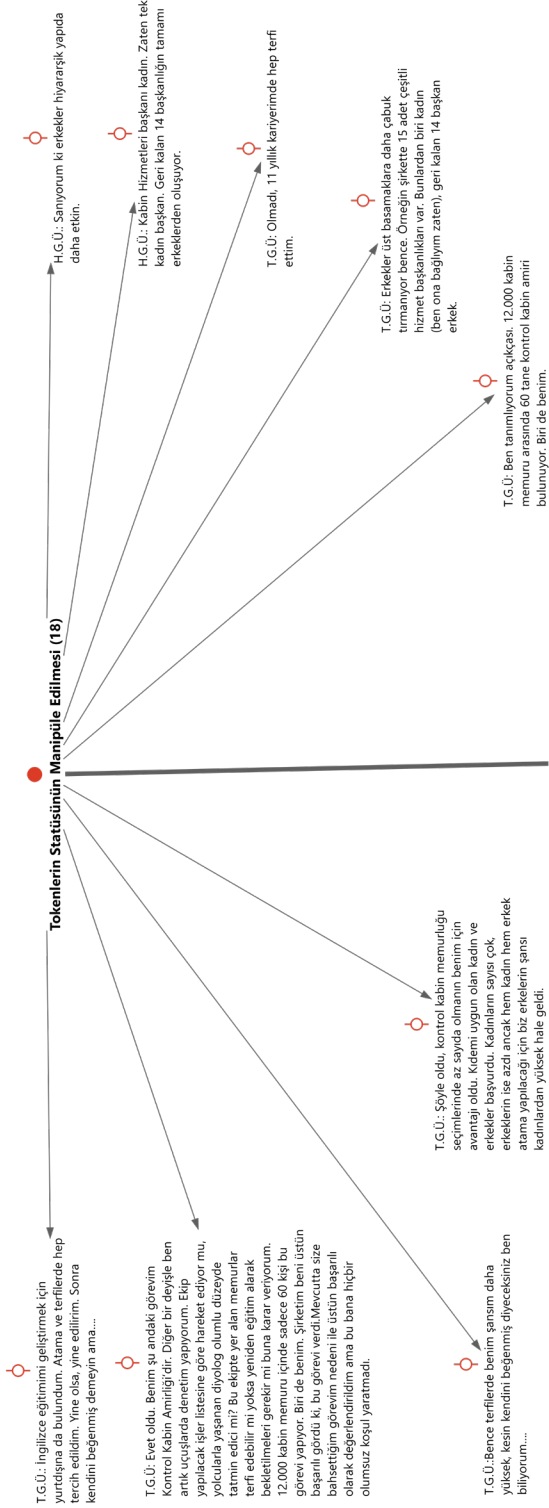
Kabin ekibi memurları ağırlıklı olarak kadınlardan oluşmakla birlikte, kadınlar statü seviyelendirmeyi deneyimlemeye devam etmektedir. Bu durum özellikli seyahatlerde kendini göstermektedir. Örneğin Arap Emirlikleri ve Suudi Arabistan uçuşlarında erkek yolcular erkek kabin memurları ile kadın yolcular kadın kabin memurları ile

iletişime geçmektedir. Benzer bir biçimde havayolu şirketinin asker taşıma sözleşmesi gereğince yaptığı asker taşımalarında tüm kabin ekibi erkek memurlardan seçilmekte, hiçbir kadın kabin ekibi memuru bu uçuşlarda yer almamaktadır.

Hakim grup üyesi kadınlar, erkeklerin terfi ve atamalarda tercih edilmelerini sadece “*çok çalışmak*”la açıklayamamaktadırlar. Kadınlara kıyasla erkeklerin, yönetsel görevlere daha hızlı terfi etmelerinin “*erkek*” olmakla ilişkisine dikkat çekmekte ve “*şirketin üst yönetimi ağırlıklı erkeklerden oluşuyor.*” ifadesini kullanmaktadırlar. 12.000 kabin ekibi memuru arasından seçilen 60 kişilik kontrol kabin ekibi memurunun 46’sı erkek, 14’ü kadından oluşmaktadır. Benzer bir biçimde 12.000 kişi içinden seçilen 70 VIP kabin ekibi memurunun 50’si erkek, 20’si kadın memurlar arasından seçilmiştir. Söz konusu seçimler, tokenlerin statüsünün manipüle edilmesi olarak yorumlanmaktadır. Benzer biçimde şirkette yer alan 15 hizmet başkanlığının sadece birinde kadın yönetici, geri kalan 14 hizmet başkanlığında erkek yöneticilerin tercih edildiği ifade edilmektedir. Bu durum, token erkeklerin cam merdiven<sup>1</sup> etkisi yaşadıklarını düşündürmektedir. Aşağıda bu açıklamaların takip edilebileceği kod haritası katılımcıların söylemleri ile birlikte görselleştirilmektedir.

---

1 İlk kez 1992 yılında Christine Williams tarafından ortaya konan Cam Merdiven (Glass Escalator), cinsiyeti itibariyle yüksek statüde kabul edilen erkeklerin, kadın egemen meslekleri seçmeleri halinde düşük kabul edilen mesleki statülerinin terfi verilmesi veya yüksek maaş ödenmesi suretiyle iyileştirilmesi, meşrulaştırılması ve böylece statü seviyelendirme süreci olarak ifade edilmektedir.



Şekil 5. Kabin ekibi memurlarına ait kod ilişkileri haritası

Kabin ekibi memurları ile yapılan görüşmede mesleki uyumsuzluk kodu ile tokenlerin statüsünün manipüle edilmesi alt kodu arasında yoğun bir etkileşim olduğu görülmektedir. Fakat bu ilişki söz konusu kodların birbirini tamamlaması yönünde değildir. Tam tersine meslekte yer alan katılımcılar, token erkeklerin mesleki uyumsuzluklarını ifade etmekte birlikte yine aynı katılımcılar tokenlerin statüsünün manipüle edildiğini de teyid etmektedirler. Tokenlerin mesleki uyumsuzluğu kabul edilemezlikte, iş ve görevlerinde en hızlı ilerleyenler kabin ekibi memurları token erkeklerdir.

## Polis Memurları

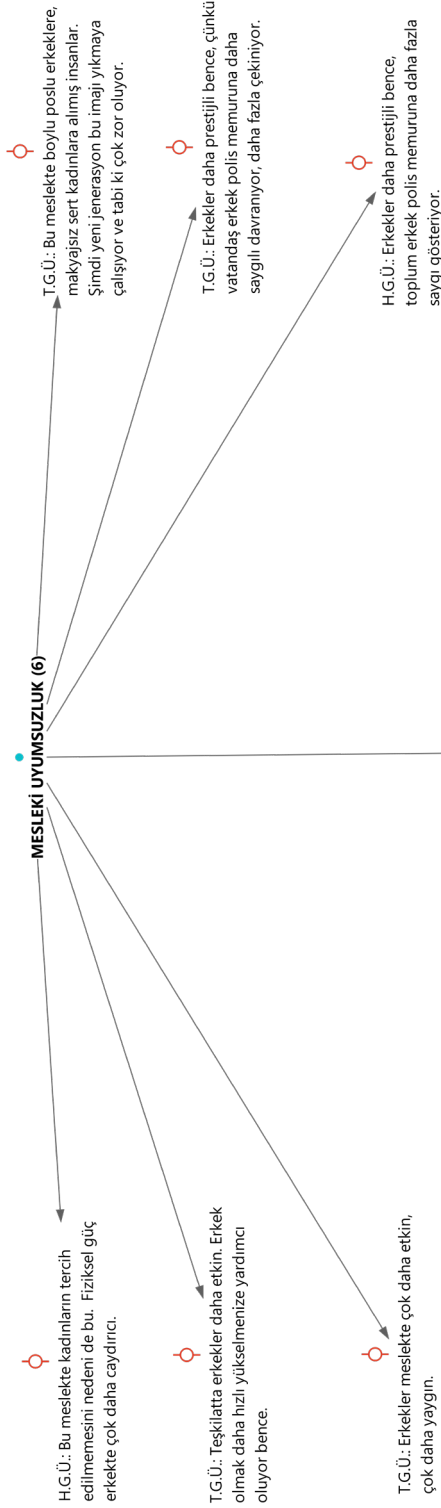
Polis memuru kadınlar son derece görünür olduklarını dile getirmektedirler. 30 kişilik ekipte 4 kadın 26 erkek olarak çalışan token kadınlar, hakim grubun kendileri ile ilgili tüm detayları bildiğini ifade etmektedirler. Yaşları, medeni durumları, mezun oldukları okullar, çocuk sahibi olup olmadıkları hakkında hakim grup üyeleri bilgi sahibidir. Token kadınlar ise hakim grup üyelerinin sadece isimlerini bildiklerini ifade etmekte ve tamamına “*abi*” diye hitap ettiklerini dile getirmektedirler. Token grup üyesi kadın polis memurlarından birinin “*Eğer vantandaş ile tartışma gündeme gelirse, zaten abilerimiz hemen müdahale eder.*” ifadesi hem intikam endişesini azaltma isteği hem de hakim grup üyelerinin “*yüksek statüsünün*” kabulü şeklinde yorumlanmaktadır.

Hakim grubun hemen her ortamda futbol konuşmaları, askerlik anıları ve kahramanlık hikayelerinin anlatılması, konuşma ve şakalaşmalarda küfür ve argo kullanımının yaygın olması token kadınları rahatsız etmektedir. Token kadınlar iş yaşamı dışında hakim grup üyeleri ile sosyalleşmekten çekinirken, eşler ile yapılan programlara daha olumlu bakmaktadırlar. Diğer bir deyişle hakim grup üyesi erkek polis memurlarının eşleri ve kendi eşlerinin de bulunduğu sosyal ortamları tercih etmektedirler. Token katılımcılardan birinin “*Eşimle tanıştırmadan erkek iş arkadaşlarımla sosyalleşmem.*” ifadesi bu durumu destekler niteliktedir.

Mesai saatlerinin belirsizliği, yoğun çalışma koşulları, gece nöbetlerinin olması token kadınların aile yaşamında sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle katılımcılar, farklı kurumlara geçmek için mevcut kurumlarına taleplerini ilettiklerini ifade etmektedirler. Token kadınların tamamı stereotipik rol atamalarına maruz kalmaktadır. “*Şirin, cici, sert vb.*” sıfatları alan kadınlar zaman içinde bu sıfatların değişeceğini umduklarını ifade etmektedirler.

Token kadınlar, komiser ve komiser yardımcılığı gibi yönetsel pozisyonlar için tercih edilmediklerini söz konusu pozisyonlar için yapılan seçimlerin erkeklerden yana olduğunu dile getirmektedirler. Bununla birlikte toplumsal olay ve patlamalarda da geri planda tutulduklarını, riskli bölgelerde görev yapmadıklarını ifade etmekte bu durumun deneyim eksikliğini de beraberinde getirdiğini aktarmaktadırlar. Söz konusu deneyim eksikliğini yönetsel görevlere aday olma konusunda, ileride gündeme gelebilecek olası terfi ve atamalarda kendilerine olumsuz yansıdığını ve dezavantajlı duruma düşürdüğünü belirtmektedirler. Aşağıda bu açıklamaların takip edilebileceği kod haritası katılımcıların söylemleri ile birlikte görselleştirilmektedir.





Şekil 6. Polis memurlarına ait kod ilişkileri haritası

Polis memurları ile yapılan görüşmelerde mesleki uyumsuzluk kodu ile farklılığı hatırlatan kesitler alt kodu arasında yoğun bir etkileşim olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, söz konusu meslekte yer alan token kadınlara mesleğin cinsiyet tüpemesine uygun olmadığı düşüncesi kadınların fiziksel yetersizlikleri nedeniyle caydırıcılıklarının az olması ile açıklanmaktadır. Söz konusu fiziksel yetersizlik ve farklılık hem toplum em hakim grupları tarafından tokenlere sıklıkla hatırlatılmaktadır. Bu bakış açısı da hakim grup üyesi erkeklerin meslekte daha baskın ve daha itibarlı olduğu algısını pekiştirerek, yönetsel basamaklarda daha hızlı ilerlemelerine neden olmaktadır.

## Orman Mühendisleri

Token grup üyesi konumunda bulunan kadın orman mühendisleri kendilerini ispat etmek için çok çalışmakta ve mesleklerinde başarılı olduklarını göstermek istemektedirler. Token kadın orman mühendisinin “*Ben bu meslekte çoğu erkeğe taş çıkartırım. Benim yaptığım işi birçoğu yapamaz, benim bildiğim, gezdiğim araziye birçoğu görmemiştir. Samimi söylüyorum...*” şeklindeki ifadesi buna örnek gösterilebilir. Gereğinden fazla eleştirilme ve yıldırma gibi davranışlara maruz kalan kadınlar, çatışma ve tartışmadan uzak durarak sadece işlerine yoğunlaşmayı tercih etmektedirler. Özellikle anne olma sürecinde yaşanan sıkıntılara vurgu yapan token kadınlar, bu doğal sürecin yöneticiler tarafından “*abartılarak*” sunulmasından ve kendilerini başarısız göstermek için bir araç olarak kullanılmasından duydukları rahatsızlığı dile getirmektedirler. Paralel bir biçimde hakim grup üyesi ve yönetici konumunda olan erkek orman mühendisi de hamilelik sürecini “*işin aksaması*” olarak yorumlamaktadır. Bu durum da token kadınlar üzerinde ilave performans baskısına ve endişeye neden olmaktadır.

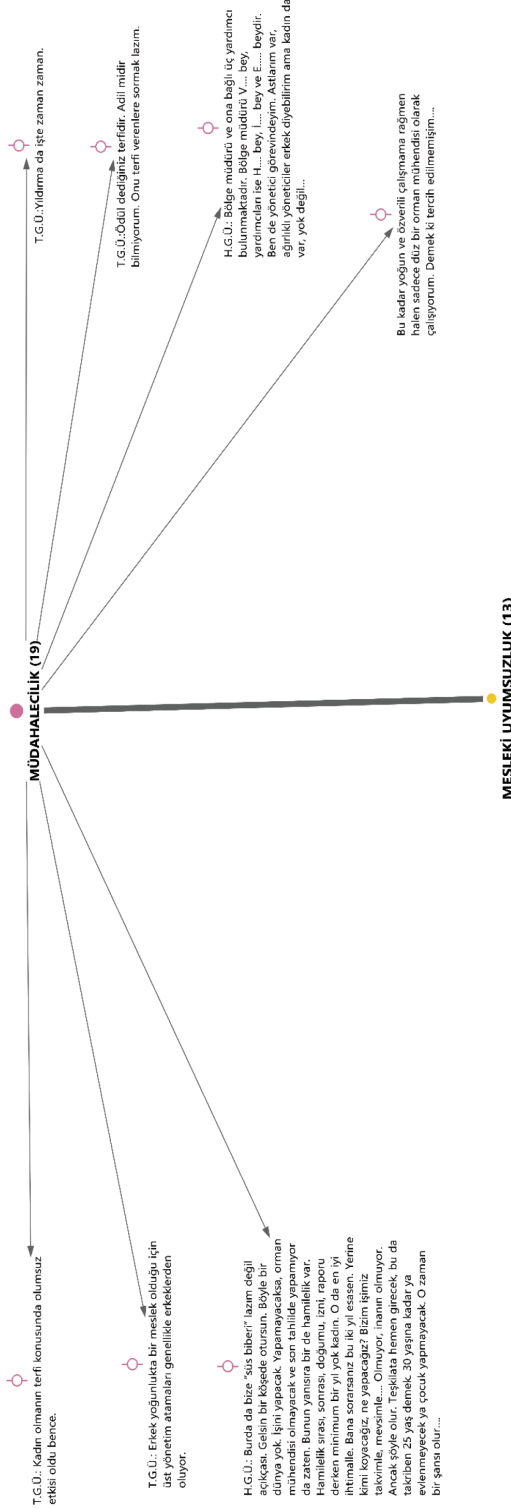
Token kadınlar mesleği niye seçtiklerini açıklamak zorunda kalmaktadırlar. Sataşma, küfür ve argo kullanımının hiç olmadığını dile getiren token kadınlar, futbol ve kurum sorunlarının çok sıklıkla sohbet konusu olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Token kadınlar ve hakim grup üyesi erkekler, iş ve mesai dışında bir araya gelmekten kaçınmaktadırlar. İlave olarak tokenler, hakim grubun davranışlarından duydukları rahatsızlığı “*niye onlardan biriymiş gibi davranayım, onlar önce kendisine baksın*” sözleriyle dile getirmektedir.

Token konumunda bulunan orman mühendisi kadınların “*sert, yumuşak başlı*” gibi sıfatlar aldığı ifade edilmektedir. Maskülen bir meslekte bulduklarını ifade eden kadınlar, söz konusu stereotipik rol atamaları karşısında şaşkınlık duymakta bununla birlikte mühendis denilince akla sadece erkeklerin gelmesinden rahatsızlık duymaktadırlar. Token kadın orman mühendislerinden biri “*Mühendis denince akla sadece erkek gelmemeli. Bu yargıyı kırmamız gerekiyor.*” ifadesini kullanmıştır. Nitekim mühendislik gibi prestijli mesleklerin erkeklere atfedilmesinin nedeninin de erkeğin yüksek statülü varsayımından ileri geldiği düşünülmektedir. Bununla birlikte token grup üyesi kadınlar ve hakim grup üyesi erkeklerin tamamı mesleği erkeklere atfetmektedir. Öyle ki, çalışma sonucunda mesleki uyumsuzluk frekansının en yüksek olduğu meslek orman mühendisliği olmuştur. Bu kanıksanmış durum kadınların meslek seçiminde orman mühendisliğini tercih etmemesi, kadınların meslekte sayıca az olmaları ve alımlarda da tercih edilmemeleri gibi bir döngüyü beraberinde getirmektedir.

Token kadınlar orman mühendisliği mesleğinde yönetsel görevlerde tercih edilmediklerini, kadın olmanın dezavantaj yarattığını dile getirmektedirler. Ankara,

İzmir ve İstanbul gibi metropol kentlerde iki veya üç kadın müdür olduğunu ifade etmekte, geri kalan tüm il ve ilçelerde müdür ve müdür yardımcısı atamalarında erkeklerin tercih edildiğini dile getirmektedirler. Çalışmaya katılan token kadınların hiçbirinin statüsü manipüle edilmemektedir.

Kadınların orman mühendisliği mesleğinde ve yönetsel görevlerde az olmalarını “kadınların tercihi” olarak açıklayan hakim grup üyelerinden biri, “kadınlar kurulu düzen, konfor ve refahı kariyerden daha fazla önemsedikleri için yönetici basamaklarında bulunmamaktadır.” ifadesini kullanmıştır. Meslekte tecrübe edinilmesi için arazi ekim, bakım ve denetlemenin önemine vurgu yapılmaktadır. Fiziksel zorluğu ve yoruculuğu nedeniyle söz konusu arazi uygulamalarından uzak tutulan kadınlar “yeterince” deneyim elde edemedikleri için yönetsel görevlerde tercih edilmediklerini dile getirmektedirler. Bununla birlikte token kadınlar, söz konusu deneyime sahip olmadan, sadece “erkek” olmaları nedeniyle yönetsel görevlere atanan orman mühendisleri olduğunu belirtmekte, kendilerinin ise geri planda tutulduğunu dile getirmektedirler. Aşağıda bu açıklamaların takip edilebileceği kod haritası katılımcıların söylemleri ile birlikte görselleştirilmektedir.



Şekil 7. Orman mühendislerine ait kod ilişkileri haritası

Orman mühendisleri ile yapılan görüşmelerde müdahaleçilik ana kodu ile mesleki uyumsuzluk ana kodu arasında yoğun bir etkileşim olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, söz konusu meslekte yer alan token kadınların mesleğin cinsiyet itplemesine uygun olmadığı düşüncesi hakim grup tarafından sıklıkla vurgulanmaktadır. Söz konusu vurgu, müdahaleçilik yöntemleri ile pekiştirilmekte ve token kadınların meslekte ilerlemelerine set oluşturmaktadır. Yönetmel görev ve sorumlulukların neredeyse tamamı hakim grup üyeleri tarafından üstlenilmekte fakat kadınların söz konusu görevlerde yer al(a)mayışları mesleğe uygun olmamaları ile açıklanmaktadır.

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, tokenizmin olumsuz deneyimlerini irdelemek amacıyla kadın egemen ve erkek egemen mesleklerde yer alan 41 katılımcı ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Kanter (1977a), tokenizm teorisini ortaya koyduğu “Men and Women of the Corporation” adlı kitabında sayısal olarak azınlıkta bulunan tüm bireylerin performans baskısı, yükseltilmiş, sınırlar ve rol kuşatması deneyimlerini elde edeceğini ifade etmekle birlikte çalışmasını token kadınlarla gerçekleştirmiştir. Diğer bir deyişle token erkeklerin ve diğer sayısal azınlık grupların deneyimlerine başvurmamıştır. Bununla birlikte dengeli gruplarda söz konusu olumsuz deneyimlerin de ortadan kalkacağını ifade etmiştir. Çalışmada, Kanter (1977a,b)’in vurguladığı sayısal azınlık olmanın tokenizm deneyimlerine tek başına etki ettiğine dair kısıtlı ispat bulunmaktadır. Başka bir ifade ile yer aldığı meslekte cinsiyet statüsü itibari ile sınırlı sayıda bulunan bireylerin tamamı dikkatli incelenme, artan görünürlük, bireylerarası çatışma, yükseltilmiş sınırlar ve rol atamaları gibi deneyimleri elde etmemekte ve hakim grup üyelerinin tamamı da bu deneyimlere zemin hazırlamamaktadır. Çalışma sonuçları Reskin (1988)’in araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Nitekim Reskin (1988), Kanter’in hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmasında erkeklerin kadınlarla birlikte eş koşullarda çalışmaya direnç gösterdiklerini, işyerinde farklılığı “baltalayarak” hakimiyeti ellerinde tutmak istediklerini belirtmiştir. Dolayısıyla tokenizmin olumsuz deneyimlerini sayısal statüden bağımsız değerlendirmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. O halde, Kanter (1977a,b)’in ifade ettiği sınırlı temsil tek başına bir kriter değildir ve token deneyimlerini etkileyen başka faktörler de bulunmaktadır. Söz konusu tespitlerin yanı sıra Kanter’in hipotezini test eden ve Kanter (1977) ile benzer sonuçlara ulaşan araştırmalar da mevcuttur. Yoder vd.’nin (1983) Amerikan Askeri Akademisi’nde ilk kadın asker ile yaptığı araştırmada, Rustad (1982), Jurik (1985) ve Zimmer (1986) gibi araştırmacıların kadın infaz ve koruma memurları ile gerçekleştirdiği araştırmalarda ve Martin (1980)’in kadın polis memurları ile gerçekleştirdiği araştırmada token kadınların performans baskısı, yükseltilmiş, sınırlar ve rol kuşatması deneyimleri ile karşılaştıkları ifade edilmektedir. Ancak belirtilmesi gereken bir diğer husus ise bu çalışmaların tamamı kadın tokenlerin deneyimini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Diğer bir deyişle hiçbirinde token erkeklerin deneyimlerine başvurulmamıştır.

Kanter (1977)’in ifade ettiği gibi cinsiyet temel statülerden biri olmakla birlikte toplumsal yaşam içinde kadın ve erkeklerin rol yüklenimlerinin farklı olması, farklı deneyimleri de beraberinde getirmektedir. Toplumun kadına yüklediği roller ile erkeğe yüklediği rollerin farklılığı token statüsünde bulunan kadın ve erkeğin edindikleri deneyimlere de etki etmektedir. Çalışmanın yapıldığı meslek gruplarında hakim veya token grup üyesi fark etmeksizin kadınların tamamı sert, anaç, seksi, sevimli ve şirin gibi sıfatlar ile anılırken çalışmaya katılan erkek tokenlerin hiçbirisi meslek yaşamı boyunca sıfatlandırılmamıştır. Bu bağlamda sadece kadınların stereotipik rol atamasına maruz kaldıkları görülmektedir. Bu durumun token olmanın ötesinde, “kadın”

olmakla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte her iki cinsiyet grubu da erkeklerin fiziksel güçlerine atıfta bulunarak, bu gücü önemli ve değerli gördüklerini ifade eden yorumlarda bulunmuşlardır. O halde önemli olarak görülen söz konusu fiziksel güç erkekler için herhangi bir sıfat yaratmazken, kadınlara bu kadar fazla sıfat verilmesi toplumun kadına yüklediği rollerin yansımasıdır. Toplumsal feminen rol atamaları kadının iş ve meslek yaşamında güçsüz ve zayıf olarak algılanmasına neden olurken, maskülen rol atamaları erkeğin iş ve meslek yaşamında güçlü, başarılı ve atılgan olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle iş yaşamında cinsiyet kimlikleri ile savaşmak durumunda kalan kadınlar “sert” sıfatını alırken, erkekler cinsiyet kimlikleri ile savaşmadığı gibi söz konusu kimlik üzerinden yapılandırılan ve token statüsünde oldukları mesleklerde dahi ön planda olmalarını sağlayan yeni bir kimlik inşa etmiş olmaktadır. Erkeklerin hakim olduğu meslekte bulunan token kadınlar daha “maskülen” olarak anılırken, kadınların egemen olduğu mesleklerde yer alan erkekler daha “feminen” olarak algılanmamaktadır. İlave olarak bu mesleklerde kendilerini “daha az değerli” hissetmemektedirler. Oysa ki token statüsünde bulunan kadınlar, hakim grup üyesi erkekler karşısından kendilerini daha az değerli ve kalıpyargılar içine sıkıştırılmış hissetmektedir. Buldukları meslekte azınlık olmalarına karşın token konumunda bulunan erkekler, yönetsel görevlere talip olmakta ve kadınlara kıyasla bu görevlere daha hızlı erişmektedirler. Örneğin okulöncesi öğretmenliği mesleğinde yer alan token erkekler kendilerini ispat etmek için değil, öğrencilerinin başarılı olmaları için çok çalıştıklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte söz konusu token erkeklerin tamamı mesleklerinin ilk on yılında yönetsel sorumluluklar almaktadır. Benzer bir durum kabin ekibi memurluğunda da göze çarpmaktadır. Kabin ekibi memuru token erkeklerin tamamı, kariyerleri boyunca terfi ederek ilerlemiş ve yönetsel görevler almışlardır. Fakat aynı durum token kadınlar için söz konusu değildir. Buldukları meslekte sayısal olarak azınlıkta bulunan token kadınlar, yönetsel görevler için tercih edilmemektedir. Token kadınlar bu durumu “müdahalecilik” olarak yorumlamaktadır. Hakim grup üyesi erkekler ise token kadınların çocuk bakımı ve ev yaşamını önceliklendirmeleri nedeniyle bu görevleri tercih etmediklerini ve hatta reddettiklerini ifade etmektedir. Özetle, tokenizmin olumsuz deneyimleri sosyal statüsü hakim grup karşısında görece olarak düşük kabul edilen bireylerin deneyimlerinde belirginleşmektedir. Nitekim Alexander ve Thoits (1985), Dworkin (1986), Unger (1978) ve Wagner (1988)’e göre cinsiyet statüsü de bu deneyime etki eden statülerden biridir ve token kadınların olumsuz deneyimlerinin pekişmesine neden olmaktadır. Taylor ve Fiske (1976) tokenlerin etnik kökeni, ait olduğu sosyal sınıf ve aldığı eğitimin de deneyimlerine etki ettiğini ifade etmekte, bu bireylerin performans baskısı, yükseltilmiş, sınırlar ve rol kuşatması deneyimleriyle karşılaştıklarına vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte sahip olduğu bu statülerden biri veya fazlası görece olarak yüksek olan tokenlerin erk ve yetki sahibi olma, sosyal yönden merkeze doğru ilerleme ve daha fazla sorumluluk alma noktasında sınırları daha hızlı geçebildiğini ortaya koymaktadır ( Webster ve Foschi, 1988).

Antrenör, infaz ve koruma memuru, polis memuru ve orman mühendisi olarak çalışan token kadınların iş doyumunun düşük olduğu, kurum ve meslek değişikliği isteklerinin yüksek olduğu ve meslek seçecek bireylere ise buldukları mesleği seçme konusunda öneride bulunmak istemedikleri gözlemlenmektedir. Bununla birlikte token erkek okulöncesi öğretmenleri ve token erkek kabin ekibi memurları için süreç farklı işlemektedir. Token erkekler hakim grup üyelerinin bulunduğu sosyal ortamlardan, organizasyonlardan ve sohbetlerden özellikle uzak durmaktadır. Diğer bir deyişle, token erkekler hakim grup üyesi kadınlar ile aralarına mesafe koymayı tercih etmektedir. Böylece “gizli” ve “mahrem” kalmasını istedikleri detayları hakim grup üyeleri ile paylaşmadıkları gibi, stratejileri hakkında da bilgi vermemektedirler. Sosyal ağlarını yönetsel görevlerde bulunan hemcinsleri ile genişletmekte ve olası terfi /atama süreçleri için kredi toplamaya devam etmektedirler. Token erkek hemşireler bu konuda istisna oluşturmaktadır. Bu durumun ise iki nedeni olduğu düşünülmektedir. İlki token erkek hemşirelerin hastalar tarafından kabul görmemesi nedeniyle kurumun söz konusu token grubu gizleme isteğinin kendiliğinden oluşmasıdır. Bu gizleme isteği, token erkek hemşirelerin sınırlı servislerde istihdam edilmesi veya hastanelerin idari birimlerine sorumlu olarak aktarılmaları ile sonuçlanmaktadır. İkinci ise token erkeklerin istihdam biçimlerinden rahatsızlık duyan hakim grup üyesi kadınların token erkek hemşirelere uyguladığı sınırları yükselterek, sosyal mesafeyi açmalarıdır. Diğer bir deyişle hemşirelerde mesafeyi koymayı tercih eden grup hakim grup iken, okulöncesi öğretmenlerinde ve kabin ekibi memurlarında mesafe koymayı tercih edenler token grup üyeleridir.

Çalışmada token kadın ve erkeklerin hakim grubun tavır ve davranışlarından endişe duyup duymadığı da araştırılmıştır. Diğer bir deyişle tokenlerin, hakim grubun intikam almak üzere davranış geliştirip geliştirmeyeceği konusundaki görüşleri araştırılmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde token kadınların, token erkeklerle göre çok daha fazla intikam endişesi hissettiği, kaygı düzeylerinin çok daha yüksek olduğu ve bu nedenle tartışma ve çatışma ortamından uzak durarak kendilerini koruma altına aldıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte token erkeklerin önemli bir bölümü intikam endişesi taşımamakla birlikte, hakim grup üyesi kadınlardan mentorluk desteği aldıklarını da ifade etmektedir. Token kadınlar ise hiç mentorluk desteği almadıklarını belirtmektedir. Ott (1989), Cherry ve Deaux (1978), Yoder ve Sinnett (1985)’in araştırmaları da bu bulguları destekler niteliktedir. Diğer bir deyişle, mesleki uyumsuzlukları bulunan token erkekler olumsuz deneyimlerle karşılaşmamaktadır. İlave olarak görece yüksek cinsiyet statüsü itibarıyla erkekler, avantaj elde etmeye devam etmektedir (Reskin, 1988). Sacket vd. (1991) çalışmalarında, token kadınların performans değerlendirme süreçlerinde mevcut çalışma ekiplerine göre daha düşük performans puanlarıyla değerlendirildiklerini ortaya koymaktadır.

Çalışma bulgularının değerlendirilmesi ile araştırma sürecinde elde edilen veriler ve gözlemler ışığında token olmanın yarattığı olumsuz sonuçların asgari düzeye indirilmesi amacıyla bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bireylerin iş ve meslek seçimine yardımcı olmak için eğitim kurum ve kuruluşlarının çeşitli bilgilendirme seminerleri düzenlemesi ve bu yolla meslek tanıtımını sağlayarak, birey-meslek uyumu konusunda farkındalık yaratılmasına destek olmak.
- Kurum ve kuruluşların iş başvurusu ilanlarında kadın veya erkek adayların istihdam edilme sürecinde ayrımcılığa neden olan özel koşulların gerekli yasal düzenlemeler ile denetim altına alınmasını sağlamak. Böylelikle cinsiyete dayalı istihdamı ortadan kaldırmaya yardımcı olmak.
- Personel seçim sürecinde yetkinlik temelli iş başvuru formlarının oluşturulmasına özen göstermek ve cinsiyet kimliğini ön plana çıkaran resim, isim, cins işaretlemelerinin kaldırılmasını sağlamak.
- Yazılı ve görsel basında meslek cinsiyet tiplerini güçlendiren veya toplumda kadın ve erkekler için özgü olarak algılanan rolleri pekiştiren ve bu yolla güç hiyerarşileri oluşturan temaların kullanılmasında denetim mekanizmaları oluşturmak.

**Gelecek Çalışma Önerileri:** Tokenizm konusunda yapılan çalışmaların son derece sınırlı olması söz konusu alanda daha fazla araştırma yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, cinsiyete dayalı tokenizm olgusunu irdeleyebilmek için kadın egemen ve erkek egemen mesleklerde çalışma yapılmaya devam edilmesi önerilmektedir. İlave olarak, kadın egemen ve erkek egemen mesleklerde yer alan token grup üyelerinin deneyimleri de farklılaşmaktadır. O halde söz konusu deneyimleri farklılaştıran etkenler nelerdir sorusu gündeme gelmektedir. Örgütsel deneyimlerin farklılaşması kadın ve erkekler için farklı seçimleri inşa etmektedir. Söz konusu karmaşık yapı, alanda daha fazla araştırma yapılması gerekliliğini teyid etmektedir. Kanter (1977a) dengeli gruplarda tokenizm deneyiminin olmadığını ifade etmekle birlikte, Kanter'den sonra yapılan çalışmalarda sayısal oranın söz konusu deneyimlere etkisinin kısıtlı olduğunu ortaya koymaktadır. O halde cinsiyetin dengeli dağıldığı mesleklerde kadın ve erkek deneyimlerinin ne şekilde benzeştiği ve farklılaştığı da araştırma sorularından biri olarak gündeme gelmektedir.

Kanter (1977a) tokenizm teorisini ortaya koyarken çalışmasını kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiş olmakla birlikte tokenizmin olumsuz süreçlerini cinsiyeti, yaşı, sosyal sınıfı ve etnik kökeni itibariyle sayısal olarak azınlıkta olan tüm grupların deneyimleyebileceğini ifade etmekte ve kendisinden sonra gelen birçok araştırmacı da bu konunun önemine vurgu yapmaktadır. O halde gelecek çalışmalarda tokenizm olgusu söz konusu gruplar üzerinde araştırılabileceği gibi farklı nitelikleri gereği token konumunda bulunan bireyler özelinde de araştırılabilir.



**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

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

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

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

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

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

---

## Kaynakça / References

- Alexander, V. D., & Thoits, P. (1985). Token achievement: An examination of proportional representation and performance outcomes. *Social Forces*, 64, 332–340.
- Anastas, J. W. (2004). Quality in qualitative evaluation: Issues and possible answers. *Research on Social Work Practice*, 14(1), 57–65.
- Archbold, C. A., & Schulz, D. M. (2008). Making rank: the lingering effects of tokenism on female police officers' promotion aspirations. *Police Quarterly*, 11(1), 50–73.
- Budig, M. J. (2002). Male advantage and the gender composition of jobs: who rides the glass escalator? *Social Problems*, 49(2), 258–277.
- Cognard-Black, A. J. (2004). Will They stay, or will they go? Sex-atypical work among token men who teach. *Sociological Quarterly*, 45(1), 113–139.
- Cohen, L. L., & Swim, J. K. (1995). The differential impact of gender ratios on women and men: Tokenism, self-confidence, and expectations. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 21(9), 876–884.
- Comas-Diaz, L., & Beverly G. (1994). *Women Of Color: Integrating Ethnic And Gender Identities In Psychotherapy*. Guilford Press.
- Cook, B. (1978). Women Judges: The End Of Tokenism. *Women In The Courts*. 84-105. Ed. W.L. Hepperly ve L. Crites. Washington: National Center For State Courts.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2016). *Designing And Conducting Mixed Methods Research*. New York: Sage.
- Cross, S., & Bagihole, B. (2006). It never struck me as female: Investigating men's entry into female dominated occupations. *Journal Of Gender Studies*, 15(1), 35–48.
- Dworkin, A. G., Janet S. C., & Roselind J. D. (1986). The effects of tokenism on work alienation among urban public school teachers. *Work and Occupations*, 13, 399–420.
- Floge, L., & Merrill, D. M. (1986). Tokenism reconsidered: Male nurses and female physicians in a hospital setting. *Social Forces*, 64(4), 925–947.
- Goldenhar, L. M., Swanson, N. G., Hurrell Jr, J. J., Ruder, A., & Deddens, J. (1998). Stressors and adverse outcomes for female construction workers. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 3(1), 19.
- Quadagno, J., & Fobes, C. (1995). The welfare state and the cultural reproduction of gender: making good girls and boys in the job corps. *Social Problems*, 42(2), 171–190.
- Gustafson, J. L. (2008). Tokenism in policing: An empirical test of kanter's hypothesis. *Journal of Criminal Justice*, 36(1), 1–10.

- Hammond, J. A., & Mahoney, C. (1983). Reward-cost balancing among women coalminers. *Sex Roles, 9*(1), 17–29.
- Jackson, P. B., Thoits, P. A., & Taylor, H. F. (1995). Composition of the workplace and psychological well-being: the effects of tokenism on america's black elite. *Social Forces, 74*(2), 543–557.
- Jurik, N. C. (1985). An officer and a lady: Organizational barriers to women working as correctional officers in men's prisons. *Social Problems, 32*(4), 375–388.
- Kane, M. J., & Stangl, J. M. (1991). Employment patterns of female coaches in men's athletics: Tokenism and marginalization as reflections of occupational sex-segregation. *Journal of Sport and Social Issues, 15*(1), 21–41.
- Kanter, R. M. (1976). The impact of hierarchical structures on the work behavior of women and men. *Social Problems, 23*(4), 415–430.
- Kanter, R. M. (1977a). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977b). *Some effects of proportions on group life, the gender gap in psychotherapy*. Springer: Boston, Ma.
- Kanter, R. M. (1987). Men and women of the corporation revisited: Interview with rosabeth moss kanter. *Human Resource Management, 26*(2), 257–263.
- Kanter, R. M. (1994). Change in the global economy: An interview with rosabeth moss kanter. *European Management Journal, 12*(1), 1–9.
- King B. E., Hebl R. M., & George M. J. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal Of Management, 36*(2), 482–510.
- Kraiger, K., & Ford, K. (1985). A meta-analysis of ratee race effects in performance ratings. *Journal Of Applied Psychology, 70*(1), 56–65.
- LaSala, M. C., Jenkins, D. A., Wheeler, D. P., & Fredriksen-Goldsen, K. I. (2008). LGBT faculty, research, and researchers: Risks and rewards. *Journal of Gay & Lesbian Social Services, 20*(3), 253–267.
- Lupton, B. (2006). Explaining men's entry into female-concentrated occupations: Issues of masculinity and social class. *Gender, Work & Organization, 13*(2), 103–128.
- Martin, S. (1980). *Breaking And Entering: Policewomen On Patrol*. Berkeley: University Of California Press.
- Mcdonald, T. W., Toussaint L., & Schweiger A. J. (2004). The influence of social status on token women leaders' expectations about leading maledominated groups. *Sex Roles, 50*(5/6), 401–409.
- Niemann, Y. F. (1999). The making of a token: A case study of stereotype threat, stigma, racism, and tokenism in academe. *Frontiers: A Journal Of Women Studies, 20*(1), 111–134.
- Ott, E. M. (1989). Effects of the male–female ratio at work: Policewomen and male nurses. *Psychology Of Women Quarterly, 13*(1), 41–58.
- Podmore, D., & Spencer, A. (1982). Women lawyers in england: the experience of inequality. *Work And Occupations, 9*(3), 337–361.
- Reskin, B. F. (1988). Bringing the men back in: Sex differentiation and the devaluation of women's work. *Gender & Society, 2*(1), 58–81.
- Riordan, C. M., & Lynn M. S. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal Of Applied Psychology, 82*(3), 342.
- Roth, L. M. (2004). The social psychology of tokenism: Status and homophily processes on wall Street. *Sociological Perspectives, 47*(2), 189–214.

- Rustad, M. (1982). *Women in khaki: the american enlisted woman*. New York: Praeger.
- Sackett, P. R., Dubois, C. L., & Noe, A. W. (1991). Tokenism in performance evaluation: the effects of work group representation on male-female and white-black differences in performance ratings. *Journal Of Applied Psychology, 76*(2), 263.
- Segal, M. W. (2006). Gender and the Military. *Handbook of the Sociology of Gender*. Springer, Boston, MA.
- Spangler, E., Marsha A. G., & Pipkin, R. M. (1978). Token women: An empirical test of kanter's hypothesis. *American Journal Of Sociology, 84*(1), 160–170.
- Stichman, A. J., Hassell, K. D., & Archbold, C. A. (2010). Strength in numbers? A test of Kanter's theory of tokenism. *Journal of Criminal Justice, 38*(4), 633–639.
- Terborg, J. R. (1977). Women in management: A research review. *Journal Of Applied Psychology, 62*(6), 647.
- Unger, R. (1978). The Politics Of Gender: A Review Of Relevant Literature. In *The Psychology Of Women: Future Directions In Research*, edited by Julia A. Sherman and Florence L. Denmark. New York: Psychological Dimensions.
- Wagner, D. G. (1988). Gender Inequalities In Groups: A Situational Approach. In *Status Generalization: New Theory And Research*, Edited By Murray Webster And Martha Foschi. Stanford, CA: Stanford University.
- Williams, C. L. (1995). *Still a man's world: Men who do women's work* (Vol. 1). Univ of California Press.
- Worchel, S., Grossman, M. ve Coutant, D. (1994). Minority Influence In The Group Context: How Group Factors Affect When The Minority Will Be Influential. *Minority Influence, 97-114*. Ed. Worchel, Stephen, Michele Grossman, And Dawna Coutant. Chicago, Il, Us: Nelson-Hall Publishers.
- Yoder, J. D. (1983). Another look at women in the army: a comment on woelfel's article. *Sex Roles, 9*(3), 285–288.
- Yoder, J. D. (1991). Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society, 5*(2), 178–192.
- Yoder, J. D. (2002). 2001 Division 35 presidential address: context matters: understanding tokenism processes and their impact on women's work. *Psychology Of Women Quarterly, 26*(1), 1–8.
- Yoder, J. D. (1994). Looking beyond numbers: the effects of gender status, job prestige, and occupational gendertyping on tokenism processes. *Social Psychology Quarterly, 57*, 150–159.
- Yoder, J. D. ve Sinnett, L. M. (1985). Is it all in the numbers? a case study of tokenism. *Psychology Of Women Quarterly, 9*(3), 413–418.
- Yoder, J. D., & Schleicher, T. L. (1996). Undergraduates regard deviation from occupational gender stereotypes as costly for women. *Sex Roles, 34*(3-4), 171–188.
- Yoder, J. D., Aniakudo, P., & Berendsen, L. (1996). Looking beyond gender: the effects of racial differences on tokenism perceptions of women. *Sex Roles, 35*(7-8), 389–400.
- Yoder, J. D., Schleicher, T. L., & Mcdonald, T. W. (1998). Empowering token women leaders: the importance of organizationally legitimated credibility. *Psychology Of Women Quarterly, 22*(2), 209–222.
- Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: the limits of gender-neutral theory. *Social Problems, 35*(1), 64–77.





## Branding and Yemeni Organizations' Willingness to Pay a Price Premium for Audit Services

Marwan Ghaleb<sup>1</sup>

Burçin Kaplan<sup>2</sup>

### Abstract

Brand is considered as a profitability enhancing factor and an element that enhances the purchase intention and consumers' willingness to pay a price premium. This research studies the effects of brand credibility, perceived uniqueness, and brand trust on consumers' willingness to pay a price premium for audit services in Yemen. The research aims to understand the organizations' attitude toward branded audit firms (big 4) in an unstable political and economic environment, taking Yemen as an example. Data were collected from 121 organizations that were audited in the last two years and analyzed using regression analysis. The analysis results revealed that the audit firms' brand credibility and brand trust do not affect consumers' willingness to pay a price premium, but their perceived uniqueness affects consumers' willingness to pay a price premium for audit services in the Yemeni market. This research discusses the branding effect on the audit firms from the consumer point of view. It provides insights to the audit firms about the organizations' attitude toward their audit fees, and their pricing strategies in an unstable environment.

### Keywords

Brand Credibility, Perceived Uniqueness, Brand Trust, Price Premium, Audit Firms, Unstable Environment

**1 Corresponding author:** Marwan Ghaleb, Istanbul University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey. E-mail: marwan.m.ghaleb@gmail.com ORCID: 0000-0003-0963-4758

**2** Burçin Kaplan (Asst. Prof. Dr.), Istanbul Aydın University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey. E-mail: burcinkaplan@aydin.edu.tr ORCID: 0000-0003-4967-8405

**To cite this article:** Ghaleb, M., & Kaplan, B. (2020). Branding and Yemeni Organizations' Willingness to Pay a Price Premium for Audit Services. *Istanbul Management Journal*, 88: 127-143. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0005>

## Introduction

Brand is a name, a term, a sign, a symbol, a design, or a combination of them, created to identify the goods and services of a single seller or group of sellers and to differentiate them from other competition's goods or services (Keller, 2013). Branding is used to create a difference from other competitors and will make it much more than just a name or a symbol (Park & Lennon, 2009). It has some dimensions which are different somehow from the other products that are made to satisfy the same needs (Keller, 2013).

A well-known brand name is a strong factor that directly influences consumers' perception of a store image and has an effect on their purchase intention (Park & Lennon, 2009), it works on increasing consumers perception of experience, credibility attributes, and performance evaluation (Srinivasan & Till, 2002).

From the consumer point of view, a brand is a sign of the product source, identifies the responsibility of the manufacturer or provider, helps in deciding which product to select and a sign of quality (Keller, 2013). A consumer also uses the brand to shape the expectation's boundaries of what to expect from the product or service acquired and what not to expect, according to his experience with the brand (Keller, 2013).

Organizations consider the brand as "a source of consumer trust and loyalty that will lead to a long term relation, and a competitive advantage in the market" (Kapferer, 2008). "It is a reflection of the organization's credibility and high-performance evaluation" (Srinivasan & Till, 2002). "It gives the organizations legal protection and copyrights due to the unique characteristics of its products and helps in increasing profits" (Keller, 2013).

According to Kotler & Pfoertsch (2006) and Keller (2013), branding plays an essential role in services organizations, as services are more intangible and differ according to their providers. Branding can address the variability issue and shapes the consumers' expectations related to the service provided. This can be achieved by "communicating the brands' value to audiences and providing resources to ensure consistency in the services provided" (Marquardt et al., 2011).

Auditing firms are providing the service of evaluating and giving an opinion that the financial statements of their clients are fairly stated and there is no sign of fraud and errs (Ajao et al., 2016). "Auditor's opinion must be documented in an audit report which communicates the audit findings, results, and recommendations to the users of accounting information" (Arens et al., 2012).

The audit process must be done by someone who is experienced enough and independent, as it is a third party confirmation that the financial situation of the organization is on track (Arens et al., 2012). The more experienced, better reputed,

strong branded or international branded the auditor, the more reliable and credible the audit report and financial statements will be, so organizations are trying to get audited by a well-known audit firm to leverage themselves with the branded audit firm.

Leveraging with a secondary brand is connecting the brand to some other entity to: establish a new set of associations from the entity to the brand which will affect the existing brand associations (Keller, 2013). "It creates brand equity by connecting the brand to other information in the consumer's memory that expresses a meaning to them" (Kotler & Keller, 2016). The secondary brand is called a master brand which is "a dominant established brand in customers' minds that holds some particular associations." (Farquhar et al., 1992).

There are worldwide branded audit firms, such as the big 4 audit firms: Deloitte, KPMG, PwC and EY. A worldwide brand will give them an aura of excellence and a set of obligations (Holt et al., 2004), being audited by one of these firms will add value and provide a leveraging opportunity to any organization, however as a result of such a strong international brand name, the audit fees will be high.

According to Rahmat & Iskandar (2004), the Big 4 (branded Name) audit firms in the Malaysian market earn audit fee premiums of about 9.4 percent over the non-Big 4 ones, and branded industry specialization audit firms have more earnings than non-branded ones. Craswell et al. (1995), found that the audit fees of Big (branded name) auditors in Australasia include a premium related to brand name and industry specialization.

"This will lead to the idea that organizations have to pay a price premium if they want to be audited by an international branded audit firm" (Ghaleb & Kaplan, 2019). "A price premium is the variance between a higher price and the minimum average price of any similar high-quality product" (Rao & Monroe, 1996). In this case, are the organizations willing to pay a price premium to be audited by an international branded audit firm?

Ghaleb & Kaplan, (2019) studied the direct effect of brand reputation, predictability, and competency on consumer willingness to pay a price premium and recommended to study the effect of other brand variables on the consumer willing to pay a price premium for audit services. Based on their recommendation, his research studies the direct effect brand credibility, perceived uniqueness and brand trust have on the consumer willing to pay a price premium for audit services in Yemen. The study was implemented in 2019 in Yemen to understand organizations' attitudes toward branded audit firms in an unstable political and economic situation as per the 2018-2019 evaluation of the World bank.

## Conceptual Framework

Brand creditability is “the brand ability and willingness to stay true and its commitment to performance-enhancing” (Erdem & Swait, 2004). “Consumers evaluate the brand credibility according to their perceived expertise with the brand, trustworthiness of the brand, and the likability of the brand” (Keller, 2013). “It works on minimizing risks and increasing consumers’ confidence, as when they believe that a brand has credibility and purchase it repeatedly, a commitment to the brand can be developed” (Kemp & Bui, 2011).

According to Alam et al. (2012), brand credibility has a positive relationship with trustworthiness, perceived quality, and customer loyalty, “it has a defensive role that serves the brand itself, by enhancing word of mouth significantly and working on decreasing the switching behaviors between brands among customers” (Sweeney & Swait, 2008).

Audit firms work on strengthening their credibility by “working on the quality of services that they present to go side by side with the applicable professional standards, make sure that the professional advice and conclusions presented to their clients are independent and objective” (Deloitte, 2016), they work on reinforcing their reputation as trusted and objective business advisers, and communicate openly and honestly (KPMG, 2005).

“Brand credibility plays a role in consumers’ price perception, as it can decrease their price sensitivity, increase acceptance of price changing and enhance consumers’ willingness to pay a higher price” (Erdem et al., 2002), and also “it affects their purchase intention” (Xuehua & Yang, 2010). “It works on increasing the probability of a brand to be taken into consideration, which will lead to increase the brand choice” (Erdem & Swait, 2004). This will lead to the first hypothesis of this research which is:

**H1:** An audit firm’s brand credibility affects consumers’ willingness to pay a price premium for auditing services.

Perceived uniqueness is “the brand special element that makes it different from other brands” (Dwivedi et al., 2018), it is represented by “a strong point of difference that shows how much the brand is noticed, recognized and recalled comparing to other brands” (Netemeyer et al., 2004). “It provides an added value to the consumer that separates the brand from competition and positively affects the consumer willing to pay a price premium” (Dwivedi et al., 2018). “It impacts the brand perceived value and works on enhancing purchase intention” (Chen & Sun, 2014, p. 232).

Providing audit services may be the same to consumers as it depends on the standard auditing procedures, so audit firms are working to be unique through their attitude with their clients and the high-quality services that they provide. They are committed to



delivering quality services that reflect their professional capabilities and appropriateness to the specific issues and needs of their clients (EY, 2017). They also work on developing a culture of appropriate professional skepticism and personal accountability which supports clients and drives quality in the services they provide (Deloitte, 2016).

Anselmsson et al. (2014) documented that uniqueness is considered to be the strongest determinant of a price premium, but are audit firms' clients willing to pay for such uniqueness? This will lead to the second hypothesis of this research which is:

**H2:** An audit firm's perceived uniqueness affects consumers' willingness to pay a price premium for auditing services.

Brand trust is "the consumer willingness to rely on the ability of the brand to perform its stated function" (Chaudhuri & Holbrook, 2001). It is created and developed by the direct interaction and experience of the consumer with the brand, if the result of such interaction with the brand is safety, honesty, and reliability companies will gain consumer's trust (Liao, 2015). "It affects consumer behavior before purchasing and has an effect on his repurchase intention after purchasing" (Geçti & Zengin, 2013), so to gain brand trust products or services must always meet or even exceed the consumers' expectation (Sallam, 2017).

"Brand trust has a significant positive influence on repurchase intention" (Goh et al., 2016), and it has an impact of brand commitment (Mosavi & Ghaedi, 2012; Sallam, 2017), it also leads to brand loyalty by playing a mediating role between brand image and customers loyalty (Basavaraj & Shivashankar, 2017), brand predictability and brand loyalty (Lau & Lee, 1999).

The insights and quality services international audit firms deliver help to build trust and confidence in the capital markets around the world (EY, 2017), they provide industry-focused assurance and advisory services to build public trust and enhance value for the audit clients and their stakeholders (PwC, 2011).

Will trusting an audit firm lead to the willingness of paying a price premium for audit services? Especially when "organizations have the target of maximizing income and minimizing expenses" (Porter & Norton, 2011). This will lead to the third hypothesis of this research which is:

**H3:** An audit firm's brand trust affects consumers' willingness to pay a price premium for auditing services.

Willing to pay a price premium is "the preparation and desire of a consumer to pay more for a particular brand instead of a comparable alternative brands" (Casidy & Wymer, 2016). "A strong and smart brand is the one that is utilizing strategies that create

and sustain a meaningful difference which helps consumers to justify paying more” (Hollis, 2014), as “consumers are consumers looking for better and improved services, and they are willing to pay more for that” (Garrow et al., 2007; Kuo & Jou, 2017).

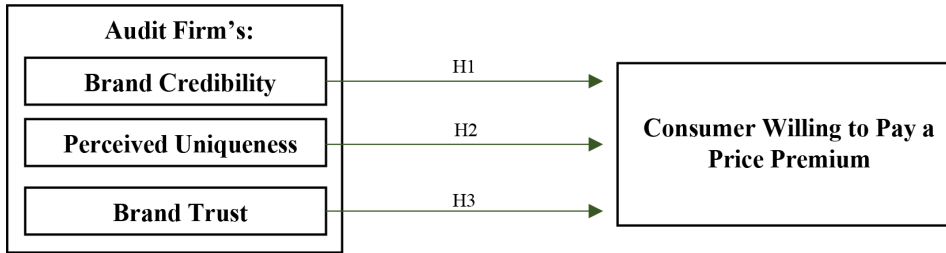


Figure 1. Research model

## Research Methodology

### Population and Sampling Method

The target of this research is to understand the attitude of organizations toward branded audit firms in an unstable political and economic situation, taking the Yemeni market in 2019 as an example.

A list of 4333 organizations registered in Yemen was obtained from the Yemen business index and 170 organizations were selected randomly as a sample for this research using a convenience sampling method. A convenience sampling method is one of the non-probability sampling methods that “targets respondents that meet certain practical criteria and considered as a convenient source of data for research” (Etikan et al., 2016).

An online survey link was sent to the financial department of the organizations, 163 responses were received and 121 responses were accepted to be used in this study. The first part of the survey question was the demographics data part, which helps to understand more about the respondent and his/her relation with the survey topic. The 121 accepted responses were based on the results of the survey demographic answers. The amount of accepted observation which is more than 100 will lead to 10% errors in prediction accuracy (Varoquaux, 2018).

The main determinant of accepting the responses was the last time the organization had been audited, a demographic question was added to the survey to answer this point, to understand how regular the organization deals with the audit firms and how the relative information is fresh in the respondents’ memory, any organization which stated that it has been audited more than two years ago was removed from the study.

The other two demographic questions are related to the position of the respondent and his/her years of experience. Such questions will help to have an idea about how much the respondent is involved in the external auditor selecting decision and how much experience he/she has in the financial work and audit process. The demographic characteristics of the respondents are shown in Table 1.

Table 1  
*The Demographic Characteristics of the Participants*

Descriptors	Frequency (n=111)	Percentage (100%)	Descriptors	Frequency (n=111)	Percentage (100%)	Descriptors	Frequency (n=111)	Percentage (100%)
Respondent's Position:			Respondent's Years of experience:			Last time organization has been audited:		
Staff level.	19	16%	5 years or less	20	16%	Before 2 years.	15	12%
Supervising level.	49	40%	More than 5 years, to 10 years.	41	34%	Last Year.	32	26%
Managerial level or above.	53	44%	More than 10 years.	60	50%	This year (2019).	74	62%

### Data Collecting Instrument and Analysis Techniques

The four variables of this study were measured using a 5 point Likert scale (1 = Strongly disagree, 2 = Disagree, 3 = Neutral, 4 = Agree, 5 = Strongly agree). The scales adopted for this study were in English and sent to the respondents in English, as English language skills is a requirement and an added value for anyone working in finance in Yemen language.

The scale adopted for this study was used in previous studies, as the brand credibility scale includes 6 items, it was used in Dwivedi et al., (2018) and was developed by Erdem & Swait, (1998). The perceived uniqueness includes 4 items, and the consumer willing to pay a price premium scales also includes 4 items, and both of them were used by Dwivedi et al., (2018) but were developed by Netemeyer et al., (2004), Finally the brand trust scale includes 5 items, and was developed and used by Lau & Lee, (1999).

The statistical technique used was multiple regression analysis as "it is a strong statistical analysis that examines the relationship between two or more variables dependent and independent. It tests the effect of one or more independent variables on a dependent variable" (Hirst, 1970). Analysis software used for this research was IBM SPSS version 23.

**Cronbach’s Alpha reliability assessment**

“Reliability refers to the extent to which test scores are free of measurement error. It indicates whether or not the instrument used can be relied on to give similar results if used with the same respondents after a short period, and whether all the items are measuring the same construct” (Muijs, 2004).

“Reliability can be assessed using the Cronbach’s alpha test, it provides a provide a measure of the internal consistency of a scale. Internal consistency describes the extent to which all the items in a test measure the same concept or construct.” (Tavakol & Dennick, 2011). “Cronbach’s alpha coefficient is between 0 and 1, the higher the score, the more reliable the scale is. 0.7 or more is an acceptable result for reliability” (Santos & Reynaldo, 1999).

The reliability assessment for each variable of this research was above 0.7, which indicates that the scales were reliable and could be used to generate results, as shown in Table 2.

Table 2  
*Cronbach’s Alpha Reliability Assessment Results*

Variable name	Cronbach’s Alpha	Cronbach’s Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Brand Credibility	0.79	0.793	6
Perceived Uniqueness	0.81	0.814	4
Brand Trust	0.78	0.781	5
Willing to Pay a Price Premium	0.75	0.742	4

**Multiple Regression Assumptions**

“Multiple regression assumes that the residuals variables are normally distributed and independent variables are not highly correlated with each other” (Williams et al., 2013)

Normality distribution “shows how the variables’ values are symmetrically distributed around its mean were the values near the mean are more frequent in occurrence than the values far from the mean. It can be checked using the graphical method that visualizes the distributions of variables’ values and compared it to the standard theoretical one” (Baghban et al., 2013). The distribution of this research variable’s values shown in Figure 2. indicates that it is normally distributed.

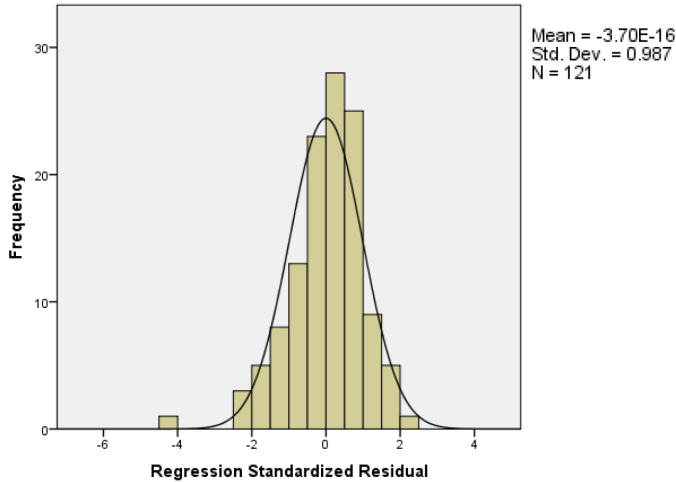


Figure 2. Normality distribution

“In normality assessment, it is important to confirm that data distribution does not have a Skew or Kurtosis shape, such distributions reflect a none-normality data distribution. A data in a Skew distribution is not asymmetrical around its mean and has an SI calculated value over 3 and less than -3. A data in a Kurtosis distribution has a higher peak (heavy-tailed) or have a lower peak (light-tailed) comparing to the normal distribution, and has a KI calculated over 8 and less than -8” (Kline, 2011). The calculation of Skew and Kurtosis is shown in Appendix 1 indicates that there is no Skew or Kurtosis for this research’s data distribution and it supports the related normality distribution graph.

“Multi-Collinearity appears when independent variables are not highly correlated, there is an acceptable degree of such correlation, but it should not be high. VIF and tolerance are used to test Multi-Collinearity, the VIF calculation should be less than 10, and tolerance calculation should be more than 0.1, to indicate that there is no multi-collinearity” (O’Brien, 2007).

In this research, there are three independent variables (brand credibility, perceived uniqueness, and brand trust). The multi-collinearity analysis was made using SPSS three times, putting one variable as dependent and the other two as independents to detect collinearity. The VIS and tolerance results shown in Table 3 indicate that there was no multi-collinearity between the independent variables.

Table 3

*Multi-collinearity VIS and tolerance results*

<b>Collinearity Statistics: Part 1</b>		
<b>Dependent Variable:</b> Brand Credibility	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Perceived Uniqueness	.809	1.236
Brand Trust	.809	1.236
<b>Collinearity Statistics: Part 2</b>		
<b>Dependent Variable:</b> Perceived Uniqueness	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Brand Credibility	.576	1.749
Brand Trust	.576	1.749
<b>Collinearity Statistics: Part 3</b>		
<b>Dependent Variable:</b> Brand Trust	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Brand Credibility	.737	1.357
Perceived Uniqueness	.737	1.357

### Multiple Regression Analysis for Hypotheses Testing

“Multiple regression is a predictive analysis tool that examines the relationship between more than one independent and dependent variables, to fit a mathematical function describing how the value of the response changes when the values of the predictors vary” (Gkioulekas & Papageorgiou, 2019). “It calculates the P-value that is between 0 and 1, the cutoff point of 0.05 is the determinant of accepting or rejecting a hypothesis, if it is less than 0.05 the hypothesis is accepted” (Hair Jr et al., 2014). Table 4 shows the results of this research hypothesis testing.

Table 4

*Multiple Regression Hypotheses Testing results*

<b>Model</b>	<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>		
Brand Credibility	.101	.113	.108	.896	.372
Perceived Uniqueness	.315	.111	.288	2.849	.005
Brand Trust	.039	.113	.040	.348	.728

a. Dependent Variable: Willing to pay a price premium

This will lead to the results of this research which indicates that there is no effect from brand credibility and brand trust on consumers’ consumer willingness to pay a price premium for auditing services in Yemen, but perceived uniqueness does have that effect.

Table 5

*Hypotheses Testing Results Summary*

	<b>Relationships</b>	<b>P-value</b>	<b>Interpretation</b>
H1	Brand Credibility → Willingness to pay a price premium	.372	Rejected
H2	Perceived Uniqueness → Willingness to pay a price premium	.005	Supported
H3	Brand Trust → Willingness to pay a price premium	.728	Rejected

The results indicate that organizations operating in Yemen are interested in the perceived uniqueness of the branded audit firms. Comparing to the audit firms' brand credibility and brand trust, audit firms' perceived uniqueness is the only variable that will lead the Yemeni organizations to be willing to pay a price premium for branded audit services.

### Discussion and Conclusion

Consumer's willingness to pay a price premium for branded audit services in Yemen was tested in this research. It concentrates on the effect of audit firm brand credibility, perceived uniqueness, and trust in the audit firm's brand. This research was implemented in 2019 taking Yemen as an example of an unstable political and economic environment to see if there is an effect of audit firms' branding in such an environment.

According to the hypothesis analysis results, it is concluded that brand credibility does not affect consumers' willingness to pay a price premium for audit services in Yemen. This finding supports Ghaleb and Kaplan (2019), finding that brand credibility does not have a mediating role between brand characteristics and consumers' willingness to pay a price premium for audit services in Yemen.

Credibility is essential for any brand, however, it has no significant effect for Audit firms as it is monitored by law, audit firms cannot increase their fees based on their credibility (Ghaleb, 2019). This supports the case of Arthur Andersen – a worldwide branded audit firm that surrendered their licenses to practice as an audit firm and shut down due to the scandal of their client Enron Energy Corporation that affected their credibility - because they reported that Enron Energy's financial condition is sustained, ignoring the fraud indicators Enron Energy had (Nogler, 2007).

It is also concluded that brand trust does not have any effect on consumers' willingness to pay a price premium for audit services in Yemen. This finding indicates that what is applicable for other products and services is not applicable for audit services, as brand trust has an effect on repurchase intention (Goh et al., 2016), brand commitment (Sallam, 2017), and leads to brand loyalty (Lau & Lee, 1999), but not to price premium.

The hypothesis analysis results lead to conclude that perceived uniqueness affects consumers' willingness to pay a price premium for audit services in Yemen. This finding supports Ghaleb and Kaplan (2019), finding that perceived uniqueness does have a mediating role between brand competence and consumers' willingness to pay a price premium for audit services in Yemen.

Perceived uniqueness of an audit firm is regularly related to their expertise, professionalism, and attitude with their clients. It is also, linked with their industry specialization. Industry expertise is an important demand for audit firms' clients (Scott & Gist, 2013). Being a branded audit firm with an industry specialization will generate audit fees (Rahmat & Iskandar, 2004).

The overall finding of this research continues the findings of Ghaleb and Kaplan's (2019) research which was conducted in 2018, as they found that brand reputation, brand predictability, and brand competency do not affect consumer willingness to pay a price premium in Yemen. The Yemeni market situation in 2018 and 2019 confirm the idea that audit fees are significantly decreased during financial crises as the clients are under high pressure of reducing expenses (Sonu et al., 2017), and "financial crisis negatively affected audit fees and the ability of clients to pay a price premium" (Groff et al., 2017).

### **Implications and recommendations**

This research provides insights to the audit firms about the organizations' attitude toward their audit fees, and their pricing strategies in an unstable market. It adds to the branding literature by discussing the branding effect on the audit firms from the consumer side and the effect of branding in the professional services industry. It also provides an idea about the organizations' attitude toward professional services in an unstable market.

According to the results of this research, it is recommended that audit firms which are operating in an unstable market should review their audit fees scale to be more competitive. They should work and concentrate on their industry specialization strategies to gain a competitive advantage. They also have to grow their other services besides auditing such as consulting, tax declaration review, and other accounting services, to attract more clients.

This research is limited to the organizations audited in Yemen. It represents the Yemeni market and organizations' attitudes in 2019. It is suggested that for further research it would be useful to test the effect of branding on consumers' willingness to pay price premium in other countries and different environments, also in different professional services other than auditing.



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

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

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

---

## References

- Ajao, O. S., Olamide, J. O., & Temitope, A. A. (2016). Evolution and development of auditing. *Unique Journal of Business Management Research*, 3(1), 032-040.
- Alam, A., Arshad, M. U., & Shabbir, S. A. (2012). Brand credibility, customer loyalty and the role of religious orientation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(4), 583-598.
- Anselmsson, J., Bondesson, N. V., & Johansson, U. (2014). Brand image and customers' willingness to pay a price premium for food brands. *Journal of Product & Brand Management*, 23(2), 90-102.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2012). *Auditing and Assurance Services: an integrated approach* (14th ed.). London: Pearson Education Ltd.
- Baghban, A. A., Younespour, S., Jambarsang, S., Yousef, M., Zayeri, F., & Jalilian, F. A. (2013). How to test normality distribution for a variable: a real example and a simulation study. *Journal of Paramedical Sciences (JPS)*, 4(1), 73-77.
- Basavaraj, S., & Shivashankar, K. (2017). "Brand Image and Trust on Customers Loyalty: A Study on Private Label Brands in Hubli-Dharwad Conglomerate City of Karnataka". *Journal of Engineering Research and Application*, 7(9), 01-06.
- Casidy, R., & Wymer, W. (2016). A risk worth taking: Perceived risk as moderator of satisfaction, loyalty, and willingness-to-pay premium price. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 189-197.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chen, H.-J., & Sun, T.-H. (2014). Clarifying the impact of product scarcity and perceived uniqueness in buyers' purchase behavior of games of limited-amount version. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(2), 232-249.
- Craswell, A. T., Francis, J. R., & Taylor, S. L. (1995). Auditor brand name reputations and industry Specializations. *Journal of Accounting and Economics*, 20, 297-322.
- Deloitte. (2016). *Code of Ethics and Professional Conduct The power of shared values*. UK: Deloitte Development LLC.
- Dwivedi, A., Nayeem, T., & Murshed, F. (2018). Brand experience and consumers' willingness-to-pay (WTP) a price premium: Mediating role of brand credibility and perceived uniqueness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 100-107.
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191-198.
- Erdem, T., Swait, J., & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 1-19.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.

- EY. (2017). *Global Code of Conduct*. International: EYGM Limited.
- Farquhar, P. H., Han, J. Y., Herr, P. M., & Ijiri, Y. (1992). Strategies for leveraging master brands. *Marketing Research*, 4(3), 32-34.
- Garrow, L. A., Jones, S. P., & Parker, R. A. (2007). How much airline customers are willing to pay: An analysis of price sensitivity in online distribution channels. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 5(4), 271-290.
- Geçti, F., & Zengin, H. (2013). The Relationship between Brand Trust, Brand Affect, Attitudinal Loyalty and Behavioral Loyalty: A Field Study towards Sports Shoe Consumers in Turkey. *International Journal of Marketing Studies*, 5(2), 111-119.
- Ghaleb, M. M. (2019). *Effects of Brand Characteristics on Consumers' Willingness to Pay (WTP) A Price Premium: An Analysis in Audit and Accounting Services*. Diss. Istanbul: Istanbul Aydin University Institute of Social Sciences.
- Ghaleb, M., & Kaplan, B. (2019). Brand Characteristics' Effects on Yemeni Companies' Willingness to Pay (WTP) A Price Premium For Audit Services. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 5(14), 878-889.
- Gkioulekas, I., & Papageorgiou, L. G. (2019). Piecewise regression analysis through information criteria using mathematical programming. *Expert Systems With Applications*, 121, 362-372.
- Goh, S. K., Jiang, N., & Tee, P. L. (2016). The Impact of Brand trust, Self-image Congruence and Usage Satisfaction toward Smartphone Repurchase Intention. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 436-441.
- Groff, M. Z., Trobec, D., & Igličar, A. (2017). Audit fees and the salience of financial crisis: evidence from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 922-938.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Hirst, M. (1970). Building and operating a forecasting model: the regression analysis approach. *European Journal of Marketing*, 4(3), 121-125.
- Hollis, N. (2014). *How Smart Brands Command A Premium Price*. Retrieved September 7th, 2018, from [https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/insight-documents/points-of-view/millward\\_brown\\_how-smart-brands-command-a-premium-price.pdf](https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/insight-documents/points-of-view/millward_brown_how-smart-brands-command-a-premium-price.pdf)
- Holt, D. B., Quelch, J. A., & Taylor, E. L. (2004, September). *How Global Brands Compete*. Retrieved November 19, 2018, from <https://hbr.org/2004/09/how-global-brands-compete>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management* (4th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management* (4th Global ed.). London: Pearson Education Limited.
- Kemp, E., & Bui, M. (2011). Healthy brands: establishing brand credibility, commitment and connection among consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 28(6), 429-437.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3ed ed.). New York: THE GUILFORD PRESS.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Global ed.). London: Pearson Education Limited.
- KPMG. (2005). *KPMG Global Code of Conduct - Performance with Integrity*. International: KPMG International.

- Kuo, C.-W., & Jou, R.-C. (2017). Willingness to pay for airlines' premium economy class: The perspective of passengers. *Journal of Air Transport Management*, 59, 134-142.
- Lau, G. T., & Lee, S. H. (1999). Consumers' Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty. *Journal of Market - Focused Management*, 4(4), 341-370.
- Liao, Y.-K. (2015). The Role of Trust on Brand Loyalty and Brand Equity. Bari - Italy: Joint International Conference.
- Marquardt, A. J., Davis, D. F., & Golicic, S. L. (2011). B2B services branding in the logistics services industry. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 47-57.
- Martín-Consuegra, D., Faraoni, M., Díaz, E., & Ranfagni, S. (2018). Exploring relationships among brand credibility, purchase intention and social media for fashion brands: A conditional mediation model. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(3), 237-251.
- Mosavi, S. A., & Ghaedi, M. (2012). A survey on the relationship between trust, customer loyalty, commitment and repurchase intention. *African Journal of Business Management*, 6(36), 10089-10098.
- Muijs, D. (2004). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS* (1st ed.). London: Sage Publications.
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., . . . Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57, 209 – 224.
- Nogler, G. E. (2007). Going concern modifications, CPA firm size, and the Enron effect. *Managerial Auditing Journal*, 23(1), 51-67.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41, 673–690.
- Park, M., & Lennon, S. J. (2009). Brand name and promotion in online shopping contexts. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(2), 149-160.
- Porter, G. A., & Norton, C. L. (2011). *Using Financial Accounting Information* (7th ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- PwC. (2011). *Doing the right thing - the PwC way Code of conduct*. International: PwC.
- Rahmat, M. M., & Iskandar, T. M. (2004). Audit fee premiums from brand name, industry specialization and industry leadership: A study of the post Big 6 merger in Malaysia". *Asian Review of Accounting*, 12(2), 1-24.
- Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1996). Causes and Consequences of Price Premiums. *The Journal of Business*, 69(4), 511-535.
- Sallam, M. A. (2017). The Impacts of Brand Trust and Brand Credibility on Indonesian Customers' WOM Communication: The Mediating Role of Brand Commitment. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(5), 227-243.
- Santos, A., & Reynaldo, J. (1999). Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales. *Journal of extension*, 37(2), 1-5.
- Scott, W. D., & Gist, W. E. (2013). Forced auditor change, industry specialization and audit fees. *Managerial Auditing Journal*, 28(8), 708-734.
- Sonu, C. H., Ahn, H., & Choi, A. (2017). Audit fee pressure and audit risk: evidence from the financial crisis of 2008. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 24(1-2), 127–144.

- Srinivasan, S. S., & Till, B. D. (2002). Evaluation of search, experience and credence attributes: role of brand name and product trial. *Journal of Product & Brand Management*, 11(7), 417-431.
- Sweeney, J., & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 179–193.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International journal of medical education*, 2, 53–55.
- The World Bank. (2018, October 3). *Yemen’s Economic Outlook - October 2018*. Retrieved March 20, 2019, from <http://pubdocs.worldbank.org/en/547461538076992798/mpo-am18-yemen-yem-9-14-kc-new.pdf>
- Varoquaux, G. (2018). NeuroImage. *Cross-validation failure: Small sample sizes lead to large error bars*, 180, 68–77.
- Williams, M. N., Kurkiewicz, D., & Grajales, C. G. (2013). Assumptions of Multiple Regression: Correcting Two Misconceptions. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 18(1), 11.
- Xuehua, W., & Yang, Z. (2010). The Effect of Brand Credibility on Consumers’ Brand Purchase Intention in Emerging Economies: The Moderating Role of Brand Awareness and Brand Image. *Journal of Global Marketing*, 23(3), 177-188.

## Appendix I

### Research's Descriptive Statistic

Scale	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
<b>Brand Credibility (Erdem &amp; Swait, 1998)</b>				
Q01: [Brand] has a name you can trust.	4.27	.671	-1.056	3.469
Q02: [Brand]'s service claims are believable.	4.04	.676	-.544	0.861
Q03: [Brand] delivers what it promises.	4.01	.747	-.867	1.207
Q04: [Brand] has the ability to deliver what it promises.	4.09	.619	-.701	2.161
Q05: Over time, my experiences with [Brand] had led me to expect it to keep its promises, no more and no less.	3.68	.777	-0.992	1.631
Q06: [Brand] reminds me of someone who is competent and knows what he/she is doing.	4.00	.658	-.356	.469
<b>Perceived Uniqueness (Netemeyer et al., 2004)</b>				
Q07: I feel that [Brand] really stands out from other brands.	3.84	.730	-.269	-.069
Q08: I think that [Brand] is distinct from other brands.	3.75	.819	-.435	.302
Q09: [Brand] is unique from other brands.	3.68	.744	-.015	-.350
Q10: [Brand] offers very different products than other brands.	3.45	.806	.080	-.431
<b>Brand Trust (Lau &amp; Lee, 1999)</b>				
Q11: I trust [Brand] in the service that it present.	4.12	.648	-.862	2.328
Q12: [Brand] cannot be counted on to do its job. (*)	3.74	.861	-.351	-.051
Q13: I feel that I can trust [Brand] completely.	3.88	.759	-.485	.200
Q14: I cannot rely on [Brand]. (*)	3.87	.795	-.364	-0.216
Q15: I feel secure when I buy [Brand] because I know it will never let me down.	3.92	.702	-0.912	2.445
<b>Consumer Willing to Pay a Price Premium (Netemeyer et al., 2004)</b>				
Q16: I am willing to pay a higher price for a specific [Brand] than for other brands.	3.71	.978	-0.637	0.107
Q17: I am willing to pay a lot more for [Brand] than other brands.	3.57	.902	-.352	-.335
Q18: The price of [Brand] services would have to go up quite a bit before I would switch to another brand.	3.19	.809	-.458	-.065
Q19: I am willing to pay more for [Brand] over other brands.	3.37	.905	-.399	-.111
(*) Items are reversed scaled.				





## Vekâlet Kuramına Göre Türkiye'deki Otellerin Pazara Giriş Stratejilerinin Değerlendirilmesi\*

### An Assessment of Market Entry Strategies of Hotels in Turkey Based on Agency Theory

Ece Zeybek Yılmaz<sup>1</sup> , Göksel Ataman<sup>2</sup> 

#### Öz

Bu araştırmada işletmelerin pazara giriş stratejilerine göre yaşanan vekâlet sorunlarından ahlaki tehlike ve ters seçim riski ile karşılaşma olasılıkları arasındaki farklılık durumları incelenmiştir. Bu kapsamda Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan (asil ve vekil) 46 kişi ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler NVivo 12 Pro paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ahlaki tehlike boyutu altında haksız kazanç, mevzuata uygunluk ve sözleşmenin feshine ilişkin üç temel kod belirlenirken, ters seçim riski boyutu ise bedavacılık ve güven kodları altında ele alınmıştır. Katılımcı ifadelerine göre seçilen pazara giriş stratejilerine göre yaşanan ahlaki tehlike ve ters seçim riskinin oranı arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya konulmuştur. Buna karşın otel işletmelerinin yapısı gereği gerçekleştirilen denetlemelerin özellikle zincir işletmelerde hem marka tarafından, hem de yasal olarak yapılmasının ahlaki tehlike ve ters seçim riskini azalttığı söylenebilir. Katılımcıların ifadelerine göre bazı otel işletmelerinde birden fazla pazara giriş şeklinin aynı anda tercih edildiği görülmektedir, bunun ekonomik nedenleri olduğu gibi vekâlet problemlerinin önlenmesinde yönelik de olduğu söylenebilir.

#### Anahtar Sözcükler

Vekâlet Kuramı, Ahlaki Tehlike, Ters Seçim Riski, Bilgi Asimetrisi, Pazara Giriş Stratejileri

#### Abstract

This study evaluates the probability of encountering a moral hazard and risk of adverse selection, which are among agency problems originated from the market entry strategies of enterprises. In this context, we conducted in depth interviews with 46 people who were hotel managers (principal and agent) at five-star hotels operating in Turkey. The data of the study was analyzed in the NVivo 12 Pro package program. We determined three main codes for a "moral hazard" dimension, which were unfair earnings, compliance with the legislation and termination of the contract, and evaluated "risk of adverse selection" dimension via free-riding and trust codes. Our results revealed that according to reports of the

\*Bu çalışma henüz yayınlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.

1 Sorumlu Yazar: Ece Zeybek Yılmaz (Doktora Öğrencisi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

E-posta: ece.zeybek@hotmail.com.tr ORCID: 0000-0002-6708-9017

2 Göksel Ataman Berk (Prof. Dr.), Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.

E-posta: gataman@marmara.edu.tr ORCID: 0000-0003-3234-7490

**Atrf:** Zeybek-Yılmaz, E. ve Ataman-Berk, G. (2020). Vekâlet Kuramına Göre Türkiye'deki Otellerin Pazara Giriş Stratejilerinin Değerlendirilmesi. *Istanbul Management Journal*, 88: 145-168. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0006>



participants, there was no difference in the rates of encountering a moral hazard or risk of adverse selection with regard to the market entry strategy. On the other hand, it can be concluded that conducting an audit that hotel management carries out routinely reduces the risk of moral hazard and adverse selection, especially in chain enterprises, both brand and legal audits should be performed. Reports of the participants demonstrated that some hotel enterprises chose to use more than one market entry strategy concurrently. Preventing agency problems as well as economizing may be the purpose of their choices.

**Keywords**

Agency Theory, Moral Hazard, Risk Of Adverse Selection, Information Asymmetry, Market Entry Strategies

***Extended Summary***

Regardless of where in the world and in what area agency problems are encountered (Ross, 1973: 134-138), the aim of research defines effects of management and enforcement differences on contracts arising from information asymmetry due to the differentiation of market entry strategies of enterprises in order to minimize these problems.

In this research agency theory, moral hazard, adverse selection and market entry strategies are defined. In studies carried out so far, one or at most two market entry types have been evaluated in terms of agency theory, and behavioral studies about agency theory constitute the minority. This study aimed to reveal whether there is a difference in terms of agency problems experienced according to 7 different market entry strategies and the probability of encountering these problems. In this way, it aimed to show investors, who enter the new market, which type of market entry may be more advantageous. On the other hand, it demonstrated that none of the ways of entering the market had any superiority over the other, but in cases where more than one way of entering the market was preferred, agency problems were encountered less frequently.

This research aimed to understand whether there were any specific agency problems to the market entry strategy. If so, how were these problems specific to the field and would the ownership structure of the enterprises make a difference in terms of a moral hazard and risk of adverse selection?.

In the study, questions about moral hazard were prepared by making use of scientific studies abroad (Lindqvist & Dusjan, 2012, p. 47-48; Smith, 2011, p. 88-90). According to the data from 685 5-star hotels that were called by phone the market entry strategies were determined. In line with this information, interviews were conducted with hotel agents and owners authorized according to the sampling method which was not based on probability (Altunışık R., Coşkun, Yıldırım, & Bayraktaroğlu, 2012).

In the research, which was gathered from 487 hotels that had adopted a market entry strategy during the process of determining the research group, 119 people were contacted via LinkedIn. Due to the repetitive nature of the answers and a limited number



of ways of entering the market, only 46 hotel agents and owners were interviewed. During the interview phase of the research, the information about entry strategies into the market was confirmed as a result of the phone calls.

The study determined whether there was a difference in the ratio of a moral hazard and adverse selection risk experienced according to the different types of market entry, and which market entry method was more advantageous. On the other hand, the findings show the way that each market entry has a different advantage compared to another market entry, but the fact that problems in any market entry can't be prevented one hundred percent led to the thought of moving towards a single market entry.

To sum up, through the life cycle of enterprises, changes were made to adapt to the environment over the years and more than one market entry method was applied at the same time. In addition, agency problems have decreased, but the ways of entering different markets by different audits, the costs of attorneys and monitoring increased.

Hotels compete on location selection, quality, range of product offerings, and price. While there was a low tendency to give franchises in countries with an average capacity for investment, there was not much difference between franchised enterprises and full ownership initiatives in countries with high investments. While prices were kept high in order to make a profit in franchised companies, prices were lower in full-ownership enterprises due to the absence of contract costs and commissions (Vroom & Gimeno, 2007). At this point, it was important to determine how effective a market entry strategy was in determining if it reached the targeted market in that region. It was thought that it would be more appropriate for a hotel known in the local market to continue as a full ownership enterprise if it does not need guests from the foreign market.

According to the research data, it could be said that the problem of information asymmetry underlying agency problems constitutes a moral hazard and risk of adverse selection. However, because of the nature of hotel enterprises we can say that in hotel businesses there are less problems when compared to other sectors, whether they are audited by the institution itself or by the government.

According to agency theory, management contracts revealed that franchises were more likely to pose moral hazards than franchised businesses, and therefore caused higher costs to monitor an agency's behavior. However, in franchise businesses, while the moral hazard problem was less, the probability of the franchisee to promote free-rider behavior increased the risk of adverse selection. It was not possible to talk about free-rider risk in enterprises that were sole-ownership (Dimou, Chen & Archer, 2003; Gillis & Combs, 2009). Barthélemy's study stated that although businesses have a brand value, the risk of free rides was limited. In contrast, a franchise has revealed that a potential free rider risk in business will increase monitoring costs (2008).

In this context, according to statements obtained from interviews with the participants it revealed that the free-rider risk was not so great, and that companies that have signed franchise, management or strategic partnership agreements, especially support the international market with advertising, sales, and marketing. For this reason, even though companies withdrew from a brand, they revealed that they could not ensure the sustainability of the market they are in for a long time. An enterprises' franchise or management, after gaining the right to name the market entry strategies, gained experience in hotel management due to the implicit information obtained as a result of an untimely termination of the contract. Implicit information obtained in the enterprise may cause the company to continue with its own name by not renewing the contract. In this case, it was possible to talk about the free-riding problem.

The study, tried to determine if there was a difference in the ratio of a moral hazard and adverse selection risk experienced according to the different types of market entry, and which market entry method was more advantageous. The findings showed that each market entry had a different advantage when compared to another market entry, and the fact that problems in any market entry could not be prevented one hundred percent, led to the thought of moving towards a single market entry.

In considering the life cycle of enterprises, it could be said that changes were made in order to adapt to the environment over the years, and that more than one market entry method was applied at the same time. In this context, it can be said that agency problems are further reduced due to the different types of market entry methods, but proxy and monitoring costs increased.

## Vekâlet Kuramına Göre Türkiye'deki Otellerin Pazara Giriş Stratejilerinin Değerlendirilmesi

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için zaman zaman karşılaştıkları yönetimsel ve operasyonel problemlerin önüne geçmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda hayatımızın çeşitli alanlarında olduğu gibi, örgütlerin de yaşadıkları sorunların altında yatan nedenlerin bir kısmının vekâlet problemlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Örneğin sosyal hayatımızda kendimizin fiilen bulunamayacağı hukuki işlerde bir başkasına vekâlet vermemiz gerekebilir. Ancak vekâlet sözleşmesinde vekâletin kapsamı net olarak belirtilmeksizin genel bir vekâlet verildiğinde, vekilin vekâleti kendi lehine kullanabildiği görülmektedir. Vekilin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ahlaki tehlike riskinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Diğer yandan hasta-doktor ilişkisi gibi taraflardan birinin diğerine göre daha fazla bilgi sahibi olmasından kaynaklanan durumlarda ise bilgi asimetrisinden kaynaklanan ahlaki tehlike riskinin olduğu söylenebilir. Bir başka örnek ise işe alımlarda kişinin kendisine ilişkin bilgileri eksik vermesi, yanıltıcı beyanda bulunması ya da aynı şekilde işletmeyi temsil eden kişinin çalışma şartlarına ilişkin yanıltıcı bilgi vermesi gibi durumlarda da yine bilgi asimetrisinden kaynaklanan ters seçim riski ortaya çıkmaktadır. Örneklerden de görüldüğü gibi vekâlet kuramı adı bu şekilde anılsın ya da anılmasın vekâlet kuramı çerçevesinde değerlendirilsin ya da değerlendirilmesin asil ve vekil arasındaki temel problemleri ele almaktadır. Dünyada kuram genellikle hukuki açıdan ele alınmakla birlikte, özellikle ekonomi ve muhasebe gibi alanlarda işletmelerin öz kaynakları üzerinde maliyet problemlerine ilişkin çalışmaların da azımsanmayacak ölçüde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; Türkiye'de faaliyet gösteren işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin pazara giriş stratejilerine göre uyguladıkları yönetimsel farklılıkların vekâlet problemlerinin önüne geçmesindeki etkisini ortaya koymaktır.

### Vekâlet Kuramı

Vekâlet, bir veya daha fazla kişinin, başka bir kişiye kendi adına karar verme yetkisini devretmesi ve vekilin yapmakla yükümlü olduğu şeylerin ve yapmadığı ya da yazılıdan farklı olarak yapmış olduğu davranışların sonuçlarının neler olacağına yönelik düzenlenen karşılıklı sözleşmedir. Sözleşmelerin maliyetlerinin yüksek olması vekâlet kuramında vekâlet verenlerin üstlenmekten kaçındıkları ya da bu maliyetleri yüklenenler de işletme maliyetlerinin artmasından hoşnut olmadıkları hususlar olarak ifade edilebilir. Kuramsal açıdan bakıldığında ise vekâlet sözleşmeleri düzenlense de her zaman yaşanabilecek sorunların önüne geçilemeyeceği unutulmamalıdır. Müdür ya da vekil konumunda olan diğer kişilerin vekil verenden fazla bilgi sahibi olması, bildiklerini aktarsa da örtük bilgileri olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu durum vekâlet kuramının temel sorunlarından biri olan bilgi asimetrisi sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Diğer yandan vekilin kendi menfaatine yönelik kararlar

alması, kendisine sunulan yetkiden kaynaklanan güç sayesinde kayıt dışı kazanımlar elde etmesi gibi ahlaki tehlike olarak nitelendirilebilecek davranışsal problemlerin de olduğu göz ardı edilemez.

Vekâlet Kuramı 1973 yılında Mitnick tarafından asil ve vekil açısından iki yönlü olarak ele alınmıştır (Mitnick, 1973). Fikir birliğinin doğal yapısı, vekilin davranışlarının kaynağındaki şartlar, vekilin (hiç/az) karar alma derecesi ve son olarak vekilin koşullu ya da kişisel özellikleri olmak üzere dört durum üzerinde kurgulanan kuram için kişisel hedefler ve diğer hedefler üzerinde durulmuştur. Kişisel hedeflerin ölçülmesi her zaman kolay olmayacağından vekâlet sorunu ortaya çıkabilmektedir. Vekil kişi her zaman bireyin kendisi değil, zaman zaman bir organizasyon, sistem, hatta ortak bir amaç bile olabilmektedir. Vekil ile ortaya konulacak ilişkinin özellikleri incelendiğinde yukarıda bahsi geçen dört durum, fikir birliğine varılan konular, sözleşmeler, yönlendirilen kişisel davranışlar, kurallar ve kuralların amaçlarla ilişkisi, sözleşmeye dayalı vekillik (sözleşmede belirtilen uyulması gereken ortak davranışlar, kurallara uyulmaması durumunda karşılaşılabilecek yaptırımlar) üzerinde durulmaktadır.

### **Vekâlet Problemleri**

Yapılan çalışmaların içerikleri incelendiğinde doğrudan vekâlet kuramıyla ilişkili olarak yaşanan sorunların temelinde bilgi asimetrisi olduğu görülmektedir. Bilgi asimetrisi problemi ise özellikle ters seçim ve ahlaki tehlike boyutlarıyla ele alınmıştır. Diğer yandan yapılan çalışmalar incelendiğinde sözleşme maliyetleri de kuram problemlerinden biri olarak kabul edilebilir. Ancak sözleşme maliyetlerinin içeriği incelendiğinde bilgi asimetrisini önlemeye yönelik olarak düzenlenmesi, vekilden kaynaklanan problemleri en aza indirebilmek için mümkün olduğu kadar çok kuralın sözleşmeye dayandırılması maliyetleri artırmaktadır. Bu doğrultuda sözleşme maliyetlerinden kaynaklanan problemler de bilgi asimetrisinin altında ele alınmıştır. Asil ve vekil arasında herhangi bir konuda bilgi asimetrisi olduğunda vekillere ilişkin faaliyetlerinin izleme maliyetleri sözleşmeye dayalı düzenlemelerin yapılandırılması zor olduğundan dolayı yüksektir. Vekâlet masrafları, müdürün izleme harcamalarının, vekil tarafından yapılan bağlayıcı harcamaların ve vekillerin faaliyetleri ile asillerin menfaatleri arasındaki ayrımları yansıtan kalıcı kayıpların izleme ve birleştirme stratejileri göz önüne alındığında bu maliyetlere katlanmak rasyonel bir karar olmaktadır (Preece, Mullineaux, Filbeck ve Dennis, 2004, s. 263). Yapılan çalışmalarda kadınların erkeklere göre izleme konusunda daha hassas olduğu ancak izleme oranı sıklıkça yöneticinin motivasyonunun düştüğüne ilişkin görüşler bulunmaktadır (Almazan ve Suarez, 2003, s. 530; Gul, Srinidhi, ve Ng, 2011, s. 315). Buna karşın izlemelerin işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için önemi göz ardı edilemez.

### **Ters Seçim Problemi**

Akerlof tarafından 1970 yılında limon problemi olarak ele alınan ters seçim problemi kalite ve belirsizlikle ilgilidir. Problemin limon olarak tanımlanmasının nedeni Amerika'da ikinci el aramaların limon olarak da anılması probleme ismini vermiştir. İnsanların sıfır araba aldıklarında herhangi bir sorunla karşılaşma olasılıkları, ikinci el araba alımlarında problem yaşama olasılığına kıyasla daha azdır. Ancak mevcut bir sorunun alım-satım esnasında satıcı tarafından söylenebileceği gibi, kişi aldıktan sonraki deneyimlerinde de bir sorunla karşılaşabilir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde meydana gelebilecek sahtekârlıkların ekonomik maliyetlerini hesaplamak, kalite farklılıklarından ve belirsizliklerden doğabilecek ekstra maliyetleri hesaba katabilmek önem arz etmektedir. Bu nedenle pek çok ülkede devlet üretilen malların kalitesine ilişkin standartlar belirlemektedir, diğer yandan işletmelerin de satın aldıkları ürünün kalitesine dikkat etmeleri sonucu malların kalitesinde artış olmasını sağlamaktadır (Akerlof, 1970, s.488-490). Yani ters seçim, bir taraf diğerine kabiliyetlerini yanlış gösterdiğinde ortaya çıkmaktadır (Zacharakis ve Eshghi, 1997, s. 101), eylemlerin gözlemlenebileceği durumlarda yaşanan bir vekâlet problemidir, ancak belli kontrol mekanizmalarından geçirilmediği sürece aracının eyleminin doğru olup olmadığından emin olunamaz (Holmstrom, 1982, s. 324).

### **Ahlaki Tehlike**

Ahlaki tehlike, bir taraf üzerinde anlaşılan çaba düzeyini ortaya koymadığında ortaya çıkmaktadır (Zacharakis ve Eshghi, 1997, s. 101). Eylemlerin doğrudan gözlemlenemediği veya sözleşmeye dayandırılmadığı durumlarda, uygun girdilerin sağlanamaması sonucu vekillerin teşvik edilememesi sorununu ifade etmektedir. Yapılan eylemin sonucunda elde edilen çıktıda sorun yokmuş gibi görünse de, her zaman çıktının tek ya da birkaç şekilde kontrol edilememesi ve vekilin aldatici davranışlara yönelmesi söz konusu olmaktadır. Eğer asil ve vekil çıktıdan aynı derece yarar sağlıyorsa, aralarındaki iş birlikten dolayı ahlaki tehlike yaşanmayacağı söylenebilir (Holmstrom, 1982, s. 324). Araştırmacı Wilson (1977), Ross (1973)'de vekâlet sorunlarının temelinde yer alan ahlaki tehlikenin nedenlerinden birinin teşviklerin yetersiz kalması olduğu üzerinde durmuştur. Eğer vekile yeterli teşvik sağlanamazsa, işleri yürütme konusunda kayıtsız kalma eğilimi göstereceğini vurgulamışlardır (Wilson, 1977, s. 167-207; Ross, 1973, s. 232). Bu doğrultuda ahlaki tehlikeyi gizli eylem ya da fırsatçı davranış olarak da tanımlamak mümkündür (Smith, 2011, s.17).

### **Pazara Giriş Stratejileri**

Günümüzde işletmelerin hangi pazara giriş stratejisini tercih ettikleri, yoğunlaştığı ülkeler ve bölgeler arasında farklılık göstermektedir. Çoğu zaman ekonomik, yapısal ya da hukuki açıdan bakıldığında işletmelerin farklı şekillerde uluslararası pazara

girdikleri söylenebilir. Kat mülkiyetliği (condominium), tam sahiplik (sole ownership), stratejik ortaklık (strategic alliance), ortak girişim (joint venture), imtiyaz (franchising), yönetim sözleşmesi (management contract), konsorsiyum (consortia) olmak üzere turizm işletmeleri açısından yedi temel pazara giriş stratejisi olduğu söylenebilir. İşletmeler içinde buldukları duruma göre zaman zaman bu pazara giriş stratejilerinden birini ya da bir kaçını aynı anda kullanabilir (Yu, 1999, s. 137-138; Avcıkurt ve Doğdubay, 2015, s. 522; Türksoy, Kaygalak, ve Koçak, 2013, s. 92-94, ). Bu kapsamda pazara giriş stratejileri aşağdaki gibi açıklanabilir.

**Kat mülkiyetliği (Condominium):** kavramı, belirli bir ücret karşılığında binanın kendisi, bina sahibine ait olmakla birlikte, içindeki her bir noktanın kullanımının bir başkasına devredildiği sözleşmelerdir. Böylelikle operasyonun profesyonelleşmesi sağlanarak ulusal ya da uluslararası pazarlama ve rezervasyon sistemlerine sahip olmasının daha fazla tercih edilebileceği söylenebilir (Migdal, 2006, s. 25-26).

**Tam Sahiplik (Sole Ownership):** Tam sahiplik, işletmenin gerek karar almada, gerekse kar payının paylaşımında tek olmasını ifade etmektedir. Politik ve ekonomik dalgalanmalardan en çok etkilenen yatırımların tam sahiplikler olduğu göz ardı edilmemelidir (Yu, 1999, s.137-138).

**Stratejik ortaklık:** İki ya da daha fazla işletmenin temel yeteneklerini ortaya koymak suretiyle, yeni bir kimlikle ayrı bir işletme kurulması mantığına dayanmaktadır (Koçel, 2013, s. 419-420).

**Ortak Girişimler (Joint Venture):** Ortak girişimler iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek yaptıkları iş anlaşmalarıdır. Bir araya gelen kişilerin amaçları ortaktır ve sözleşmelere dayalı diğer pazara giriş stratejilerine göre bağlayıcılığı daha azdır (Harrigan, 1988, s. 142).

**Franchising (İmtiyaz):** Marka ve imaj açısından üstünlüğü olan bir işletmenin ismini kullanma hakkının beraberinde yönetim, eğitim, reklam, promosyon gibi imkanlarından piyasada yeni olan ya da daha sağlam bir yer edinmek isteyen işletmeye belirli bir coğrafya üzerinde, sınırlı süreliğine sözleşme karşılığında kullanım hakkı vermesi franchising (imtiyaz) olarak tanımlanmaktadır (Ulaş, 2006, s. 134).

**Yönetim Sözleşmesi (Management Contract):** Belirli hakları, yükümlülükleri ve sorumlulukları yöneticilere devreden ticari statüler yönetim sözleşmeleri olarak ifade edilebilir (Andonov, Mihajloski, Davitkovska & Goceva, 2014, s. 137-138). Genellikle farklı ortaklık türleriyle beraber kullanıldığına daha çok rastlanmaktadır, diğer ortaklık türlerine oranla daha kısa süreli ve daha az kazanç sağlayıcı nitelikte olduğu söylenebilir (Mutlu Can, 2008, s. 116).

Konsorsiyum (Consortia): İki veya daha fazla sermaye katılımı bulunan teşebbüslerin bir amacı gerçekleştirmek için belirli bir alanda hizmet verdikleri ortaklık türüdür. Ortak girişimlerle, konsorsiyum karıştırılmakla birlikte, konsorsiyumlar ticari bir işletme faaliyeti değildir, bireysel ihtiyaçları karşılamak için kurulurlar, yeni bir işletme kurma zorunluluğu yoktur ve sözleşme genellikle belirli bir proje tamamlanincaya kadar yapılmaktadır (Mutlu Can, 2008, s. 120; Tile, 2013, s. 35-40).

### **Araştırma Metodolojisi**

Araştırmanın bu kısmına kadar vekâlet kuramı, vekâlet sorunlarından ahlaki tehlike ve ters seçim ile pazara giriş şekillerinin ne olduğuna kısaca yer verilmiştir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak bir ya da en fazla iki pazara giriş şekli vekâlet kuramı açısından değerlendirilmiş olup, davranışsal açıdan yapılan çalışmalar azınlığı oluşturmaktadır. Bu çalışmada ise özellikle 7 farklı pazara giriş stratejisine göre yaşanan vekâlet sorunları ve bu sorunlarla karşılaşılma olasılıkları açısından ne derece farklılık olup olmadığı ortaya konmak istenmiştir. Böylelikle yeni pazara girecek yatırımcılara hangi pazara giriş şeklinin daha avantajlı olabileceği gösterilmek istenmiştir. Buna karşın hiçbir pazara giriş şeklinin diğerine göre tam bir üstünlüğü olmadığı, ancak birden fazla pazara giriş şeklinin aynı anda tercih edildiği durumlarda vekâlet sorunları ile daha az karşılaşıldığı ortaya konulmuştur.

### **Araştırma Yöntemi**

Araştırma tasarımına göre araştırma yöntemi, araştırmanın önemi, ölçeğin nasıl geliştirildiği ve değişkenlerin belirlenme yöntemleri, evren ve örneklem belirleme süreci karşılaşılan sınırlılıklar, araştırmanın analizinde kullanılan yöntem ve niçin bu yöntemin seçildiği, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine bu bölümde yer verilecektir.

Diğer yandan bu çalışmada ele alınacak olan araştırma soruları dikkate alındığında önceden hazırlanmış bir ölçek bulunmamaktadır. Bu nedenle nitel araştırmada kullanılacak soruların belirlenmesi için literatür taraması genişletilerek uygun sorular oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında tanımlayıcı, duruma özgü deneyimleri ortaya çıkaran, yapılanmış ve zıt sorulara yer verilmiştir.

### **Evren ve Örneklem Araştırma Grubu**

Bu araştırmada kuramın davranışsal boyutu ortaya konulduğu için aynı zamanda gözlem yapılmasını da olanaklı kılan nitel çalışmalardan derinlemesine görüşme yönteminin (Koçel, 2013) kullanılması uygun görülmüştür. Kuramın temel sorunlarından ahlaki tehlike ile ilgili yapılan çalışmalar incelenerek görüşme soruları hazırlanmıştır (Lindqvist & Dusjan, 2012:47-48; Smith, 2011:88-90). Bu amaçla Türkiye genelinde 5 yıldızlı otellerin sahiplik yapıları ve pazara giriş stratejilerine göre araştırma gurubu

tespit edilmiştir. Araştırmanın ideal evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren tüm oteller oluşturmaktadır. Yıldız ayrımı yapılmaksızın Turizm İşletme Belgeli otel sayısına bakıldığında 2961 adet otel olduğu tespit edilmiştir. Gerçekçi evreni oluşturan otel sayısı 2017 yılı Haziran ayı verilerine göre 640 adet 5 yıldızlı otel olarak belirlenmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerle telefon görüşmesi yapılarak, kendilerine pazara giriş stratejilerine ilişkin açıklayıcı bilgi verilerek, 487 tanesinden hangi pazara giriş stratejisini benimsedikleri öğrenilmiştir. Araştırma grubunun belirlenmesi sürecinde LinkedIn üzerinden 119 kişi ile iletişim kurulmuştur. Temsil ettikleri pazara giriş şekli dikkate alındığında cevapların birbirini tekrar nitelikte olması ve bazı pazara giriş şekillerinin sınırlı sayıda temsil edilmesi nedeniyle toplam 46 kişi ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın görüşme aşamasında da pazara giriş stratejilerine ilişkin sorular yöneltilerek telefon görüşmesinde alınan bilgiler teyit edilmiştir. Araştırma için katılımcılardan bilgilendirilmiş onam ve çalışmanın yapıldığı kurumdan etik kurul onayı alınmıştır.

### **Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları**

Pazara giriş stratejileri dikkate alındığında Türkiye’de temelde tam sahiplik (mülk sahibi/ortaklar tarafından işletilen), franchise ve management contract işletmeler olmakla birlikte, aynı anda stratejik ortaklık, konsorsiyum ya da ortak girişim uygulayan işletmeler de bulunmaktadır. Araştırmanın kısıtları arasında tüm oteller iletişim kurmanın mümkün olmaması, görüşülen otellerin ise hepsinin görüşmeyi kabul etmemesi söylenebilir. Özellikle mülk sahiplerine ulaşmanın güç olması, hissede pay sahibi olan yönetim kurulu üyeleri ile görüşmeyi gerekli kılmıştır. Akrabalık ilişkilerinden dolayı araştırmada hisse sahibi olan yönetim kurulu üyeleri de mülk sahibi olarak ifade edilmektedir.

### **Veri Analizinde İzlenen Yöntemler**

Nitel araştırmada da nicel araştırmada olduğu gibi geçerlik ve güvenilirliğin önemli olması nedeniyle konunun tüm gerçekliği objektif olarak ortaya koymasına adına ses kaydı alınıp alınmayacağına ilişkin izin alınmıştır. 46 katılımcının 13’ü ses kaydı alınmasına izin vermediği için, görüşme esnasında not tutulmuştur.

Diğer yandan katılımcıların kullandığı ifadelerin araştırılan anlamlarla uygunluğuna ilişkin yorumlayıcı geçerlik, hazırlanan soruların cevapları araştırılan konuyu yeterince açıklayıp açıklamadığına yönelik kuramsal geçerlilik, daha önce yapılan çalışmalarla örtüşen noktaların olup olmadığını incelemeye yönelik genelleme geçerlilik ve son olarak durum hakkındaki değerlendirmelere yönelik değerlendirici geçerlilik kontrol edilmiştir (Yıldırım, 2017, s. 79-92).

Toplanan verilerin analizinde NVivo 12 Pro programı kullanılmıştır. Literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda, görüşmelerin ses kaydı altına alınanları



yazıya döküldükten sonra, katılımcıların ifadelerine uygun kodlamalar yapılmıştır. Sonrasında temel bilgilere göre katılımcıların ve çalıştıkları işletmelere ilişkin bilgiler sınıflandırılmıştır. Verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Kappa Testi yapılmıştır. Sonrasında yapılan kodlamalara ilişkin ilişki haritası oluşturulmuştur.

Tablo 1

*Katılımcılara Göre Belirlenen Kodlara İlişkin Kappa Analizi Sonuçları*

Katılımcılar	Kod	Yüzde (%)	Approx. Sig.	Kabul/Red	Katılımcılar	Kod	Yüzde (%)	Approx. Sig.	Kabul/Red
MGM04 * K G M 0 4	0-1	15,8	0,015	√	MGM21 * KGM21	0-1	23,1	0,004	√
	1-0	37,5				1-0	21,4		
	0-0	62,5				0-0	78,6		
	1-1	84,2				1-1	76,9		
MGM05 * K G M 0 5	0-1	8,3	0,030	√	MGM22 * KGM22	0-1	16,7	0,009	√
	1-0	53,3				1-0	33,3		
	0-0	46,7				0-0	66,7		

## Görüşme Verileri ve Değerlendirilmesi

### *Ahlaki Tehlike*

Vekâlet kuramının temel sorunlarından biri vekilin sınırlı rasyonel karar alması olarak kabul edilebilir. Ancak vekilin kararlarının rasyonel olup olmadığını asil ve vekil arasındaki bilgi asimetrisinden dolayı anlamak çok da mümkün değildir. Bu nedenle katılımcılara bilgi asimetrisini ortaya çıkarma üzere sorulan “Tüm mevzuata ve mesleki standartlara bağlı kalmak kaydı ile kârlılığı arttırmak amacıyla çevresel standartları düşürmenin ne tür etkileri olacağını düşünüyorsunuz?”, “İşletmenizde illegal bir iş yapılması durumunda ne tür uygulamalarda bulunursunuz?”, “Sözleşmede bu hususa yönelik maddeler yer almakta mı? Örneklerle açıklayınız.” ve son olarak “Şimdiye kadar sizi temsil eden taraflarla (genel müdür, ya da markanızı kullanan işletmelerle) sözleşmenizi fesih etmenize neden olacak bir durumda kaldınız mı? Varsa, yaşadığınız olumsuz deneyimleri paylaşabilir misiniz?” soruları yöneltilecek haksız kazanç, mevzuata uygunluk ve sözleşmenin feshine ilişkin belirlenen kodlara yönelik tespitlerde bulunularak ahlaki tehlike riski ortaya konulmak istenmiştir. Tablo 2’de katılımcıların ifadelerinde yer verilmiştir.

İşletmelerde usulsüz gelir kaynaklarını olabilmektedir. Katılımcıların çoğu gerek kendilerinin, gerek çalışanların, gerekse mülk sahibinin yasa dışı bir yolla para kazanmayacağını ortaya koymuştur. Buna karşın YKÜ4 kişilerin rüşvet alma eğilimlerinin olmayacağı, olsa bile bunun yasal düzenlemeler ve bağımsız denetlemeler sayesinde mutlaka ortaya çıkacağını ortaya koymuştur. GM2 ise özellikle mülk sahiplerinin yasa

dışı uygulamalar yapılsa ve bundan haberdar olsalar da kar getirdiği sürece sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur. Diğer yandan GM9 da kendi otelinde olmasa da farklı otellerde uygun olmayan durumların yaşanabildiğini söyleyerek ahlaki tehlikenin olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 2

*Pazara Giriş Şekillerine Göre Katılımcıların Ahlaki Tehlike ve Ters Seçim Riskine Yönelik İfadeleri*

	Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski	
	İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven
Tam Sahiplik			<p><b>MS5:</b> ... işletme müdürü görev ve sorumluluklarını yerine getirmemiştir disiplin prosedürü vardır işletmede, ... İşte bu davranış şunun karşılığında ihtarına bakılır, tazminat kesilme, olduğuna bakılır kurul komitesi bu kararı verir. İşletme müdürünü tabi bu pozisyona sokmak çok doğru bir davranış olmaz. Getirdiği şeye bakmak lazım sonuca göre karar vermek lazım...</p>	<p><b>(Ortak Girişim)</b>  <b>MS6:</b> Hayır hayır dışarıdan birini almıştık öğrenmek için bir 13 ay kadar onunla çalıştık ondan sonra ben oldum. Yok, işleri kendimiz yürütmek istediğimiz için biz ilk etapta biraz işletmeciliği öğrenelim turizm de diye başka birini aldık profesyonel birini ama ondan sonrasında biz aldık.</p>	<p><b>MS11:</b> ... Gizli bir bilgi ile bir işyerinden başka bir işyerine geçiş yapıyorsanız eğer açıkçası yarın öbür gün karşınıza mutlaka çıkar. Dünya büyüktür ama bir o kadarda küçüktür diye.  <b>Dolayısıyla hikâyenin ya da hadisenin taraflar arasında her iki taraf arasında da konuşulması ve bilinmesi gerektiği kanaatindeyim</b> ve böylesini yaparım ben açıkçası.</p>

	Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski	
	İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven
Franchising	<p><b>GM2:</b> Özellikle sadece tek bir franchise otelde 25 yıl çalıştım ama patron ne derse o oluyor ve pek çok etik dışı şeyden marka sahibi haberdar olmasına rağmen, karlılık olduğu sürece müdahale etmiyor... Ama turizm söz konusu olduğunda her ne kadar dile getirilmese de arkada pek çok şey dönüyor diyebilirim...</p>	<p><b>GM4:</b> ...şöyle yasal olan konularda bu herhangi bir konuda, hiçbir zaman kişiye göre muamele olmaz, çünkü bu sizi yükümlülük altına bırakır... Uymamız gereken yasal prosedürler neyse biz onlara A'dan Z'ye uymakla A'dan Z'ye uymakla burada tolerans göstermemeliyiz, çünkü başka şeylerin kapısını açar bu. Yarın bir gün başka sonuçlar doğurur. İşletmeniz zan altında kalabilir, çünkü patron sizden böyle bir şey istemez, patronun istemediği yerde biz genel müdür olarak ya da çalışanları olarak böyle bir şey yapmamızın da anlamı yok...</p>	<p><b>GM16:</b> ... Patron yani şirket sahipleri çıkmak istedi markadan. Bunlar yaptırım oluyor. Ama işte yaptırımlar çok önemli, sözleşme çok önemli. Ciddi maliyetler de var... <b>MS13:</b> ... sıkıntının nerde başladığını belirlemeli, bu aldığı adamı işten çıkarmak zorunda kaldı çünkü otel gidiyordu elden yani. 40 kişi falan adam çıkardık... Yazı geldi markanın merkezine... insan kaynakları politikalarımızı mahvettiniz diyor... Ama merkezden gelen yazıya profesyonelce 2 sayfa yazı yazdım. Biz aldığımız zamanla bu arkadaşım işlettiği zaman ki gelirimizi budur şimdi aldığımız gelir bu. İş bağladık...</p>	<p><b>GM16:</b> Markaların bize vermiş olduğu özellik bir denetlenebilirlik bir kalite bir standart. Şimdi biz hiç oteli bilmeyen otelci olmayan bir insan gelip burada A oteli kursa iş yapamaz, niye standart yok, kalite yok, insan kalitesi yok... Şimdi franchise sözleşmesini sonlandıran firma kendisi olduğu gibi devam edebilecek mi o önemli. <b>GM1:</b> ... Mülk sahibi artık ben komisyon ödemek istemiyorum, kendim işleteceğim dedi... Artık global bir dünya da yaşıyoruz inanılmaz iletişim teknolojinin gelişmesi her şeye anında sahip olma hızı bunlar çok büyük avantajlar getiriyor...</p>	<p><b>GM1:</b> ...Bana yılda beş bin oda getiren acentenin CEO'su... Ahlaki dünyadaki hiçbir renk beyaz ya da siyah değil, iş yapış şekliniz başka bir insana zarar vermiyorsa yapacağınız hiçbir şey yok ki... Güvendiği için geliyor ... ben kimlik almak zorundayım o iş nereye gidecek beş bin oda adam bunu mutlaka dışarıda yapan birisi var yapacak yani birisi çünkü güven böyle bir şey düşünsenize... <b>GM3:</b> İnşaat zamanı başladım, o gün bugündür 5 sezon oldu... Ya biz artık birbirimize güvendiğimiz için her yıl sözleşmeyle devam etmiyoruz, yani biz konuşuyoruz sadece....</p>

	Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski	
	İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven
Management Contract	<p><b>GM9:</b> Benim 30 yıl boyunca çalıştığım grupta asla yasal olmayan illegal yollarla herhangi bir uygulama yapılmaz, fakat maalesef bugün uluslararası isim kullanan fakat franchise olarak çalışan otellerin büyük çoğunluğunda bu tarz uygulamalar mevcut. ...Yüksek ücret alan elemanların maaşlarını asgari ücretten göstererek sigorta giderini düşürmek, faturasız mal ve ürün olarak KDV ödememek... Mülk sahibinin bu tür uygulamalardan haberinin olmaması mümkün olamaz.</p>	<p><b>GM8:</b> ...daha çok şunlar olabiliyor markanın prensip ve kaide kurallarını her yatırımcıya aynı şekilde kabul ettiremeyebiliyoruz, ... ama bazen yatırımcılar tarafından sekmeler falan oluyor, biz bunlarla ilgili sıkıntı yaşıyoruz.</p> <p><b>GM10:</b> Herhangi bir illegal iş yapıldığında bizim otelin yöneticisi olarak kendi kararlarımızı vermemiz söz konusu değildir... önceden öngörülmüş belirlenmiş kriterler, kıstaslar ve cezalandırmalar söz konusudur... hukuk duygularla karar vermez. Kurallarıyla mantığıyla karar verir... içinde faaliyet gösterdiğiniz ülkenin kanunlarına riayet etmek zorundayız. Ondan sonra alt kanun olan bizim otelin kendi kanunları gelir... Bizim her şeyden önce korumamız gereken kurumumuz var...</p>	<p><b>SS1:</b> Ben 2015'ten beri buradayım, süresi bittiği halde yenilenmeyen sadece bir sözleşme oldu, o da el değiştirdi ve şu an otel olarak da faaliyet göstermiyor. Renovasyon görmesi lazım ama herhangi bir şey yapılmıyor. Biz o otelden çekildik.</p>	<p><b>GM10:</b> Sözleşmenin süresi dolduktan sonra devam edip etmeme kararı, bu tamamen zamanın ve yerin ortaya koyacağı bir şeydi... kendi başına devam etmek isteyen otel ancak o yerin ve zamanın doğru olması şartıyla işini başarılı bir şekilde yönetebilir... bir oteli tamamen yerleştirdikten sonra yönetici firma uluslararası yönetici firmanın verdiği en büyük destek satış desteğidir. Gerek online satışı, pazarlaması bunlar çok büyük destekler. Bir otel anlaşması bittikten sonra eğer bu zincirden çıkmak isterse haliyle bu satış desteğini kaybetmiş olacaktır. Bunu göze alıp alamadığı ile ilgili...</p>	<p><b>GM23:</b> Burası için geçerli olmasa da çoğu otelde kendileri yönetiyor ve vekâlet sorunları olabiliyor. Vekâlet alanlardan da çok fazla suiistimal olduğu için, vekâlet verenler de tedirgin. O kadar çok turizm sektörü bir dönem oteller çok fazla karlılık içindeydi, o dönem herkes, tekstilcisi, yatçısı, inşaatçısı otel açtı. Bunların kimi eğitilmiş, kimi eğitimsiz. Otel iş yapamayınca da sorumluluk vekâlet alanların üzerine atıldı...</p>

	Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski	
	İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven
Stratejik Ortaklık		<p><b>MS3:</b> ... iş hukuku o kadar ağır ki kötü bir şey ki tek taraflı işçi tarafını daha doğrusu çalışanı korumak olduğu için işten çıkarma olmuyor tabii kötü performansla bol parayla bay bay diyorsunuz... biz paramızı çaldığını ispat ettiğimiz adamlarda mahkemelerde, ne yazık ki Türkiye'de ki en azından söylüyorum iş mahkemeleri gerçekten ciddi bir şekilde salt işçi tarafını koruyan mahkemeler halinde...</p> <p><b>SS2:</b> ... X'in global politikası vardır. Biz X bünyesinde çalışanların herhangi bir kişiye rüşvet vermesi, devlet kademesinden oteli açmak için, kimseye rüşvet veremeyiz, çünkü işten atılır. Otel açılmasın o bizim için sorun değildir, istiyorsa hiç açılmasın ama o rüşveti verirse biz suçlu olacağımız için X bünyesinde iş akdimize son verilir...</p>	<p><b>SS2:</b> sözleşmelerimiz de çok net yazar onlar bu gibi olaylar markanın saygınlığını etkileyecek olaylar olduğu anda 24 saat içinde biz tabelayı otelden sökeriz mal sahibi sökmüyorsa da biz sökeriz onun faturasını yine ona göndeririz, o konuda bizim çok keskin kurallarımız var çünkü. Siz kendinizi bir otel yatırımcısı yerine koyun bu markaya güvenciniz otel yatırımı yaptınız, ... X otelde olabilecek adli bir olay, yüz kızartıcı bir olay sizin de karlılığınızı etkileyecek sizin otelde zarar etmenize ya da batmanıza sebep olacak... Pazarlama yapıyorsunuz, dolayısıyla o marka sattığımız ham maddemiz onun da tehlikeye düşmesini istemezsiniz.</p>	<p><b>SS3:</b> (Markada öğrendiklerinizi diğer otellerde kullanmıyor musunuz?) Kullanıyoruz zaten, tabii ki, o zaten ister istemez oluyoruz... Kullanmazsanız olmaz zaten, marka bir fırsat bunun için.</p> <p><b>MS3:</b> ...Şimdi sen oraya X oteliyken gidiyorsun, tamam oraya yer etmiş gayet güzel misafir olarak diyorum. İsim değişip de gittiğinde de aynı konfor aynı hizmet aynı standart var mı ona bakmak lazım. Sıkıntı orda... (Öğrendiklerini devam ettirirler.) Öyle deme ama şimdi bak mesela A markasının 1 sene önceki standardı ile şimdiki standardının arasında çok büyük bir fark var...</p>	<p><b>SS3:</b> Hata aradıktan sonra mutlaka bulursunuz ama burada önemli olan, ben kendi ekibimize de hep aynı şeyi söylüyorum, yanlış yapılabilir. Ama bu yanlışın üstünü yanlışla bilerek örtmeye çalışmak, bunu saklamak artık şuna girer, orda bir kötü niyet varsa, şirketin aleyhine özellikle yapılmış bir şey varsa bunun karşılığı mutlaka olacaktır, yani... teknik müdürümüz, iki üç sene bizimle beraberdi. Mesai saatlerinde, dışardan başka birinin evine hizmet vermeye gitmiş, yanına da birkaç tane teknisyen almış. Yani buranın personelini almış, bu olmaz, onun da işine son verildi...</p>

Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski		
İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven	
<b>Ortak Girişim</b>	<p><b>MS13:</b> Bunu ne şekilde tespit ediyorsunuz, 1 ihaleye 3-4 farklı şirket giriyor. 3-4 şirketin fiyatları hepsinin birbirinden farklı. Diyelim o 4 şirketten bir tanesi bizi tanıyor veya ihaleyi kaybettiği için böyle bir şeyden şüphelenip bize bunu söylüyor. Diyor ki 7 dolara teklifler vardı ihale 9 dolara bitmiş kardeşim. Bu bize geldiğinde niye böyle bir şey olduğunu sorduğumuzda tespit hemen olmuş oluyor. Kimi zaman bunu tespit edemezsiniz....</p>	<p><b>GM15:</b> Eskiden maaşların farklı gösterilmesi yoğuncaydı. Hala olduğunu duyuyorum. İnşallah azalacak. Ama şeylerde az önce sormuştunuz ya isim olan otellerde yapamazlar böyle bir şey... Benim maaşımı olduğu gibi yansıtıyorlar. Ama şöyle bir şey var çoğu yerde ben yansıtmadıklarımı biliyorum. Yansıtılmadığına şahidim yani. Biraz sıkıntı tabii...  <b>YKÜ2:</b> Katı atıkların atılması vb. durum olsa, ben fikrimi beyan etsem düzeltmeye gidilir. Benim görevlerimden biri her gün resmi gazeteyi baştan sona okumak. Bizi ilgilendiren bir şey varsa, mevzuat değişikliklerini bildiririm. Hemen uygulanabilecek bir şey ise uygulanır. Zaman ve maliyet gerektirenler için fizibilite çalışması yaparız.</p>	<p><b>GM15:</b> Franchising otellerde yani gönderilme şöyle... Orda şeyleri zaten belli ödenekleri filan da var mesela insanlar işe girdiği anda tamamen şey gözüyle bakıyorlar, potansiyel 20 senedir çalışılabilir, ama potansiyel 20 sene sonra da işten çıkartabilir biz de çıkartabiliriz deyip gerçek reel bir şekilde yaklaşip ona göre ödeneklerini ayırıyorlar ona göre bir program yapıyorlar...</p>	<p><b>MS13:</b> RB olarak değil ama mesela S şehrinde H oteli vardı. Mesela orda gerçi kendileri çıkmak istediler markadan çok bunalmışlardı. H'dan ayrıldılar RB yaptılar mesela. He ama birçok marka biliyorum ki standartlarına uymuyor. Mesela bizim BW birkaç otel vardı, marka kendini çekti. Sen benim sözleşmeme uymuyorsun, şartlarıma uymuyorsun, standartlarıma uymuyorsun, paralarını zamanında ödemiyorsun dedi aldı. Çıktı markadan.</p>	<p><b>GM15:</b> Zincirlerde tüm kurallarını bilmek zorundasın... Ben şeye inanmıyorum mesela zincirler açılıyor, mantar gibi her tarafta A markası açılıyor. Ama bu markanın hepsinin farklı sahibi var tabii. Patron görüştüyor bunlarla ben diyor ben bunu uygulayacağım o da diyor ki sen benim Franchisingi kabul ettiysen şunları şunları uygulaman lazım diyor ama ve bence ne kadar uyguluyorlar, ne kadar yapıyorlar, ne kadar bunu bire bir yapıyorlar. Çünkü Türk milleti biliyorsunuz birazda işte... Sözleşmede yazıyorlar ama ne kadar uygulanıyor bilemiyorum...</p>

	Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski	
	İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven
Condominium	<p><b>YKÜ4:</b> Birileri arkanızdan rüşvet alırsa yaptıkları hakkında bilgi sahibi olamazsınız. Ancak bunu kontrol etmenin iki yolu var. Öncelikle orada her zaman akrabalar olur, çünkü neden biri rüşvet veriyor, alabilecekleri bir şey istiyorlar. Ama yapıyorsanız onları bulmak o kadar da zor değil. Çalışanlarınıza, hükümete sorarsınız. İkincisi, bunu kontrol eden şirket, çünkü birisi rüşvet verirse, maaşın nereden ödendiğini, yani her şey bütçelerle düzenlenir, imzalarla düzenlenir, kimse rüşvet veremez, para alamaz.</p>	<p><b>YKÜ4:</b> Özel bir şey değil. Herhangi bir şirkette olduğu gibidir. Bir yönetim kurulumuz var. Denetçilerimiz var. Düzenlemeler yapmak için çalışıyoruz. Sendikalarımız da var. Tüm çalışanlar sendikalar tarafından temsil edilmektedir. Sorun olursa, doğrudan sendikalarla konuşuruz. Sonra da eğitimler yapıyoruz...</p>		<p><b>MS14:</b> Sözleşmenin bitme süresine yakın, yakın lokasyonda markanın farklı bir otelinin odaları satılırken, sözleşme yenilenirse tekrar senin otelini satmaya başlarlar.</p>	<p><b>MS14:</b> ... Kimlik almamayı yapabilecek olan ancak ön büro müdürünün inisiyatifi ile yapar, ancak biz karlılığımızı arttırmalarını isterken onlara yolsuzluk yapın demiyoruz. Diyoruz ki bütçe bu, elinde ki imkânlar belli, personel maaşlarını, otel giderlerini vs. düştüğünde, elinde kalan para ile alacağı genel müdürün sihri. Buna operasyon yönetimi diyoruz, bunun için işe alıyoruz. Ama sen kalkıp mevzuatta olmayan bir şeyi yaparsan ben arkanda durmam. Bugün benim için olan göz yumarsam yarın kendisi için yapacaklarını haklı görmesine neden olurum.</p>

### Ters Seçim Riski

Literatürde taraflardan birinin kendisine ilişkin eksik ya da yanıltıcı bilgi vermesi olarak adlandırılan ters seçim riski normalde alım-satım vb. eylemlerde malı satın alanın elde ettiği eksik bilgi nedeniyle mağduriyeti açısından kullanılmaktadır. Satıcının/ vekilin performansının kolayca ölçülememesi durumunda da ters seçim riski meydana gelebilmektedir (Tiwana & Bush, 2007). Ancak otel işletmelerinde satılan şeyin hizmet

olması, alım-satımın asil adına diğer çalışanlar tarafından yapılması yine asilin bilgi dışında bir takım ahlaki tehlike oluşturabilecek ters seçim faaliyetlerini gündeme getirmektedir. Ters seçime ilişkin kodların altında bedavacılık ve güven öğelerine de yer verilmiştir.

Doğrudan ters seçim olarak ele alınabilecek ifadeler incelendiğinde, GM1 karlılığı arttırmak adına zaman zaman işletmelerde etik ikilemlerde kalınabileceğini belirtmektedir. Meslek itibari ile birinin ahlaki değerleri sorgulanamayacakken, kimliğin alınmaması durumunda odada yaşanabilecek herhangi bir olumsuz durumda mevzuatta uyulması gereken bir kurala uyulmaması nedeniyle işletmede böyle bir durum yaşandığı öne sürülerek işletme itibarı zedelenebilir. Normalde amaç karlılığı arttırmakken, işletme isminin zedelenme olasılığı ters seçim riski olarak kabul edilebilir. Çünkü burada vekil, aslında asilin menfaatine uygun davranıyor gibi görünse de alınan kararın sorumluluğu cezai olarak sorumluluğu üstlenen bireyde olsa da, işletme itibarı düşünüldüğünde mülk sahibini olumsuz etkileyecektir. Böyle durumlarda karşı tarafı ne kadar tanıdığının bu kararda etkili olacağını, güven unsurunun önemini dile getiren katılımcı GM1'in yanı sıra, diğer katılımcıların hepsi böyle bir uygulama yapmayacaklarını, kurallar neyse muhakkak onu yapacaklarını, böyle bir sorumluluğun altına girmenin gereksiz olduğunu vurgulamaktadır. Buna ilişkin olarak GM14 de böyle bir durumun ancak bilgisi dışında olabileceğini ve tespit edilmesi durumunda desteklenmeyeceğini belirtirken, MS14 ise sınırların belli olduğunu bu sınırlar çerçevesinde kimin ne yapacağını kendisine kaldığını ancak yaşanabilecek hukuk dışı bir olayda destek vermeyeceğini belirtmiştir. GM1'in ters seçim riski barındıran diğer örneğine göre otelin yüzde yüz dolu olduğu bir durumda misafirin garanti rezervasyonunu iptal etmek, otelin prestiji yönünden olumsuz bir etki yaratabileceği için ters seçim ahlaki tehlike barındırmaktadır. Ancak burada iletişimde bulunulan kişilerden hangisi ile daha uzun soluklu iş ilişkisinde bulunulacağı verilen karar üzerinde etkili olmaktadır, gelecekte karlılığı ya da misafir memnuniyetini arttırmak için bugün bası şeylerin riske edilmesi söz konusu olabilir.

Diğer yandan çalışanların usulsüz uygulamaları, yapılan sözleşmelerde sözleşme süresinin dolmasıyla yenilenmeme riski, işe girerken personelin bir şeyleri saklama riski ters seçim olarak ele alınabilir. Ancak katılımcılara göre GM15 çok iyi çalışan bir personelin otelin yararı yanında kendi yararını gözettiğini ve bunun uzun süre süre sonra tespit edildiğini söylerken, SS3 devletle aralarındaki sözleşmede ilk söz hakkı kendilerinde olsa da, zaten binanın amortisman ömrünü tamamlaması nedeniyle sözleşme yenilenmese de riskin yüksek olmadığını, asıl riski Türkiye'nin konjonktürel durumunun oluşturduğunu belirtmiştir. MS11 ise vekil kendisine ilişkin yanlış beyan da bulursa da sektörde herkesin birbirini tanımasından kaynaklı olarak da bunun er ya da geç ortaya çıkacağını o nedenle çok da büyük bir risk oluşturmadığını ortaya koymaktadır. GM23 ise bir dönem turizm sektörüne hakim olmayanların işin içerisinde bulunup zarar etmesi sonucu vekilleri sorumlu tuttuklarını belirterek yine vekil için ortaya çıkan bir ters seçim probleminden bahsetmiştir.



### **Bedavacılık**

Bedavacılık (Free-riding), maliyetleri düşürmek için düşük ürün üreten franchise işletmeler olarak anılmaktadır, diğer yandan ana işletmenin yaptığı reklam maliyetlerini üstlenmeksizin yarar sağlamak olarak da kabul edilmektedir (Morrison, 1995, s. 86-87). Garg ve Rasheed’e göre bedavacılık, marka değerinin franchise alan firmalarda aynı şekilde yansıtılması gerekirken farklı yansıtılma riskinin olması anlamına gelmektedir (2003). Özellikle franchise işletmelerde “bedavacılık” yaklaşımının, izleme maliyetlerini arttırıcı etkisi olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Carney & Gedajlovic, 1991; Garg & Rasheedi, 2003; Barthélemy, 2008). Bedavacılık riskini azaltmak için mümkün olduğu kadar fazla franchise tanınması gerekmektedir (Hussain & Windsperger, 2010; Griessmair, Hussain & Windsperger, 2014).

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen ifadelerle göre bedavacılık riskinin çok fazla söz konusu olmadığı, artık franchise, management ya da stratejik ortaklık anlaşması yapan işletmelerin özellikle uluslararası pazara açılma, reklam, satış-pazarlama desteği sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Bu nedenle işletmeler markadan çekilse de kendi isimleri ile uzun bir süre içerisinde buldukları pazarın sürdürülebilirliği sağlayamayacaklarını ortaya koymuşlardır. İşletmelerin franchise ya da management vb. pazara giriş stratejileri ile isim hakkını aldıktan sonra, sözleşmenin zamansız sonlandırılması ya da sözleşme süresinin dolması ile yenilenmemesi sonucunda edindiği örtük bilgiler sayesinde otelcilğe ilişkin deneyim kazanması, bir süre sonrasında kendi adıyla sektörde devam etme arzusu duymasına neden olabilmektedir. Bu durumda bedavacılık probleminden bahsetmek söz konusudur. Ancak burada her ne kadar eskiden hangi markanın ismini kullanıyorsa belirli bir süre o markanın olanaklarından faydalanacak da olsa katılımcı GM 10 ve GM 16’nın dediği gibi, düzenli olarak markanın ne şekilde standartlarını geliştirdiğini takip edemeyecektir. Diğer yandan bulunulan coğrafyada marka isminin karlılık getirmemesinin de sözleşmenin yenilenmesini engelleyen faktörler arasında olduğu söylenebilir.

Franchise, zincir operatörleri için değerlidir çünkü maliyetli izleme gereksinimini azaltmaktadır. Böylelikle sürekli denetim yerine aylık-üç aylık denetimler yeterli olabilmektedir. Franchise alan marka adını kullanarak bedavacılık sağlayarak kısa vadeli karlılıklarını arttırabilmektedir (Örneğin bir otel zincirinin kendi marka adına değer kazandırmak için yaptığı reklam harcamalarından dolayı olarak istifade etmek gibi.) Bu durum maliyet denetimlerine yönelik teşvik sağlarken, franchise alanın fırsatçı davranışları söz konusu olabilmektedir (Barthélemy, 2008). Bu kapsamda franchise taniyanın riski azaltıcı eylemlerde bulunduğu söylenebilir. Bu kapsamda MS14’ün franchise veren işletmelerin de bedavacılık riskinin önüne geçmek için sözleşme sürelerinin bitmesine yakın o işletme için verilen pazarlama desteğinin azaltıldığı yönündeki ifadesi dikkat çekmektedir. Bu nedenle bedavacılık sorununun iki taraflı bir “ters seçim” riski yaratabileceği söylenebilir.

MS6 ise tam sahiplik yapan bir işletme olup, burada bedavacılık sorunu marka değeri olarak değil, genel müdürden elde edilen bilginin kullanılarak, yönetim gücünün alınmasından kaynaklanmaktadır. Burada genel müdür açısından bir “ters seçim” riski olduğu söylenebilir.

Birden fazla pazara giriş stratejisini kullanan işletmelerde yönetim sözleşmesi olarak yürütülen otel için bedavacılık yapılmısa da, elde edilen bilgilerin, standartların geliştirilmesi gibi uygulamaların tam sahiplik uygulanan diğer işletmelerde uygulanması yine “ters seçim” riski oluşturmaktadır. Diğer yandan kültürel özellikler nedeniyle özellikle satın alma faaliyetlerinde diğer otellerin pazarlık gücünün, yönetim sözleşmesinin uygulandığı otelde de kullanılması bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda aslında bilgi asimetrisinden kaynaklanan sorunların, birden fazla pazara giriş stratejisini uygulayan işletmeler için avantaj oluşturduğu söylenebilir.

Bedavacılığın çok fazla risk olarak algılanmamasının nedenleri arasında MS14’ün ve GM10’un satış desteğinin çekilmesi; GM11’e göre bölgesel olarak uluslararası bir marka olmanın fayda getirmediğinin görülmesi, yerli misafirlerin daha fazla tercih etmesi söylenebilir. Bir diğer husus da GM16’ya ve MS3’e göre her yıl standartların değiştirilmesi yine böyle bir riskin olmasının mümkün olmadığını düşünmelerine neden olmaktadır. MS6 ve SS3 için ise işi öğrenmenin önüne geçilemeyeceği, bunun artık örtük bir bilgi olduğu ve ister istemez diğer işletmelerde uygulanmanın önüne geçmesinin mümkün olmayacağını belirtmesi dikkat çekicidir. Ancak yine de özellikle satış, pazarlama ve reklam faaliyetlerinden faydalanılamayacak olmasının riski minimum seviye tuttuğu söylenebilir. Kalitenin belirlenmesine yönelik standartlar uygulanmaya çalışılsa da, marka standartlarının maliyetlerinin yüksek olması tamamının uygulamaya geçirilememesine neden olmaktadır.

### **Güven**

Ahlaki tehlikeyi ölçebilmek adına işletmelerde taraflar arasında güvenin ne kadar sürede oluştuğu, güvenden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılıp karşılaşılmadığı, doğabilecek sorunları anlamaya yönelik olarak katılımcılara kendilerine çalışmaya başladıktan ne kadar süre sonra özerklik tanındığı sorulmuştur. Böylelikle işletmede çalışma süresi arttıkça güvenin yer etmesinin ters seçim riski yaratma olasılığı anlaşılabilir. İstenmiştir.

Franchise işletmelerde standartların belli olması ve sözleşmelerle bilginin paylaşımına ilişkin rutinlerin oluşturulması ile güvenin oluşacağı söylenebilir (Gillis & Combs, 2009). Buna karşın katılımcı GM3 güvenin oluşması sonrasında sözleşmelere gerek kalmadığını, artık sözlü olarak işleyişi devam ettirdiklerini belirtmişlerdir. Ancak özellikle vekil açısından bakıldığında sözleşmenin yenilenmemesi işsiz kalma konusunda ters seçim riski oluşturabilir. Ancak bu noktada iş kanununda 3 yıl üst üste sözleşmenin yenilenmesinin sonraki yıllarda sözleşme yapılmısa da sınırsız süreli iş anlaşmasına dönmesine yönelik işçiyi koruyucu bir maddenin olduğu unutulmamalıdır. Diğer

yandan katılımcı GM4 ise kendisine gelen evrakları okumaksızın imzalamaktadır. Yine kanunen 18 yaşını geçmiş her bireyin attığı imzadan sorumlu olması, okumadan imzalanan belgenin ters seçim riski oluşturmasına neden olmaktadır. Getirilen evraktaki bağlayıcılık maddi bağlamda ise yapılan bütçe anlaşmalarında genel müdürün ne kadara kadar maddi şeylerde yetkisinin olduğunun belirli olduğu, zaten bankaların normalden fazla bir meblağa ilişkin bir belge ile karşılaşmaları durumunda yine de genel müdürü arayıp bilgi vermeleri doğabilecek sorunları nispeten engelleyebilir. Buna karşın mevzuata aykırı her hangi bir kararın altına uygundur diye imza atılması imza atanın usulsüzlükten sorumlu olmasına enden olacağı gibi, işletmenin itibarını da zedeleme riski taşımaktadır. Katılımcı SS3 ise teknik müdür ve ekibinin görevini kötüye kullanarak, kendi çıkarlarına yönelik dışarda da iş aldıklarını belirterek bir ters seçim riski olduğunu ortaya koymuştur.

Kuramsal olarak katılımcıların görüşleri değerlendirilerek, pazara giriş şekillerinden hangisinde ahlaki tehlikenin daha az yaşanacağı ortaya konulmuştur. Buna karşın değerlendirme sonuçları, ahlaki tehlike problemlerinin yaşanma olasılığı az da olsa pazara giriş şeklinin seçiminde tek unsur olamayacağını göstermektedir. Mülk sahipleri ve hatta zincirlerin temsilcilerinin görüşleri dikkate alındığında zaman zaman risklerin olduğunun farkında olunsu da seçimlerde doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Çünkü her pazara giriş şekline kaynaklanan avantaj ve dezavantajlar farklılık göstermektedir. Bu nedenle bazı durumlarda mülk sahipleri bilseler de bazı dezavantajları göze almaktadırlar.

### **Araştırmanın Sonuçları**

Oteller, yer seçimi, kalite, ürün teklifleri aralığı ve bunların belirlenmesinden sonra fiyat konusunda rekabet etmektedir. Yatırım konusunda ortalama kapasitesi olan ülkelerde franchise verme eğilimi düşükken, yatırımların fazla olduğu ülkelere franchise işletmeler ve tam sahiplik girişimleri arasında pek fark bulunmamaktadır. Franchise tanınan işletmelerde kar elde edebilmek için fiyatlar yüksek tutulurken, tam sahiplik işletmelerde komisyonlardan kaynaklanan sözleşme maliyetlerinin olmaması nedeniyle fiyatlar daha düşüktür (Vroom & Gimeno, 2007). Bu noktada önemli olan bulunulan bölgede hedeflenen pazara ulaşmada belirlenen pazara giriş stratejisinin ne derece etken olduğunun belirlenmesidir. Yerel pazarda bilinen bir otelin yabancı pazardan gelecek misafirlere ihtiyaç duymaması durumunda tam sahiplik olarak devam etmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bulguları dikkate alındığında vekâlet sorunlarının temelinde yatan bilgi asimetrisi sorununun ahlaki tehlike ve ters seçim riski oluşturduğu söylenebilir. Ancak otel işletmelerinin yapısı gereği gerek kurumun kendisi tarafından gerçekleştirilen denetlemeler olsun, gerekse hukuki denetlemeler olsun diğer sektörlere göre yaşanan sorunların daha az olduğu söylenebilir.

Vekâlet kuramına göre, yönetim sözleşmelerinin franchise işletmelerden daha fazla ahlaki tehlike yaratma olasılığının yüksek olduğunu ve bu nedenle vekillerin davranışlarını izlemek için yüksek maliyetlere neden olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın franchise işletmelerde, ahlaki tehlike problemi daha azken, franchise alanın bedavacılık davranışını teşvik etme olasılığının daha yüksek olması ters seçim riskini arttırmaktadır. Tam sahiplik uygulayan işletmelerde ise bedavacılık riskinden söz etmek mümkün değildir (Dimou, Chen & Archer, 2003; Gillis & Combs, 2009). Barthélemy, çalışmasında işletmelerin marka değeri olsa da bedavacılık riskinin sınırlı olduğunu belirtmiştir. Buna karşın franchise işletmelerdeki olası bir bedavacılık riskinin izleme maliyetlerini arttıracaklarını ortaya koymuştur. Franchise alan bir markanın adı kullanılarak ancak kısa vadeli karlılık sağlanabileceği ortaya konulmuştur. Buna örnek bir otel zincirinin kendi marka adına değer kazandırmak için yaptığı reklam harcamalarından dolayı olarak istifade edebileceği verilmiştir (2008).

Bu kapsamda katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen ifadelerle göre bedavacılık riskinin çok fazla söz konusu olmadığı, artık franchise, management ya da stratejik ortaklık anlaşması yapan işletmelerin özellikle uluslararası pazara açılma, reklam, satış-pazarlama desteği sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Bu nedenle işletmeler markadan çekilse de kendi isimleri ile uzun bir süre içlerinde buldukları pazarın sürdürülebilirliği sağlayamayacaklarını ortaya koymuşlardır. İşletmelerin franchise ya da management vb. pazara giriş stratejileri ile isim hakkını aldıktan sonra, sözleşmenin zamansız sonlandırılması ya da sözleşme süresinin dolması ile yenilenmemesi sonucunda edindiği örtük bilgiler sayesinde otelciliğe ilişkin deneyim kazanması, bir süre sonrasında kendi adıyla sektörde devam etme arzusu duymasına neden olabilmektedir. Bu durumda bedavacılık probleminden bahsetmek söz konusudur.

Araştırmada farklı pazara giriş şekillerine göre yaşanan ahlaki tehlike ve ters seçim riski oranında farklılık olup olmadığı ortaya konularak, hangi pazara giriş şeklinin daha avantajlı olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Buna karşın bulgular göstermektedir ki, her pazara giriş şeklinin diğer pazara giriş şekline göre farklı bir avantaj sağlaması, hiçbir pazara giriş şeklinde sorunların yüzde yüz engellenememesi, tek bir pazara giriş şekline yönelmenin yanlış olacağının düşünülmesine neden olmuştur.

İşletmelerin yaşam döngüsüne bakıldığında pazara giriş şeklinde yıllar içinde ortama uyum sağlamak için değişikliğe gidildiği ya da aynı anda birden fazla pazara giriş şeklinin uygulandığı söylenebilir. Bu bağlamda farklı pazara giriş şekillerinin farklı denetlemeler getirmesi nedeniyle yaşanan vekâlet sorunlarının daha da azaldığı ancak, vekâlet ve izleme maliyetlerinin arttığı söylenebilir.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

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

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

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

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

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

---

## Kaynakça/References

- Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Almazan, A., & Suarez, J. (2003). Entrenchment and severance pay in optimal governance structures. *The Journal of Finance*, 58(2), 519–547.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (7. baskı b.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Andonov, M., Mihajloski, Z., Davitkovska, E., & Goceva, V. (2014). Legal essence of the management contract with the specifics of the macedonian legislation. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, 1-2, 137–150.
- Avcı Kurt, C., & Doğdubay, M. (2015). Turizm İşletmelerinin Uluslararası Boyutu. B. Zengin, & Ş. Demirkol içinde, Turizm İşletmeleri. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Barthélemy, J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, 29(13), 451–1463.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607–629.
- Dimou, I., Chen, J., & Archer, S. (2003). The choice between management contracts and franchise agreements in the corporate development of international hotel firms. *Journal of Marketing Channels*, 10(3/4), 33–52.
- Garg, V. K., & Rasheed, A. A. (2003). International multi-unit franchising: an agency theoretic explanation. *International Business Review*, 12, 329–348.
- Gillis, W. E., & Combs, J. G. (2009). Beyond agency theory: A resource-based explanation for franchising and franchisor performance. *Academy of Management Proceeding*.
- Griessmair, M., Hussain, D., & Windsperger, J. (2014). Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view. *Journal of Business Research*, 2337–2345.
- Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51, 314–338.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158.
- Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74–91.
- Hussain, D., & Windsperger, J. (2010). Multi-unit ownership strategy in franchising: Development of an integrative model. *Journal of Marketing Channels*, 17, 3–31.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

- Lindqvist, C., & Duşjan, M. (2012). Does Agency Theory or Stewardship Theory Apply to The Venture Capitalist-Entrepreneur Relationship? (S. Sjögren, Derleyici) Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. 02 24, 2018 tarihinde [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/33255/1/gupea\\_2077\\_33255\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/33255/1/gupea_2077_33255_1.pdf) adresinden alındı.
- Migdal, N. F. (2006). Condo Hotel Sales-The Next Frontier. *Real Estate Finance* (Aspen Publishers Inc.), Business Source Complete, EBSCOhost (accessed October 8, 2017), s. Apr. Vol. 22 Issue 6, p25-28. 4p.
- Mitnick, B. M. (1973). *Fiduciary Rationality and Public Policy The Theory of Agency and Some Consequences*. New Orleans: Annual Meeting of the American Political Science Association.
- Morrison, K. (1995). Why do firms franchise? A test of two theoretical perspectives. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 12, 84–100.
- Mutlu-Can, E. (2008). *Uluslararası işletmecilik teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Preece, D. C., Mullineaux, D. J., Filbeck, G., & Dennis, S. A. (2004). Agency theory and the House bank affair. *Review of Financial Economics*, 259–267.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency the principal's problem. *American Economic Association*, 63(2), 134–139.
- Smith, T. R. (2011). *Agency Theory and Its Consequences: A study of the unintended effect of Agency Theory on Risk and Morality*. Copenhagen: Master Thesis at Copenhagen Business School. Ağustos 2018, 28 tarihinde [https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/2798/thomas\\_ruediger\\_smith.pdf](https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/2798/thomas_ruediger_smith.pdf) adresinden alındı.
- Tile, L. (2013). Türk Hukuku'nda Joint Venture Düzenlemeleri. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Tiwana, A., & Bush, A. A. (2007). A Comparison of Transaction Cost, Agency, and Knowledge-Based Predictors of IT Outsourcing Decisions: A U.S.–Japan Cross-Cultural Field Study. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 259-300.
- Türksoy, S. S., Kaygalak, S., & Koçak, N. (2013). Uluslararası otel işletmelerinin büyüme stratejileri: Hilton worldwide Türkiye örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(2), 89–108.
- Ulaş, D. (2006). Franchising sisteminin girişimcilik açısından değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(3), 133–151.
- Vroom, G., & Gimeno, J. (2007). Ownership form, managerial incentives, and the intensity of rivalry. *Academy of Management Journal*, 50(4), 901–922.
- Wilson, C. (1977). A Model of insurance markets with incomplete information. *Journal of Economic Theory*, 16(2), 167–207.
- Yıldırım, K. (2017, Ocak 14). *Nitel Araştırmalarda Niteliği Arttırma*. İlköğretim Online: <http://ilkogretim-online.org.tr/vol9say1/v9s1m8.pdf> adresinden alındı.
- Yu, L. (1999). *The International Hospitality Business Management and Operations*. New York, London, Oxford: The Haworth Hospitality Press, an imprint of the Haworth Press Inc.
- Zacharakis, A. L., & Eshghi, G. (1997). Government's role in exporting by entrepreneurial organizations: An agency perspective. *The International Trade Journal*, XI(1).



## İşletme Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Çalışma\*

### A Qualitative Study on Assessment of Strategic Leadership Perception of Senior Executives of Enterprises

Ayşegül Düzgün<sup>1</sup>

#### Öz

Bu araştırmanın ana amacı, İSO 500'e giren işletme üst düzey yöneticilerinin bakış açısıyla stratejik liderlik kavramını incelemektir. Bu kapsamda nitel araştırma yöntemlerinden en çok kullanılan teknik olan görüşme tekniği ile veriler elde edilmiştir. 7 genel müdür, 4 genel müdür yardımcısı, 1 yönetim kurulu başkanı ve 2 yönetim kurulu üyesi olmak üzere toplam 14 üst düzey yöneticiyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra veriler betimsel analize ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu çalışmada stratejik liderlik özellikleri dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik liderlik temaları altında değerlendirilmiştir. Bu stratejik liderlik özelliklerinin bir arada kullanılmasının, belirsizliğin hâkim olduğu koşullarda üst düzey yöneticilere başarılı olma olanağı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

#### Anahtar Sözcükler

Strateji, Stratejik Liderlik, İSO 500, Nitel Araştırma

#### Abstract

The primary aim of this research is to examine the concept of strategic leadership from the perspective of senior executives from the ISO 500. In this context, data were obtained using the interview technique, which is the most widely used qualitative research method. The data obtained from the interviews with a total of 14 senior executives, including 7 general managers, 4 assistant general managers, 1 chairman and 2 members of the board of directors, were uploaded and the data were subjected to descriptive and content computer analysis. In this study, strategic leadership characteristics were evaluated under the themes of transformational, managerial, ethical and political leadership. It is concluded that the use of these strategic leadership features together will enable senior executives to succeed under uncertain conditions.

#### Keywords

Strategy, Strategic Leadership, ISO 500, Qualitative Research

\* Bu çalışma, 2018 yılında Marmara Üniversitesi'nde doktora tezi olarak sunulan "Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler: İSO 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma" başlıklı tezden üretilmiştir.

**1 Sorumlu Yazar:** Ayşegül Düzgün (Dr. Öğr. Üyesi), Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gümüşhane, Türkiye. E-posta: [duzgunaysegul29@gmail.com](mailto:duzgunaysegul29@gmail.com) ORCID: 0000-0002-5716-671X

**Atf:** Duzgun, A. (2020). İşletme üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik algılarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir çalışma. *Istanbul Management Journal*, 88: 169-200. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0007>



### ***Extended Summary***

At the present time, in which change and development are experienced very rapidly under the fierce competition conditions of the 21st century, advances in the field of technology, globalization, transition to an information society, and national and international crises lead organizations to encounter certain opportunities and threats. In order for organizations to survive and sustain their competitive advantage, they must take advantage of opportunities in the environment and be protected from threats (Akdoğan and Cingöz, 2009, pp. 5-6). In this context, in order for organizations to accomplish their goals, to survive and to achieve sustainable competitive advantage, they need leaders who have a strategic perspective to facilitate environmental adaptability and make strategic changes when necessary.

This research involves identifying the strategic leadership characteristics of leaders, who are vital for the organizations in order to achieve their goals, survive and gain competitive advantage in a very dynamic environment. In this context, the senior executives characteristics required by the strategic leaders of the organizations were examined and all strategic leadership definitions and characteristics which were obtained by the researcher from the relevant literature were taken into consideration. After the definitions were reviewed, codes were created to define the strategic leader and to determine the characteristics required by the strategic leader by making use of the “Strategic Leadership Scale” the most common scale in the literature and developed by Guerra and Pisapia (2009), and adapted to the Turkish language and culture by Çoban (2016). By basing the created codes on the scale, questions were generated by making use of the dimensions in the scale. At this stage, we examined to what extent the dimensions in the strategic leadership scale corresponded to the definitions in the related literature, and after creating the codes, the question generation phase was started.

The research was conducted using the qualitative research method. Data constituting the content of the research was obtained using the interview technique, (-one of the methods in qualitative research) and descriptive analysis and content analysis were applied to the qualitative data acquired for the research. Before analysing the data, two experts were selected from the relevant field for the reliability study of the data, and copies of two randomly selected tapes and computer printouts were given to these experts. Afterwards, evidence was established for the consistency by means of comparison of the studies performed by the experts.

The results achieved under the transformational leadership theme at the end of the research are those that share the vision, determine the strategic direction, determine the basic talent and develop the basic talent. The categories obtained in the theme of managerial leadership; are those who are able to determine behaviour patterns and standard procedure and have the ability to manage crises. The categories obtained under



the ethical leadership theme; are those embedding ethical values within organizational culture and paying regard to public interest and welfare. The category achieved within the political leadership as the final theme of the research the social capital.

Although the strategic leadership characteristics can be addressed separately under transformational, managerial, ethical and political themes, strategic leaders with all of these characteristics would be more effective in the current century. If senior executives exhibit behaviours in accordance with the said strategic leadership characteristics, their chances of being successful under fierce competition conditions will increase even more. If senior executives exhibit behaviours in accordance with these characteristics, they will always be one step ahead of their competitors, ensure customer satisfaction by producing higher quality products and be able to manage the change accordingly. In addition, leaders with these strategic leadership characteristics will know how to take advantage of the opportunities that may arise while being cautious about possible threats that may occur under fierce competition conditions.

## İşletme Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Çalışma

21. yüzyılın sert rekabet koşulları altında ve değişim ve gelişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde teknoloji alanında yaşanan ilerlemeler, küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş, ulusal ve uluslararası yaşanan krizler işletmelerin birtakım fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirebilmeleri için çevredeki fırsatlardan yararlanmaları ve tehditlerden korunmaları gerekmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2009, s.5-6). Bu bağlamda işletmelerin belirlediği amaçlarına ulaşabilmesi, hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri için çevreye uyumu kolaylaştıracak ve gerektiğinde stratejik değişimleri yapabilecek stratejik bakış açısına sahip liderlere ihtiyacı bulunmaktadır.

Davies (2004)'e göre geleceği öngörmek yolu ile şekillendirebilmek, geleceği şekillendirebilmek için gerekli olan stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu amaç doğrultusunda diğer yöneticilerle birlikte iş görenleri yetkilendirerek stratejik değişimleri gerçekleştiren kişi olarak tanımlanan stratejik liderlik belirsizliklerle dolu bir çevrede üst yöneticilerin sahip olmaları gereken en önemli yeteneklerden birini oluşturmaktadır.

Stratejik karar verme süreçlerinde ortaya çıkan ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla olayları önceden tahmine dayanan stratejik liderlerin, küreselleşmeye ait değerlerin esas belirleyici olduğu günümüzdeki temel rolü örgüte sağladığı vizyonla ilgilidir. Stratejik lider, değişimin esin kaynağı olan vizyonu oluşturan ve aktaran kişi olarak değişimin en önemli aktörüdür (Naktiyok, 2004; Besler, 2004).

Stratejik liderlik teorisi, örgütleri özellikle CEO'lar olmak üzere üst düzey yöneticilerin bir yansıması olarak değerlendirmektedir. Örgütlerin stratejik liderleri olarak CEO'ların temel görevi, örgütleri için vizyon belirlemek ve bu vizyona ulaşmak için gerekli şartları yaratmaktır. Bu görev finansal başarı ile sonuçlandığında ise kilit stratejik liderler şirketlerin kahramanları olarak tanınmışlardır. Ancak 21. yüzyıl ile beraber gelen globalleşme ile birlikte örgütlerin içinde buldukları durgun ve tahmin edilebilir çevre koşulları değişmiş ve global ekonominin yeni rekabetçi yapısı, örgüt yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenmesine engel olmuş ve 21. yüzyıl örgütlerin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmıştır. Diğer tüm liderlik özellikleri stratejik liderlik için de geçerli olmasına karşın stratejik liderin esas sorumluluğunu örgütün yaşaması ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi oluşturduğundan, stratejik liderin geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.375).

Bu araştırma, devamlı değişim gösteren çevrede işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri, hayatta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinde hayati öneme sahip olan liderlerin stratejik liderlik özelliklerini belirlemeyi kapsamaktadır.

Üç bölümden oluşan araştırmanın ilk bölümünde stratejik liderlikle ilgili literatüre değinilmiş, sonrasında araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelenmiş, bulgular yorumlanmış ve çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır.

### **Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi**

1950’li ve 1980’li yıllar arasında liderlik literatürü örgütlerdeki amir ve orta düzey yöneticilere odaklanmıştır (Yukl, 2002, s.341). 1960’larda ve 1970’lerin başlarında, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum, yönetsel davranışlar ile örgütsel çıktılarını birincil belirleyicisi olarak düşünülmüştür. İşletmelerin dış çevresindeki koşulların etkisi ile kıyaslandığında, yöneticilerin işletmenin performansını etkileyecek kararları almak için çok az bir yeteneğe sahip oldukları düşünülmekteydi (Ireland ve Hitt, 1999, s.45).

1980’li yıllardan sonra ise liderlik alanında hem yenilenmenin hem de bir değişimin meydana geldiği görülmüştür. Bu yıllardan sonra liderlik alanındaki çalışmalara ilginin azaldığı ve liderlikle ilgili çok az teori geliştirildiği görülmektedir. Ayrıca teorisyenler de bu alanın nereye ve hangi konuma geleceği konusunda ciddi sorularla karşılaşmıştır. Ancak 1980’li yılların ortalarında liderlik alanındaki değişim, denetimsel (supervisory) liderlikten stratejik liderliğe doğru kendisini göstermeye başlamıştır (Vera ve Crossan, 2004, s.223). Denetimsel liderlik teorileri işletmelerin iç çevresine odaklanırken stratejik liderlik teorileri ise daha çok dış çevreye odaklanmış ve örgütün değişen amaç ve yetenekleri de dahil bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur (Boal ve Hooijberg, 2001, ss.515-516). Bu dönemlerde Üst Kademe Teorisi (Upper Echelon Theory) ve Tepe Yönetimi Takımları (Top Management Teams) ve bazı yeni liderlik teorileri dikkat çeken çalışmalar olmuştur. (Vera ve Crossan, 2004, s.223). Liderlik araştırmalarındaki bu değişim, Hambrick ve Mason’un (1984) Üst Kademe Teorisi’nde (Upper Echelon Theory) ortaya çıkmıştır. Hambrick ve Mason (1984) üst düzey yöneticilerin yaşı, deneyimi, eğitimi gibi demografik özelliklerinin, kullandıkları bilgi türü ve miktarının aldıkları stratejik kararları ve işletme performansını etkilediğini ileri sürmüştür (Boal ve Hooijberg, 2001).

Stratejik liderlik teorisi de Üst Kademe Teorisi’nden ortaya çıkmış ve gelişmiştir (Finkelstein ve Hambrick, 1996; Boal ve Hooijberg, 2001). Teori, örgütlerin liderlerinin yansımaları olduğunu iddia etmekte (Finkelstein ve Hambrick, 1996; Hambrick ve Mason, 1984), liderin inanç ve değerleri, meselelerin nasıl yorumlandığını ve üzerinde hareket edildiğini belirlemekte ve liderlerin yaptıkları seçimler örgütsel performansı etkilemektedir (Boal ve Hooijberg, 2001, s.521).

Stratejik liderlik, strateji oluşturmadaki kararları alma, geleceğe yönelik bir vizyon yaratma; anahtar yetenekleri ve yetkinlikleri geliştirme, örgütsel yapı, süreç ve kontrolleri

geliştirme; geleceğin liderini seçme ve yetiştirme; etkili bir örgüt kültürü sürdürme ve etik değer sistemlerini örgüt kültürüne aktarma şeklinde ifade edilmektedir (Boal ve Hooijberg, 2001, s.516). Stratejik liderlik, belirsizliklerle dolu bir çevrede hedefler, eylemler ve taktiklerle ilgili önemli kararları alabilme yeteneğidir ( Pisapia, 2009, s.7).

Stratejik liderlik, stratejik karar verme süreçleri kapsamında ortaya çıkan bir liderliktir. Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını devam ettirmek ve gerçekleştirmek için bir vizyon, misyon ve strateji oluşturma gerekliliğine inanma ve yönelme sağlayan, uzun vadeli bakış açısı olan ve olayları öngörmeye dayanan bir liderlik sürecidir. Stratejik liderler, karizmatik rolleri sayesinde vizyon ve rol belirler, takipçileri güçlendirir ve onlara enerji verirler (Naktiyok, 2004, ss.58-159).

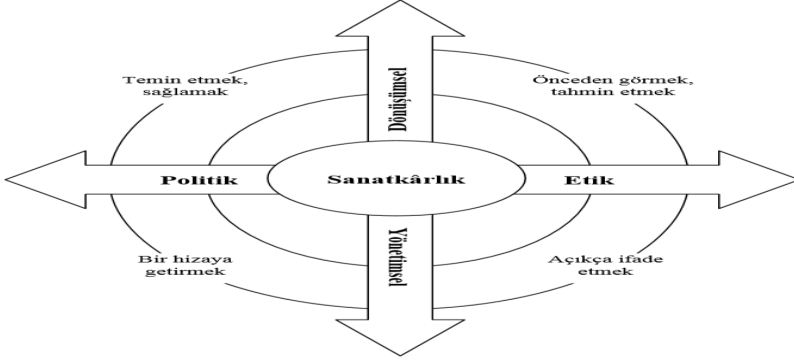
Ireland ve Hitt (1999) stratejik liderliği, örgüt için ulaşılabilecek bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak amacıyla geleceği öngörme, vizyon oluşturma, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve başkalarıyla çalışabilme becerileri olarak tanımlarken Rowe (2001) stratejik liderliği, kısa dönemli finansal istikrarı korumada örgütün uzun vadede yaşayabilirliğini sağlayan günlük kararları gönüllü olarak alması için başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Rowe, 2001, s.82).

### **Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli**

Günümüzün post modern gerçekliğinde liderler, içinde yer aldıkları çevreyi etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlarken problem yaşamakta ve bu nedenle de örgütlerini başarıya ulaştıracak önemli yaklaşımları yakalayamamaktadırlar. Bununla birlikte liderler örgütlerinin başarısının, diğer örgütlerin ve bireylerin faaliyet ve bakış açılarına bağlı olduğunu da görememektedirler. Liderler örgütsel değişim için gerekli olan birtakım değerli fikirleri, örgüt çalışanlarının bakış açısı ve istekleri ile ilişkilendirememekte ve örgüt çalışanlarını etkileyebilmek için az sayıda liderlik özelliklerini kullanmaktadırlar. Dolayısıyla sadece yürüttükleri az sayıda liderlik özellikleri, içinde buldukları koşullar ile uyumlu olduğunda başarılı olabilmektedir (Pisapia, Guerra ve Semmel, 2005, s.42).

Pisapia (2006)'nın geliştirdiği stratejik liderlik modeline göre, stratejik liderlik yalnız üst yönetime özgü değildir. Örgütte her anahtar konumda yer alan liderler stratejik bir şekilde görev yapabilirler. Bu modele göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısına ihtiyacı bulunmaktadır. Örgüt hedefleri stratejik liderler tarafından belirlenmelidir. Hedeflerin herkes tarafından bilinmesi durumunda ise, örgüt üyelerini harekete geçirme, kaynak temin etme, ilişki kurma, uyum sağlama ve dış çevreye uyarlanmış bir öğrenme ortamı oluşturarak sonuçlar elde etme stratejik liderlerin görevidir (Pisapia, Guerra ve Yasin, 2006, s.11).

Pisapia (2006)'ya göre stratejik liderlik pusulasında yön belirleyici olarak kuzeyde dönüşümsel eylemler, güneyde yönetimsel eylemler; dengeleyici olarak doğuda etik eylemler, batıda ise politik eylemler olmak üzere dört yön bulunmaktadır (Şekil 1). Günümüz postmodern dünyasında liderlerin daha etkili olabilmek için bu dört eylemler dizisini etkili bir biçimde kullanmaları gerekmektedir (Pisapia, 2006, s.14).



Şekil 1. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

**Kaynak:** Pisapia, J., "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, 2006, s.12.

Pisapia (2006)'ya göre, etkili bir stratejik liderin en önemli özelliği sanatkârlıktır. Bununla birlikte sanatkârlık stratejik liderler ile geleneksel liderler arasındaki temel ayrım noktasıdır. Etkili stratejik liderler, postmodern dünyaya uyum sağlamak için dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik gibi bütün liderlik özelliklerini kapsayan çok yönlü eylemler dizinine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çok yönlü eylemler dizisini kullanan liderler kullanmayanlara nazaran daha başarılı olmaktadır.

**Dönüşümsel uygulamalar:** Dönüşümcü liderler, çevrelerinde değişiklik yapabilen liderlerdir. Bu liderler yalnızca çevredeki durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Kirby ve Paradise, 1992, s.303). Pisapia (2006)'ya göre, dönüşüm yeteneği, liderlerin yapıyı kırıcı yönünü kapsamaktadır. Dönüşümcü liderler gelişim ve değişime odaklanırlar. İçinde buldukları zamanla ilgili her zaman bir hoşnutsuzlukları vardır. Dönüşümcü liderler, örgüt vizyonuna ve örgüt ile çevre arasındaki uyum üzerine odaklanırlar ve kendilerini liderlerin lideri, takipçilerini ise aynı değerleri ve bağlılığı paylaşan meslektaşları olarak görürler.

**Yönetimsel uygulamalar:** Birçok yöneticinin uyguladığı liderlik yönetimsel liderliktir. Yönetimsel liderlik, istikrar ile düzeni kapsamakta ve mevcut düzenin korunmasını gerektirmektedir. Yönetimsel liderler günlük faaliyetler ile kısa vadeli amaçları yönetmede oldukça iyidirler. Bazı örgütler çalışanlarını yönetsel liderler olmak için zorlarlar. Farklı alanlara yönelmiş örgütler, özellikle de devlet kurumları, diğer iş alanlarına göre çalışanlarına daha fazla yönetsel liderler olarak davranırlar.

Bunun en önemli sebebini ise bu tür örgütlerin güçlü finansal sistemleri gerektirmesi oluşturmaktadır (Rowe, 2001, s.84).

**Etik uygulamalar:** Pisapia (2009)'ya göre, etik liderler değişiklikleri inançlarla bağdaştıran liderlerdir. Bu yetenek, ilke ve erdemleri üstün tuttuğu, ortak iyi için çalıştığı ve her durumda herkesin haklarına saygı gösterdiği için liderliğin dengeleyici bir yönü olarak değerlendirilmektedir. Etik liderler, doğru ve yanlış olanı sorgularlar ve ardından neyin doğru olduğu ile ilgili kendi doğrularına destek bulurlar. İzleyicilerinin işleri yerine getirmesi için erdemli davranışlar sergiler, en doğru eylemleri seçerler ve kararlarını değerlere ve ortak iyiye uygun olarak alırlar.

**Politik uygulamalar:** Güçlerini artırmaya, korumaya ve başarıları kolaylaştırmak için kaynakları tahsis edip etkili kullanmaya odaklanan politik liderler, izleyicilerini rakip olarak görür ve onlarla ihtiyaçlarını görüşüp karşılama yoluyla ilişkiler geliştirmeye özen gösterir. Pragmatiktirler ve mümkün olduğu kadar çok kişiyi tatmin edebilmek için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Başarılı liderler çalışanlara tepeden inme ve katı bürokratik kuralları uygulamak yerine engelleri ortadan kaldırmak, uyumu sağlamak ve takım performansını kolaylaştırmaktan sorumludur. Bu değişiklikler ise liderlerin örgütlerde kişiler arası etkileşime imkân sağlayacak özellikle sosyal ve politik becerilere sahip olmasını gerektirmektedir (Ahearn ve diğerleri, 2004, ss.309-310). Liderin politik becerisi ise, izleyicilerinin ihtiyaç ve isteklerine etkili bir biçimde cevap vermesini sağlayacak ve izleyicilerin lidere olan güven ve desteği ile iş tatminini artıracaktır. Liderin politik becerisi, liderin etkililiği için de oldukça kritiktir. Politik beceri lidere güç sağlamak ve kritik amaç ve hedefleri başarmaları için insanları bir araya getirmektedir (Ahearn ve diğerleri, 2004, ss.313-314).

## Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, ISO 500'e giren işletme üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlikle ilgili algılarının değerlendirilmesidir. Bu bağlamda işletme üst düzey yöneticilerinin stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri incelenmiş ve ilgili literatürde yer alan ve araştırmacı tarafından ulaşılan tüm stratejik liderlik tanımlamaları ve özellikleri dikkate alınmıştır. Tanımlar çıkarıldıktan sonra literatürde en çok kullanılan Guerra ve Pisapia (2009) tarafından geliştirilen ve Çoban (2016) tarafından Türk dil ve kültürüne uyarlanan "Stratejik Liderlik Ölçeği"nden faydalanılarak stratejik lideri tanımlamaya ve stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri belirlemeye yönelik olarak kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodları ölçeğe dayandırmak suretiyle ölçekteki boyutlardan faydalanılarak sorular üretilmiştir. Bu aşamada ilgili literatürde yer alan tanımlarla stratejik liderlik ölçeğinde yer alan boyutların ne kadar örtüştüğüne bakılmış ve kodlar oluşturulduktan sonra soru oluşturma aşamasına geçilmiştir.

## Araştırmanın Önemi

İşletme üst düzey yöneticilerinin işletmelerinin performanslarını artırmak ve kurumu için daha iyi bir gelecek oluşturacak değişiklikleri sunmak amacı ile geleceği öngörmek suretiyle şekillendirebilme, vizyon ve misyon oluşturma, söz konusu vizyon doğrultusunda çalışanları yetkilendirerek yaratıcı ve yenilikçi hedeflere yönlendirme, esneklik sağlama, stratejik düşünme yeteneği ve başkaları ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanan stratejik liderlik özelliklerini kullanması ile karmaşık küresel rekabet ortamında yaşamını devam ettirebilmeleri, rekabet avantajı elde etmeleri ve amaçlarına ulaşmaları mümkün görünmektedir. Öneme rağmen ülkemizde stratejik liderlik ile ilgili literatür taraması yapıldığında pek fazla çalışmanın özellikle stratejik liderliğin, stratejik liderlik özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmaların olmadığı görülmektedir. Bu nedenle söz konusu çalışma, rekabet üstünlüğünü ele geçirmede önemli bir aktör olan stratejik liderlerin sahip olmaları gereken özellikleri belirlemesi açısından ve araştırma sonucu elde edilecek sonuçların işletmenin üst düzey yöneticilerine ışık tutacak düzeyde olması sebebiyle önem arz etmektedir.

## Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler ise nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Ayrıca bu araştırmada yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış şeklinde ayrıma tabi tutulan görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

*Yarı yapılandırılmış görüşme* soruların önceden hazırlandığı ve araştırmaya katılanlara aynı sırayla sorulduğu ve katılımcının istediği şekilde sorulara cevap verebildiği görüşmeleri oluşturmaktadır (Karasar, 1999, s.169). Büyükoztürk ve diğerleri (2012)'ne göre yarı yapılandırılmış görüşme, gerek sabit seçenekli cevaplamaıy gerekse ilgili alanda derinlemesine ilerleyebilmeyi birleştirir. Bu nedenle, yarı yapılandırılmış görüşme türü iki yöntemin hem avantaj hem de dezavantajlarını içermektedir.

## Görüşme Kılavuzunun Hazırlanıp Soruların Belirlenmesi

Araştırmacı, görüşülen her üst düzey yöneticiye stratejik liderin özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan soruları sormuştur. Stratejik liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla sorulan soruların hazırlanmasında, Senem Besler (2004) İşletmelerde Stratejik Liderlik kitabında yer alan görüşme kılavuzu sorularından, Süleyman Ağraş (2007) yayınlanmamış doktora tezi “Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma”, Şükrü Sert (2015) yayınlanmamış doktora tezi “Stratejik Liderlik - Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları” görüşme sorularından ve literatür taraması sonucu araştırmacılar tarafından oluşturulan sorulardan faydalanılmıştır. Toplamda 12 soru

belirlenmiş ancak üç üst düzey yönetici ile yapılan ön görüşme sonucunda soruların bir kısmının üst düzey yöneticiler tarafından anlaşılacağı görülmüş ve bazı sorular daha anlaşılır hale getirilmiş bazı sorular ise görüşme kılavuzundan çıkarılmıştır. Bu kapsamda soru sayısı 9'a indirilmiştir. Ön görüşmenin gerçekleştirildiği üst düzey yöneticiler araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir.

Görüşme formunun içerik geçerliğini belirlemek amacıyla alandan iki uzman akademisyen formu incelemiş ve bu inceleme sonucunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için uzmanlar soru maddelerini incelemiş, soruların araştırılan konuyu kapsayıp kapsamadığını ve soruların anlaşılır olup olmadığını kontrol etmişlerdir. Bu incelemeler sonucunda, soru maddelerinin geçerliği saptanmış ve sorular araştırmanın amacını gerçekleştirmede yeterli görülmüştür.

### **Araştırmaya Katılan İşletmelerin ve Üst Düzey Yöneticilerin Belirlenmesi**

Araştırmada yer alması gereken üst düzey yöneticiler belirlenmeden önce 2016 yılından İSO 500'e giren imalat sektöründe faaliyette bulunan tüm işletmeler belirlenmiş ve söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. 12 işletmeden 7 genel müdür, 4 genel müdür yardımcısı, 1 yönetim kurulu başkanı ve 2 yönetim kurulu üyesi olmak üzere toplamda 14 üst düzey yönetici ile görüşülmüştür. Görüşme yapılan işletmelere ve üst düzey yöneticilere ait bilgiler Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 1

#### *Görüşme Yapılan İşletmelere Ait Bilgiler*

<b>İşletme Adı</b>	<b>Bağlı Olduğu Oda</b>	<b>İSO 500 Sıralaması</b>
Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli Sanayi Odası	159
Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş.	İstanbul Sanayi Odası	354
Opet Fuchs Madeni Yağ San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi Sanayi Odası	74
Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	Kamu	21
Teksüt Süt Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	Balıkesir Sanayi Odası	404
Erçal Fındık Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Samsun Ticaret ve Sanayi Odası	154
Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul Sanayi Odası	258
Çalık Denim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul Sanayi Odası	309
Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep Sanayi Odası	303
Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	İstanbul Sanayi Odası	71
Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.	Kocaeli Sanayi Odası	39
Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş.	Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odası	101



Tablo 2

*Görüşme Yapılan Üst Düzey Yöneticilere Ait Bilgiler*

Kod isim	Yöneticinin yaşı	Yöneticinin cinsiyeti	Yöneticinin işletmedeki pozisyonu	İşletmede üst düzey yönetici olarak çalışma süresi	Toplam üst düzey yönetici olarak çalışma süresi
Katılımcı 1 (K <sub>1</sub> )	39	Erkek	Genel müdür	5 ay	9 yıl
Katılımcı 2 (K <sub>2</sub> )	41	Erkek	Genel müdür	15 yıl	15 yıl
Katılımcı 3 (K <sub>3</sub> )	58	Erkek	Genel müdür	20 yıl	20 yıl
Katılımcı 4 (K <sub>4</sub> )	49	Erkek	Genel müdür	1 yıl	28 yıl
Katılımcı 5 (K <sub>5</sub> )	52	Erkek	Genel müdür	13 yıl	13 yıl
Katılımcı 6 (K <sub>6</sub> )	48	Erkek	Genel müdür	28 yıl	28 yıl
Katılımcı 7 (K <sub>7</sub> )	60	Erkek	Genel müdür	25 yıl	25 yıl
Katılımcı 8 (K <sub>8</sub> )	47	Erkek	Genel müdür yardımcısı	8 yıl	8 yıl
Katılımcı 9 (K <sub>9</sub> )	45	Erkek	Genel müdür yardımcısı	1,5 yıl	12 yıl
Katılımcı 10 (K <sub>10</sub> )	57	Erkek	Genel müdür yardımcısı	33 yıl	33 yıl
Katılımcı 11 (K <sub>11</sub> )	58	Erkek	Genel müdür yardımcısı	21 yıl	21 yıl
Katılımcı 12 (K <sub>12</sub> )	59	Erkek	Yönetim kurulu başkanı	13 yıl	30 yıl
Katılımcı 13 (K <sub>13</sub> )	32	Erkek	Yönetim kurulu üyesi	10 yıl	10 yıl
Katılımcı 14 (K <sub>14</sub> )	30	Erkek	Yönetim kurulu üyesi	5 yıl	5 yıl

**Verilerin Analiz Edilmesi**

Görüşmelerin tamamlanmasıyla ses kayıtlarının yazıya dökülmesi aşamasına geçilmiştir. Kayıtların yazıya dökülmesi esnasında duyulan her konuşma duyulduğu şekliyle, herhangi bir düzeltme yapılmaksızın ve görüşülen sırasına göre yazılmıştır. Veriler kodlanmadan önce araştırmacı mülakat verilerinin dökümlerinden oluşan transkriptleri satır satır okumuştur.

Kodlamalarda katılımcılar tarafından ifade edilen kavram ve kelimeler mümkün olduğunca kod olarak kullanılmış, katılımcıların kullandığı kavram ve kelimeler kodlama noktasında yetersiz kaldığında ise araştırmacı tarafından farklı kavramlar kod olarak belirlenmiştir. Verilerin kodlanmasında, Patton (2014)'un satır-satır analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Katılımcıların cevapları analiz edilirken kodlama yapılmıştır. Birbirine benzer kodlar belirli kategorilerde toplanmıştır. Daha sonra araştırmada elde edilen nitel verilere betimsel analiz ve içerik analizi uygulanmıştır. Veriler analiz edilmeden önce ise verilerin güvenilirlik çalışması yapılması amacıyla alandan iki uzman seçilmiş ve iki uzmana tesadüfi iki kaset seçilerek bu kasetlerin birer kopyası ve bilgisayar

dökümleri verilmiştir. Ardından uzmanların yaptığı çalışmalar karşılaştırılmak suretiyle tutarlılığa kanıt sağlanmıştır.

### **Araştırmanın İnanırcılığı, Aktarılabirliği, Tutarlılığı ve Teyit Edilebilirliği**

Geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarının nicel araştırmalara özgü kavramlar niteliğinde olması sebebiyle nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmada geçerlik ve güvenilirlik kavramları yerine inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramları kullanılacaktır. Geçerlilik ve güvenilirlik kavramları nitel araştırmaların temel ilke ve paradigması ile çelişmektedir (Mills, 2003, Patton, 2014; Metin, 2014).

**İnandırıcılık (Credibility):** Araştırmanın inandırıcılığının artırılabilmesi için ilk önce literatür incelenmiş ve konu ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturularak mülâkat formu oluşturulmuştur. Mülâkat formu oluşturulduktan sonra mülâkatlar yazılı hale getirilmiş, mülâkatların yazılı dökümlerinin doğruluğunun onaylanması amacıyla yazılı metinleri katılımcılar incelemiştir. Ardından uzman görüşü alınarak görüşlerin doğruluğu sınanmıştır.

**Aktarılabirlik (Transmissibility):** Araştırma soruları ile ilgili detaylı betimsel veriler toplanmıştır. Raporlaştırmada süreç yine detaylı olarak aktarılmaya çalışılmış ve tüm mülâkatlar ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Araştırma süresi boyunca elde edilen tüm veriler, araştırmacılar ve nitel araştırma yöntemlerinde uzman olan bir öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiş, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda bir görüş birliği sağlanmıştır.

**Araştırma verilerinin tutarlı olması (Consistency):** Araştırmada oluşturulan kodlamaların güvenilirlik hesaplaması için; Cohen's Kappa'nın önerdiği formülden [ $K = (F0 - FC) / (N - FC)$ ] yararlanılmıştır.

Cohen's Kappa güvenilirlik indeksinde;

F0 = Kodlayıcıların fikir birliğinde oldukları yargı sayısını,

FC= Şansa dayalı olarak fikir birliğine varılan yargı sayısını ve

N = Toplam kodlama kriterlerinin sayısını ifade etmektedir.

Bu araştırmada Cohen's Kappa güvenilirlik indeksi hesaplanmış ve kodlayıcılar arası güvenilirlik 0,89 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada Cohen's Kappa değerinin 0,8-1 aralığında değer aldığı diğer bir ifade ile oldukça güvenilir olduğu görülmekte (Leiva, Rios ve Martinez, 2006, s.523) ve kodlayıcılar arası güvenilirliğin oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Kodlamaların birbirleri ile uyumunu gösterebilmek için ise Perreault ve Leigh (1989)'in güvenilirlik indeksi formülünden  $Ir = [Pa-1/c)(c/c-1) ]0,5$  faydalanılmıştır.

Perreault ve Leigh güvenilirlik indeksinde;

$Pa$  = Değerlendirmelerde fikir birliğine ulaşma, katılma oranını ve

$c$  = Önceden tanımlanmış olan kodlama kategorilerinin sayısını belirtmektedir (Grayson ve Rust, 2001, s.72).

Veriler formülde yerine yerleştirildiğinde kodlayıcıların kendi içindeki güvenilirliğinin 0,91 ve 0,93 olduğu görülmektedir. Kodlayıcılar arası uyumun 0,9-1 aralığında ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucu elde edilmiştir (Leiva, Rios ve Martinez, 2006, s.524).

**Teyit edilebilirlik (Corroborative):** Araştırmada elde edilen mülâkatlara ilişkin ses kayıtları ve dokümanlar arzu edenlerin inceleyebilmelerine olanak sağlamak amacıyla araştırmacı tarafından saklanmaktadır.

## Bulgular

Bu bölümde yapılan mülakatlar sonucunda üst düzey yöneticilerden edinilen verilerden elde edilen ve araştırmanın bulgularını oluşturan kategoriler ve her bir kategorinin kodları yer almaktadır. Araştırmanın bulgularını oluşturan kategoriler aşağıda sıralanmaktadır.

### Dönüşümsel Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Dönüşümsel liderlik temasına ait kategorilerimiz vizyonu paylaşan, stratejik yön belirleyen, temel yetenekleri belirleyen ve temel yetenekleri geliştiren olmak üzere 4 kategori ve bu kategoriler altında 15 koda ulaşılmıştır. Tablo 3'de kodların kaç üst düzey yönetici tarafından dile getirildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3

*Dönüşümsel Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar*

Stratejik Lider Kimdir? Özellikleri Nelerdir?	Tema	Kategoriler	Kodlar	F
Stratejik Lider Kimdir? Özellikleri Nelerdir?	Dönüşümsel Liderlik	Vizyonu paylaşan	Vizyonu toplantılarla aktarmak	5
			Vizyonu eğitimler yoluyla aktarmak	
			Vizyonu tanıtım kitapçığı ile aktarmak	
			Vizyonu telkin ederek aktarmak	
		Stratejik yön belirleyen	Globalleşmek	4
			Müşteri memnuniyeti sağlamak	
			Özgün tasarımlı ürünler üretmek	
			Dijitalleşme	
		Temel yetenek belirleyen	Hız yeteneği	7
			İnsan kaynakları	
Teknolojiyi iyi takip edebilme				
Değişime uyum sağlama				
Temel yetenek geliştiren	Kıyaslama	7		
	Toplantılar düzenlemek			
	Gündemi takip etmek			

Tablo 3 incelendiğinde, dönüşümsel liderlik temasında en fazla dile getirilen kategorinin “Temel yetenek belirleyen.” (n=18) ve bu kategori altında en fazla dile getirilen kodun ise “hız yeteneği.” (n=7) olduğu görülmektedir. Bu tema altında oluşan kategoriler sıklıklarına göre sırasıyla; “Temel yetenek geliştiren.” (n=17), “Vizyonu paylaşan.” (n=15) ve “Stratejik yön belirleyen.” (n=11)’dir.

Dönüşümsel liderlik temasını oluşturan kategorilere ait kodlar sırasıyla aşağıdaki alt başlıklarda sunulmuştur.

### Vizyonu paylaşan kategorisine ait bulgular

Çalışmanın dönüşümsel liderlik temasında oluşan ilk kategori “vizyonu paylaşan”dır. Yapılan mülakatlar sonucunda 12 üst düzey yönetici vizyonun çalışanlarla çeşitli yöntemlerle paylaşıldığı noktasında görüş bildirmiştir. Bu kategori altında “Vizyonu eğitimler yoluyla aktarmak”, “Vizyonu telkin ederek aktarmak”, “Vizyonu toplantılarla aktarmak” ve “Vizyonu tanıtım kitapçığı ile aktarmak” kodları bulunmuştur.

“Vizyonu eğitimler yoluyla aktarmak.” Bu fikirde olan 4 üst düzey yönetici vizyonun çalışanlarla paylaşılabilir olması için eğitimler düzenlediklerini ve eğitimlerin bu noktada çok önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Örneğin; K<sub>2</sub> yöneticisi vizyonun paylaşılır olması için izledikleri yöntemi “Her şeyin başı eğitim olduğu gibi biz vizyon konusunun da en iyi eğitimlerle anlatılabileceğini düşünüyoruz. Düzenli bir şekilde verdiğimiz eğitimler sayesinde vizyonun çalışanlarımızla paylaşılır olmasını sağlıyoruz” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

“Vizyonu telkin ederek aktarmak.” K<sub>3</sub> yöneticisi “*Sık sık telkinlerde bulunarak vizyonumuzun çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlarız*”, K<sub>9</sub> yöneticisi ise “*Vizyonumuzu çalışanlarımızla paylaşmak için sürekli telkinlerde bulunuruz*” ifadeleri ile vizyonlarını çalışanlarına telkin etme yöntemi ile paylaştıklarını dile getirmişlerdir.

“Vizyonu toplantılarla aktarmak.” görüşünde olan K<sub>12</sub> yöneticisinin “*Her çalışanımız kurumumuzun vizyonunu adı soyadı gibi ezbere bilir, bilmek zorunda. Biz bunu haftalık olarak bir araya geldiğimiz toplantılarda açık ve net bir şekilde dile getirerek sağladık*” ve K<sub>14</sub> yöneticisinin “*Sürekli olarak düzenlediğimiz toplantılarda vizyon ile ilgili meydana gelen herhangi bir değişim ve gelişim hakkında çalışanlarımıza bilgi verilir*” şeklinde ifadeleri vizyonu çalışanlar ile paylaşma noktasında toplantılardan faydalandıklarını desteklemektedir.

Vizyonun çalışanlarla paylaşılır olmasında “Vizyonu tanıtım kitapçığı ile aktarmak.” yöntemini kullanan yöneticiler işletmenin tanıtım kitapçıkları olduğunu ve bu kitapçıklarla işletmenin vizyon ve misyonunun çalışanlar da dâhil olmak üzere herkesle paylaşıldığını ifade etmektedir. K<sub>8</sub> yöneticisi, vizyonun paylaşılır olmasıyla ilgili olarak eline aldığı tanıtım kitapçığını göstererek “*Vizyonumuz işletmemizin tanıtım kitapçıklarında da yer aldığı gibi çalışanlarla ve hatta herkesle paylaşılmaktadır*”, K<sub>10</sub> yöneticisi, *Vizyonumuz doğrultusunda hareket edebilmek için vizyonumuzu tüm çalışanlarımızla paylaşmak durumundayız ki çalışanlarımız da vizyonumuzu benimsesinler. Vizyonumuzu paylaşma yollarımızdan biri de kitapçıklarımızda vizyonumuza yer vermektir*” sözlerini dile getirmiştir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4

*Vizyonu Paylaşan Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları*

Kodlar	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>
Vizyonu toplantılarla aktarmak	√			√						√		√		√
Vizyonu eğitimler yoluyla aktarmak		√					√				√		√	
Vizyonu tanıtım kitapçığı ile ifade ederek aktarmak		√						√		√				√
Vizyonu telkin ederek aktarmak			√						√					

Tablo 4’e göre, vizyonu paylaşan kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “vizyonu toplantılarla aktarmak” olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların 5’inin bu yöntemi tercih ettiği belirlenmiştir. Bu kategoride oluşan diğer kodlar sıklıklarına göre sırasıyla; “Vizyonu tanıtım kitapçığı ile ifade ederek aktarmak”. (n=4), “Vizyonu eğitimler yoluyla aktarmak”. (n=4), “Vizyonu telkin ederek aktarmak”. (n=2)’tir. Diğer bir ifade ile üst düzey yöneticilerin vizyonu çalışanları ile paylaşırken toplantılardan, eğitimlerden, tanıtım kitapçıklarından ve telkin etme yolundan faydalandığı söylenebilmektedir.

## Stratejik yön belirleyen kategorisine ait bulgular

Çalışmanın dönüşümsel liderlik temasında oluşan ikinci kategori “stratejik yön belirleyen”dir. Yapılan mülakatlar sonucunda 9 üst düzey yönetici stratejik yön belirleme noktasında görüş bildirmiştir. Bu kategori altında “Globalleşmek”, “Özgün tasarımı ürünler üretmek”, “Müşteri memnuniyeti sağlamak” ve “Dijitalleşme” kodları elde edilmiştir.

“Globalleşmek.” yapılan mülakatlar sonucunda üst düzey yöneticilerden K<sub>1</sub> yöneticisi, *“Biz şirket olarak global bir otomotiv yan sanayisi olmak istiyoruz. Şu an tüm operasyonlarımız Türkiye’de ve biz bunu globale taşımak istiyoruz. Bu doğrultuda global bir şirket olma hedefimizi vizyona koyduk ve bunu gerçekleştirebilecek bir ihtiyaç pazarda var. Bizim gibi rekabetçi ve esnek çözümler sunabilen firmalar doğru stratejilerle hareket ederlerse global otomotiv yan sanayisi haline gelebilirler”* ifadeleri ile K<sub>4</sub> yöneticisi ise *“Globalleşerek pazar payımızı ve kârlılığımızı arttırmak bizim şuanda öncelikli amacımızdır”* ifadeleri ile stratejik yön olarak globalleşmeyi belirlediklerini ifade etmiştir.

“Özgün tasarımı ürünler üretmek.” K<sub>1</sub> yöneticisi *“Otomotiv sektöründe potansiyeli olan şirketlere ihtiyaç var. Biz ürettiğimiz ve sattığımız ürünlerin özgün tasarımı olan ürünler olmasını istiyoruz. Bu amaçla küresel özgün tasarımlarla alakalı AR-GE yetkinliğimizi, üretim mühendisliği yetkinliğimizi geliştiriyoruz”* sözlerini dile getirmişlerdir.

“Müşteri memnuniyeti sağlamak.” K<sub>5</sub> yöneticisi, *“Biz daha çok ağırlıklı olarak müşteri memnuniyeti 1. sırada olmak üzere gelir ağırlıklı hedefler belirliyoruz. Stratejilerimizi daha çok müşterilerimizi memnun etmek üzere ve şirketi kârlı duruma geçirme üzerine oluşturuyoruz,”* K<sub>13</sub> yöneticisi *“Ana faaliyet alanımız petrol olduğu için burada bizim için müşteri kitlesi çok önemlidir. Sahip olduğumuz müşteriye elde tutabilmek ve potansiyel müşterilere ulaşım onların memnuniyetini sağlamak bizim için en önemli yön”* sözleri ile stratejik yön belirlerken dikkate alınması gereken en önemli faktörün müşteri memnuniyeti olduğunu dile getirmişlerdir.

“Dijitalleşme.” Stratejik yön belirleme kategorisi altında oluşturulan bir diğer kod dijitalleşmedir. Dijitalleşmeyi stratejik yön olarak belirleyen K<sub>6</sub> yöneticisi, *“İşletmemiz için gelecekte hangi faaliyetlerin önemli olabileceği konusunda biz dijitalleşmenin olduğunu düşünüyoruz. Bu konu ile ilgili olarak sık sık toplantılar düzenliyor ve dijitalleşmeyi bölümlerde nasıl kullanırız, müzakere ediyoruz”* ifadeleri ile dijitalleşmenin önemine vurgu yapmıştır.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5

*Stratejik Yön Belirleyen Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları*

Kodlar	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>
Globalleşmek	√		√	√			√							
Müşteri memnuniyeti sağlamak					√				√				√	
Özgün tasarımlı ürünler üretmek	√					√								
Dijitalleşme						√								√

Tablo 5’te görüldüğü üzere, üst düzey yöneticilerin globalleşme, müşteri memnuniyeti sağlama, özgün tasarımlı ürünler üretme ve dijitalleşmeyi stratejik yön olarak belirledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte stratejik yön belirleyen kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Globalleşmek” olduğu görülmektedir. Bu kategori altında sergilenen diğer kodların sıklıklarına göre sırasıyla; “Müşteri memnuniyeti sağlamak.” (n=3), “Özgün tasarımlı ürünler üretmek.” (n=2) ve “Dijitalleşme.” (n=2) olduğu görülmektedir.

### Temel yetenek belirleyen kategorisine ait bulgular

Çalışmanın dönüşümsel liderlik teması altında oluşan üçüncü kategori “Temel yetenek belirleyen”dir. Bu kategori altında “Hız yeteneği”, “İnsan Kaynakları”, “Teknolojiyi iyi takip edebilme” ve “Değişime uyum sağlama” olmak üzere 4 kod elde edilmiştir.

“Hız yeteneği.” Çalışmaya katılan üst düzey yöneticilerden elde edilen bulgulardan temel yetenek belirleyen kategorisi altında oluşan ilk kod “Hız yeteneği” kodudur. K<sub>1</sub> yöneticisi “*Biz otomotiv yan sanayisiyiz. İstenilen zamanda istenilen kalitede ürünleri üretip, müşteriye teslim etmemiz gerekiyor. Hızlı olmak, şartlara göre hızlı karar alabilmek bizim için hayati öneme sahip*”, K<sub>6</sub> yöneticisi “*Çabuk karar alabilmek bu günde yarın da bizim için değişmez temel yetenek. Bizdeki alt yöneticiler, yönetim kurulu başkanımızın o konudaki vizyonunu ve bakışını bildiği için ona yönelik hızlı kararlar alabilir, işte uzun uzun yönetim kurulları toplanmaz, hemen bir telefon bağlantısıyla ya da video konferansla karar alabiliriz. Yani başka şirketlerde bir ay süren bir süreç, bizde yarım gün, bir saat sürebilir*” sözleri ile en önemli temel yetenek olarak hız yeteneğine sahip olduklarını ve gelecekte de bu yeteneğe sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

“İnsan kaynağı.” Mülakat yapılan üst düzey yöneticilerden 5’i sahip olunması gereken en önemli temel yeteneğin insan kaynağı olduğuna vurgu yapmıştır. Örneğin, K<sub>5</sub> yöneticisi, “*Son dönemlerde kesinlikle insan kaynağının sahip olunması ve sürdürülmesi gereken en önemli temel yetenek olduğunu düşünüyorum. Çünkü insanlar artık iş seçiyor, nitelikli insanı bulabilmek ve onun işyerinde devamlılığını sağlayabilmek ülke genelinde büyük sıkıntı. Bu nedenle işini iyi yapan insan kaynağını bulduğumuz an onların memnuniyetini sağlayabilmek için biz işletmemiz olarak çaba sarf ediyoruz*”,

K<sub>8</sub> yöneticisi, “*En önemli temel yetenek daima insan kaynakları tabii ki de. Her zaman söylüyorum; teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insan kaynağı olmadan hiçbir başarı elde edemezsiniz. Teknoloji sadece bir alettir. En önemli kaynak teknolojiyi de kullanan insandır*” ifadelerini dile getirmişlerdir.

“Teknolojiyi iyi takip edebilme.” Mülakatlarda teknolojiyi takip edebilme yeteneğini bugünün ve yarının en önemli temel yeteneği olarak ifade eden K<sub>6</sub> yöneticisi, “*Sahip olunması gereken en önemli temel yetenek bence teknolojiyi yakinen takip edip teknolojik üstünlüğü ele geçirmektir. Biz bu noktada tam olarak üstün olmasak da iyi durumdayız diyebilirim. Ancak bu yeteneğimizi arttırmamız gerektiğinin şirket olarak farkındayız*”, K<sub>10</sub> yöneticisi ise, “*Şu anda teknolojik olarak bizimle aynı işi yapan birçok firmaya göre üstün konumdayız. Bu üstünlüğü teknoloji ile yakından ilgilenererek elde ettik diyebilirim. İleride de teknolojik olarak üstün konumda bulunmamız gerektiği kanısındayım*” cümleleri ile teknolojiyi takip edebilme yeteneğinin elde edilmesi gereken temel yetenek olduğuna vurgu yapmışlardır.

“Değişime uyum sağlama.” Mülakat yapılan üst düzey yöneticilerden 3’ü dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğinin başarının anahtarı olduğunu ifade etmişlerdir. K<sub>2</sub> yöneticisi, “*Temel yetenek olarak belirlediğimiz yöneticilerin değişime uyum sağlayabiliyor olması aradığımız kriterlerden en önemlisidir. Bu özelliği geliştirmek bir yana bu özelliğe sahip olmayan kişileri yetenek havuzuna alamıyoruz*”, K<sub>6</sub> yöneticisi, “*Bizde en önemli temel yetenek olarak değişime uyum sağlama kabiliyeti görülür. Değişime uyum sağlayamayan firmalar piyasadan silinmeye mahkumdur*” şeklinde düşüncelerini dile getirmişlerdir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6

*Temel Yetenek Belirleyen Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları*

Kodlar	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>
Hız yeteneği	√		√	√		√	√			√			√	
İnsan kaynakları					√			√			√		√	√
Teknolojiyi iyi takip edebilme						√				√		√		
Değişime uyum sağlama		√				√			√					

Araştırma sonucunda üst düzey yöneticilerin temel yetenek olarak hız, insan kaynakları, teknolojiyi iyi takip edebilme ve değişime uyum sağlamaya önem verdikleri görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde, temel yetenek belirleyen kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Hız yeteneği” olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile katılımcıların 7’sinin en önemli temel yetenek olarak hızı gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu kategori altında sergilenen diğer kodlar sıklıklarına göre sırasıyla; “İnsan kaynağı.” (n=5), “Teknolojiyi iyi takip edebilme.” (n=3) ve “Değişime uyum sağlama.” (n=3)’dür.



## Temel yetenek geliştiren kategorisine ait bulgular

Çalışmanın dönüşümsel liderlik teması altında oluşan bir diğer kategori “Temel yetenek geliştiren”dir. Yapılan mülakatlar sonucunda üst düzey yöneticilerin temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik farklı çabalarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kategori altında “Kıyaslama”, “Toplantılar düzenlemek” ve “Gündemi takip etme” kodlarına ulaşılmıştır.

“Kıyaslama.” Görüşmelerde üst düzey yöneticilerden 7’si sahip oldukları temel yetenekleri başarılı olan diğer işletmelerle karşılaştırdıklarını dile getirmişlerdir. Örneğin, K<sub>4</sub> yöneticisi, *“Kıyaslama yapıyoruz. Teknolojik gelişmeler ile birlikte diğer işletmeleri takip ediyoruz. Biz satış yaparken müşterilerimizi anlık takip etmek zorundayız. Bizim artı yönlerimiz, onların eksi yönleri biz sadece kendi ürünlerimizi üretip satmakla kalmıyoruz, aynı zamanda pazardan da satıcıyı takip ediyoruz. Çünkü stratejimizi bunun üstüne kuruyoruz”* ifadeleri ile kıyaslamamanın önemine değinirken K<sub>6</sub> yöneticisi *“Çimento sektöründe faaliyette bulunan her işletmenin temel yeteneğinin onlar için önemli olduğunu bu nedenle de her biriyle kendilerini kıyasladıklarını”* dile getirmiştir.

“Toplantılar düzenlemek.” K<sub>13</sub> yöneticisi, *“Toplantılarda üst düzey kesimle bir araya gelip gündemi değerlendirip sahip olmamız gereken yeni temel yetenekleri tartışıyoruz”*, K<sub>14</sub> yöneticisi ise, *“Tabii ki de toplantılar yapılıyor, orada yeni temel yetenekler tartışılıyor ve geliştiriliyor”* ifadeleri ile toplantılar düzenleyerek yeni temel yetenekler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

“Gündemi takip etme.” K<sub>9</sub> yöneticisi, *“Biz ekonomik göstergelere bakarız. Ülkemizin içinde bulunduğu durum nedeniyle bizi doğrudan ilgilendiren ekonomik durum ile yakından ilgileniriz. Bununla ilgili de hem şirket sahiplerinin tecrübesi dikkate alınır hem de şirketin finans bölümü tedbirli davranmaya çalışır imkânlar el verdiği derecede. Hem fırsatlar hem de tehditler için geçerli bu durum. Bu şekilde de bizi o günkü koşullarda başarıya götüreceğine inandığımız ve sahip olmamız gerektiğini düşündüğümüz yeni temel yetenekler geliştiririz”*, K<sub>11</sub> yöneticisi ise *“Biz bilgi verilerini çok hızlı kullanabiliyoruz. Mesela bütün yöneticilerimiz bütün raporlara anlık ulaşabiliyorlar. Neredeyse her gün incelemeler yapılıyor. Haftada bir şirket direktörlerimiz başkanlığında ciddi anlamda çalışmalar yapılıyor. İletişimi yüksek bir ekip, dış piyasayı çok iyi takip edebiliyor”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7

*Temel Yetenek Geliştiren Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları*

Kodlar	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>
Kıyaslama	√		√	√		√		√		√			√	
Toplantılar düzenlemek		√			√						√		√	√
Gündemi takip etmek			√					√	√		√		√	

Tablo 7 incelendiğinde, temel yetenek geliştiren kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Kıyaslama” olduğu görülmektedir. Katılımcıların 7’sinin temel yeteneklerin geliştirilmesinde kıyaslama yöntemini kullandığı görülmektedir. Bu kategori altında sergilenen diğer kodların sıklıklarına göre sırasıyla; “Toplantılar düzenlemek.” (n=5) ve “Gündemi takip etmek.” (n=5), olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile üst düzey yöneticilerin temel yetenek geliştirme konusunda kıyaslama, toplantılar düzenlemek ve gündemi takip etme gibi çeşitli yollardan faydalandıkları sonucu elde edilmiştir.

### Yönetmel Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Yönetmel liderlik temasına ait kategorilerimiz davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen ile kriz yönetme becerisine sahip olma kategorileridir. Bu kategoriler altında 5 koda ulaşılmıştır. Söz konusu kodların kaç üst düzey yönetici tarafından dile getirildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 8

*Yönetmel Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar*

Stratejik Lider Kimdir? Özellikleri Nelerdir?	Temalar	Kategoriler	Kodlar	F
	Yönetmel Liderlik	Davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen	Eğitimlerle davranış ve standartları anlatmak	5
			Örnek davranışlar göstermek	3
			Sürekli bilgilendirme ve açık iletişim	2
	Yönetmel Liderlik	Kriz yönetme becerisine sahip olma	Ortak akıl oluşturmak	6
			Sakin kalmak	5

Tablo 8’de yönetmel liderlik temasında en fazla dile getirilen kategorinin “Kriz yönetme becerisine sahip olma.” (n=11) ve bu kategori altında en fazla dile getirilen kodun ise “Ortak akıl oluşturmak.” (n=6) olduğu görülmektedir. Bu tema altında oluşan diğer bir kategori ise “Davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen.” (n=10)’dir.

Yönetmel liderlik temasını oluşturan kategorilere ait kodlar sırasıyla aşağıdaki alt başlıklarda sunulmuştur.

## Davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen kategorisine ait bulgular

Çalışmanın yönetsel liderlik temasında oluşan ilk kategori “Davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen”dir. Yapılan mülakatlar sonucunda 10 üst düzey yöneticinin işletmenin başarılı olması gereken davranış ve standartları çalışanların benimsemesinde davranış kalıpları ve standartları belirlemenin önemine değindiği görülmüştür. Bu kategori altında “Eğitimlerle davranış ve standartları anlatmak”, “Örnek davranışlar göstermek” ve “Sürekli bilgilendirme ve açık iletişim” kodları elde edilmiştir.

“Eğitimlerle davranış ve standartları anlatmak.” Mülakatların sonucunda üst düzey yöneticilerden 5’inin davranış ve standartları çalışanlara anlatma noktasında eğitimlerden faydalandıkları ortaya çıkmıştır. Örneğin K<sub>5</sub> yöneticisi, “Her iş başı yapan arkadaşımız iş başı yapmadan önce 3 gün, yöneticilerimiz ise 1 ay oryantasyon eğitimi alır. Bu eğitimlerde kurum kültürünü ve işletmemizin başarması gereken amacını ve bu amacı başarabilmek için nasıl davranması gerektiğini anlatırız” ve K<sub>8</sub> yöneticisi, “Bu anlamda oryantasyon eğitimi çok önemlidir. Oryantasyon eğitimi, personel henüz işe başlamadan buranın kültürünü, başarılması gereken davranış ve standartlarını ve bu davranışların başarılmasında izlenecek yolu öğrenmesi açısından çok önemli” ifadeleri ile eğitimlerin önemine değinmişlerdir.

“Örnek davranışlar göstermek.” Üst düzey yöneticilerden K<sub>12</sub> yöneticisi, “Yöneticilerin örnek davranışlar göstererek çalışanlara davranış ve standartları benimsetebileceğini”, K<sub>14</sub> yöneticisi ise “Yazılı kurallar belirlemekle birlikte bu kuralların öncelikle kendileri tarafından uygulanarak çalışanlara örnek teşkil ettiğini” ifade etmiştir.

“Sürekli bilgilendirme ve açık iletişim.” K<sub>1</sub> yöneticisi, “Çalışanlara benimsetmek istedikleri davranış ve standartları aktarabilmek için sürekli bilgilendirme ve kuvvetli açık iletişimden faydalandıklarını”, K<sub>13</sub> yöneticisi, “Çalışanlara sürekli olarak başarılması gereken davranış ve standartları anlattıklarını” dile getirmiştir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9

*Davranış Kalıpları ve Standart Prosedür Belirleyen Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları*

Kodlar	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>
Eğitimlerle davranış ve standartları anlatmak		√		√	√			√					√	
Örnek davranışlar göstermek			√									√		√
Sürekli bilgilendirme ve açık iletişim	√												√	

Araştırma sonucuna göre üst düzey yöneticilerin davranış kalıpları ve standart prosedür belirleme konusuna önem verdikleri görülmektedir. Tablo 9 incelendiğinde,

davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Eğitimlerle davranış ve standartları anlatmak” olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile üst düzey yöneticilerin 5’inin çalışanların davranış ve standartları benimsemesinde eğitimlerin önemine değindiği görülmektedir. Bu kategori altında oluşan diğer kodlar sıklıklarına göre sırasıyla; “Örnek davranışlar göstermek.” (n=3) ve “Sürekli bilgilendirme ve açık iletişim.” (n=2)’dir.

### Kriz yönetme becerisine sahip olma kategorisine ait bulgular

Çalışmanın yönetsel liderlik temasında oluşan ikinci kategori “Kriz yönetme becerisine sahip olma”dır. Yapılan mülakatlar sonucunda 11 üst düzey yöneticinin kriz yönetimine ilişkin farklı görüşlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kategori altında “Ortak akıl oluşturmak” ve “Sakin kalmak” kodlarına ulaşılmıştır.

“Ortak akıl oluşturmak.” K<sub>6</sub> yöneticisi, “Kriz durumlarında, oluşan yeni duruma karşı değişik düşünme yetilerine sahip değişik sektörlerden kişilerle ortak akıl oluşturmaya çalıştıklarını, sadece bir kişiyle durumu değerlendirmek yerine daha farklı düşünme açılarına sahip kişilerle krizi değerlendirdiklerini ve bu şekilde ortak akıl oluşturmak yoluyla krizi aşmaya çalıştıklarını”, K<sub>9</sub> yöneticisi, “Beklenmedik durumlarla baş edebilmek için yer aldıkları sektörde akil insan olarak gördüğü ve öngörüsüne inandığı kişilerle karar almadan önce durumu istişare ettiğini, bunun sonucunda bir yol haritası çıkardığını ve bu haritaya bağlı kalmak koşuluyla krizi çözmeye çalıştığını” belirtmişlerdir.

“Sakin kalmak.” Üst düzey yöneticilerden 5’inin sakin kalmanın krizi çözüme ulaştırmada en iyi yol olduğunu belirttiği görülmüştür. Örneğin, K<sub>2</sub> ve K<sub>12</sub> yöneticileri “Herhangi bir krizle karşılaştıklarında bu krizi çözüme ulaştırmanın en iyi yolunun sakin kalıp, soğukkanlı bir şekilde konuyu ele alıp, durumu bu şekilde değerlendirip çözüm yolları aramak” olduğunu belirtmişlerdir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 10

*Kriz yönetme becerisine sahip olma Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları*

Kodlar	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>
Ortak akıl oluşturmak	√			√		√			√		√		√	
Sakin kalmak		√					√			√		√		√

Tablo 10’a göre, kriz yönetme becerisine sahip olma kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Ortak akıl oluşturmak” olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin 6’sının kriz durumlarını ortak akıl oluşturma yoluyla çözdükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu kategori altında oluşan diğer bir kod ise “Sakin kalmak” (n=5)’tir. Diğer bir ifade ile üst düzey yöneticilerin işletmelerinde herhangi bir krizle karşılaştıklarında çözüm yolu olarak ortak akıl oluşturma ve sakin kalma yolunu tercih ettikleri söylenebilmektedir.

### Etik Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Etik liderlik temasına ait kategorilerimiz “Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren” ve “Kamu faydası gözeten”dir. Bu iki kategori altında toplam 3 koda ulaşılmıştır. Söz konusu kodların kaç üst düzey yönetici tarafından dile getirildiğini gösteren frekans dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 11

*Etik Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar*

Stratejik Lider Kimdir? Özellikleri Nelerdir?	Temalar	Kategoriler	Kodlar	F
	Etik Liderlik	Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren	Etik değerleri yaşayarak anlatmak Etik kurul	
	Kamu faydası gözeten	Sosyal sorumluluk		11

Tablo 11 incelendiğinde, etik liderlik temasında en fazla dile getirilen kategorinin “Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren” (n=12) ve bu kategori altında en fazla dile getirilen kodun ise “Etik değerleri yaşayarak anlatmak” (n=10) olduğu görülmektedir. Bu tema altında oluşan diğer bir kategori ise “Kamu faydası gözeten” (n=11)’dir.

Etik liderlik temasını oluşturan kategorilere ait kodlar sırasıyla aşağıdaki alt başlıklarda sunulmuştur.

### Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren kategorisine ait bulgular

Çalışmanın etik liderlik teması altında oluşan ilk kategori “Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren”dir. Yapılan mülakatlar sonucunda üst düzey yöneticilerin etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi ile ilgili farklı görüşlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kategori altında “Etik değerleri yaşayarak anlatmak” ve “Etik kurul” kodlarına ulaşılmıştır.

“Etik değerleri yaşayarak anlatmak.” Görüşmelerin sonucunda üst düzey yöneticilerden 10’unun etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi için yaşayarak çalışanlara benimsetme yolunu tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. K<sub>2</sub> yöneticisi, “*Etik değerleri örgüt kültürümüzün bir parçası haline getirmede kendilerinin yaşayarak benimsettiklerini*”, K<sub>4</sub> yöneticisi ise “*Etik değerlerin örgüt kültürünün parçası haline gelmesinde en önemli hususun etik davranışları özellikle üst düzey yöneticilerin yaşayıp çalışanlara örnek olmasıyla benimsettiklerini*” dile getirmişlerdir.

“Etik kurul.” Yapılan mülakatlar sonucunda etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesinde 2 üst düzey yöneticinin “Etik kurul” a vurgu yaptığı görülmüştür. K<sub>1</sub> ve K<sub>6</sub> yöneticisi “*Etik kurula sahip olduklarını ve bu etik kurul aracılığıyla etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline geldiğini*” dile getirdikleri görülmektedir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 12

*Etik Değerleri Örgüt Kültürüne Yerleştiren Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları*

Kodlar	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>
Etik değerleri yaşayarak anlatmak	√	√		√		√		√	√	√	√		√	√
Etik kurul	√					√								

Tablo 12’de, etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Etik değerleri yaşayarak anlatmak” olduğu görülmektedir. Katılımcıların 10’unun etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesinde yaşayarak anlatmanın önemine değindiği görülmektedir. Bu kategori altında sergilenen diğer kod ise “Etik kurul” (n=2)’dur. Katılımcılardan 2’si etik değerlerin örgütün kültürünün bir parçası haline gelmesi için etik kurul oluşturduklarını ve bu kurullardan faydalandıklarını dile getirmiştir.

### **Kamu faydası gözeten kategorisine ait bulgular**

Çalışmanın etik liderlik teması altında oluşan bir diğer kategori “Kamu faydası gözeten”dir. Bu kategori altında oluşan kod ise “Sosyal sorumluluk” dur.

“Sosyal sorumluluk.” Yapılan mülakatlarda çoğu üst düzey yöneticinin kamuya fayda sağlamak amacı ile birçok sosyal sorumluluk projelerinde yer aldığını dile getirdiği görülmektedir. Örneğin, K<sub>3</sub> yöneticisi, “*Kullanmadığımız kıyafetler için kutularımız var. Bu kıyafetleri getirip kutulara koyuyor ve bunları yardıma ihtiyacı olanlara veriyoruz. Yaşlılar yurduunu darülacezeyi, çocuk esirgeme kurumunu ziyaret ederiz. Birkaç çocuğu alıp alışveriş merkezine götürürüz. Orada sinemaya götürür, yedirir, içirir ve oyun oynatır, oyuncaklar alırız. Çocuk esirgeme kurumuna iç çamaşırı vs. yardımında bulunuruz. Şırnak’ta bir okulu seçtik. Oraya yaklaşık 80 koli kitap, defter, kalem, giyecek malzemesi gönderdik. Bunu şirketimizin önderliğinde çalışanlarımızın da desteğiyle yaptık. Bu gibi uygulamalarımız var*”, K<sub>5</sub> yöneticisi, “*Yeşil restorancılık hareketine başladık ve bu uygulama tamamen kamu yararınadır*”, K<sub>13</sub> yöneticisi, “*Ampute takımı için spor salonumuz var, huzurevleri ile ilgili çalışmalarımız var*” ifadeleri ile sosyal sorumluluk projelerine değinmişler ve bu şekilde kamuya fayda sağladıklarını dile getirmiştir.

Tablo 13

Kamu Faydası Gözeten Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları

Kodlar	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>
Sosyal sorumluluk	√	√	√		√	√		√	√	√	√		√	√

Tablo 13 incelendiğinde, kamu faydası gözeten kategorisinde elde edilen kodun “Sosyal sorumluluk” olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin 11’inin kamuya faydalı olmak amacıyla birçok sosyal sorumluluk projelerinde yer aldığını dile getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

### Politik Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Politik liderlik temasına ait kategorilerimiz “Sosyal sermaye (Ağ ilişkileri güçlü olan)”dır. Bu kategori altında elde edilen kod ise “Bağların gücü”dür. Söz konusu kodun kaç üst düzey yönetici tarafından dile getirildiğini gösteren frekans dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 14				
Politik Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar				
Stratejik Lider Kimdir? Özellikleri Nelerdir?	Temalar	Kategoriler	Kodlar	F
		Politik Liderlik	Sosyal sermaye (Ağ ilişkileri güçlü olan)	Bağların gücü

Tablo 14’de görüldüğü gibi, politik liderlik temasında oluşan kategorinin “Sosyal sermaye” (n=12) ve bu kategori altında oluşan kodun ise “Bağların gücü” (n=12) olduğu görülmektedir.

Politik liderlik temasını oluşturan kategoriye ait kod aşağıdaki alt başlıkta sunulmuştur.

### Sosyal sermaye (Ağ ilişkileri güçlü) kategorisine ait bulgular

Çalışmanın politik liderlik temasında oluşan kategori “Sosyal sermaye”dir. Üst düzey yöneticilere öncelikle herhangi bir problemle karşılaştıkları zaman çevrelerinde bu problemi çözebilecek çok sayıda kişi/kurumun mevcut olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruya 12 üst düzey yöneticinin tamamı olumlu yanıt vermiştir. Bu sorunun ardından üst düzey yöneticilere sahip oldukları bu kişi ve kurumların amaçlara ulaşma noktasında katkılarının neler olduğu sorulmuştur. Bu kategori altında oluşan kod ise “Bağların gücü” kodudur.

“Bağların gücü.” K<sub>5</sub> yöneticisi, “Bağlarımızın güçlü olmaması gibi bir şansımız yok. Özellikle de havalimanı gibi bir bürokrasi ve devletle iç içe olan bir yerde. Muhakkak bağlantılarımızın olması gerekiyor. Bir işi halledebilmeniz için tek başınıza ayakta durmanız imkânsız. Bu anlamda devlet ve özel sektör kurum ve kuruluşlarıyla devamlı bir arada iyi geçinmek durumundayız ve bağlantılarımızı her zaman kuvvetli tutmak zorundayız” ve K<sub>11</sub> yöneticisi, “Sahip olduğumuz ilişkilerimiz bazen yol gösterir bazen de amacımıza ulaştırır. Bazen direkt olarak amacımıza ulaştırır bazen de dolaylı yoldan ulaştırır” sözleri ile sahip oldukları sosyal sermayenin amaçlara ulaşma noktasındaki önemine değinmişlerdir.

Söz konusu kodun katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 15

*Sosyal Sermaye (Ağ İlişkileri Güçlü Olan) Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları*

Kodlar	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	K <sub>12</sub>	K <sub>13</sub>	K <sub>14</sub>
Bağların gücü	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√		√	√

Tablo 15 incelenecek olursa, sosyal sermaye kategorisinde elde edilen kodun “Bağların gücü” olduğu görülmektedir. Mülakatlara göre üst düzey yöneticilerin 12’sinin herhangi bir sorunla karşılaştıklarında bu sorunu çözmek için bağların gücünden faydalandığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile katılımcılar çözülmesi gereken herhangi bir problem olduğunda ya da amaçlarına ulaşma konusunda ilişkilerinin gücünden faydalanmaktadır.

## Sonuç

Günümüz sert rekabet koşulları işletme üst düzey yöneticilerini stratejik bakış açısı ile hareket etmeye zorlamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmek isteyen hatta yaşamını devam ettirmek isteyen işletmelerin başarılı olmaları işletme üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik özellik ve yeteneğine bağlıdır. Diğer bir ifade ile günümüz işletmelerinin başarılı olmasında liderlerin belirsizliklerle dolu bir çevrede gerektiğinde stratejik değişimleri yapabilecek bir bakış açısına sahip olmaları hayati önem arz etmektedir.

İşletme için önemli unsurlarından olan stratejik lider, geleceği öngörmek suretiyle şekillendiren, esnek olabilen, diğer bireyleri güçlendirerek gerekli olduğunda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Bu çalışmada stratejik liderin sahip olması gereken özellikler işletme üst düzey yöneticileri ile yapılan mülakatlardan hareketle belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla belirlenen stratejik liderlik özellikleri için kategoriler altında birtakım kodlar oluşturulmuştur. Dönüşümsel liderlik teması altında ulaşılan sonuçlar vizyonu paylaşan, stratejik yön belirleyen, temel yetenek belirleyen ve temel yetenek geliştiren olmakla birlikte bu tema altında en çok dile getirilen kategorinin temel



yetenek belirleyen olduğu görülmektedir. Yapılan mülâkatlar sonucunda üst düzey yöneticilerin işletmelerinin temel yeteneklerinin neler oldukları konusunda açık görüşler bildirdikleri görülmekle birlikte üst düzey yöneticilerin temel yeteneğin ne olduğunu anlama noktasında zorlandığı görülmüş ve üst düzey yöneticilerin çoğuna temel yetenek kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Kavram anlaşıldıktan sonra üst düzey yöneticilerden yedisinin bugün de gelecek pazarlarında da rekabetçi kalabilmek için sahip olmaları gereken en önemli temel yetenek olarak hız yeteneğini gördükleri sonucu elde edilmiştir. Öte yandan üst düzey yöneticilerin temel yeteneklerinin kendilerine rekabet edebilme noktasında önemli üstünlükler sağladığını düşündükleri diğer temel yetenekler; insan kaynakları, teknolojiyi iyi takip edebilme ve değişime uyum sağlamadır. Besler (2004) ise en önemli temel yeteneğin teknolojik üstünlük ardından da hız yeteneği olduğu sonucunu elde etmiştir.

Bir diğer kategori olan temel yetenek geliştiren kategorisi altında üst düzey yöneticilerden 17'sinin görüş bildirdiği sonucu elde edilmiştir. Bu üst düzey yöneticilerden 17'sinin dış çevrede meydana gelen değişimlere uygun yetenekler geliştirmek için farklı uygulamalardan yararlandığı görülmektedir. Katılımcıların 7'si temel yeteneklerini geliştirebilmek için sektör içi ve farklı sektörlerde başarılı olan işletmelerle kendilerini kıyasladıklarını dile getirmişlerdir. Kıyaslama ile işletme üst düzey yöneticileri işletmesinin mevcut durumunu görebilecek ve performansını artırabileceği eksik alanları belirleyerek gerekli düzeltmeleri yapabilecektir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin kıyaslamadan başka toplantılar düzenlemek ve gündemi takip etmek yoluyla yeni temel yetenekler geliştirdikleri sonucu elde edilmiştir. Besler (2004) ise üst düzey yöneticilerin temel yeteneklerin geliştirilmesi teması altında en fazla kapasite ve yetenekleri rakip işletmelerle karşılaştırmak alt temasını dile getirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yazarın çalışmasında üst düzey yöneticilerin 3'ünün kapasite ve yetenekleri farklı endüstrilerdeki işletmelerle karşılaştırma alt temasına ulaştığı görülmektedir.

Dönüşümsel liderlik teması altında elde edilen bir diğer kategori stratejik yön belirleyendir. 14 üst düzey yöneticiden gelecekteki olası pazar koşullarını değerlendirmeleri istendiğinde 11 üst düzey yöneticinin gelecekte pazar koşullarının daha rekabetçi olacağını ve bu nedenle de kendilerine stratejik bir yön belirlediklerini dile getirdiği sonucu elde edilmiştir.

Yapılan mülâkatlar sonucunda 4 üst düzey yöneticinin gelecekte de hayatta kalabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için globalleşmeyi stratejik yön olarak belirledikleri görülmektedir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin sert rekabet koşulları altında gelecekte başarılı olabilmek adına kendilerine müşteri memnuniyetini sağlamak, özgün tasarımı ürünler üretmek ve dijitalleşmeyi stratejik yön olarak belirledikleri ve bu şekilde de başarılı olmayı plânladıkları ortaya çıkmıştır.

Dönüşümsel liderlik teması altında oluşan son kategori ise vizyonu paylaşandır. 14 üst düzey yöneticiden 12'sinin vizyonu paylaşma konusuna önem verdiği görülmekle birlikte üst düzey yöneticilerin vizyonun değişen şartlara göre sorgulanması konusunda farklı bakış açılarına sahip oldukları görülmüştür. Üst düzey yöneticilerin en fazla toplantılar yoluyla vizyonu çalışanları ile paylaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin vizyonu paylaşma noktasında tanıtım kitapçıklarından, eğitimlerden ve telkin etme yöntemlerinden faydalandığı görülmektedir. Besler (2004) sekiz üst düzey yönetici ile görüştüğü çalışmada yedisinin vizyon oluşturma ve vizyonun paylaşılmasını sağlama konusunda yeterli oldukları sonucuna ulaşmıştır. Besler (2004) vizyonu paylaşma noktasında üst düzey yöneticilerin en fazla çalışanların katkılarını alma yolunu tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte yazar vizyonun paylaşılması noktasında sekiz üst düzey yöneticiden üçünün düzenli toplantılardan faydalandığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada yönetsel liderlik temasında elde edilen kategoriler; davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen ile kriz yönetme becerisine sahip olma olmakla birlikte bu tema altında en fazla dile getirilen kategori kriz yönetme becerisine sahip olmadır. Yapılan mülâkatlarda üst düzey yöneticilerimize işletmenizin başarılı olması gereken davranış ve standartları çalışanlara benimsetme noktasında nasıl bir yol izledikleri sorulduğunda üst düzey yöneticilerden en fazla alınan cevap eğitimlerle davranış ve standartları çalışanlara anlatma ve bu şekilde de benimsetmeye çalışmak olmuştur. Bununla birlikte davranış kalıpları ve standart prosedürleri çalışanlara benimsetme noktasında üst düzey yöneticiler örnek davranışlar sergilemek ve sürekli bilgilendirme ve açık iletişimden faydalandıklarını ifade etmişlerdir.

Yönetsel liderlik teması altında elde edilen bir diğer kategori kriz yönetme becerisine sahip olandır. Üst düzey yöneticilere sorulan beklenmeyen bir durumda kriz yönetim şeklinizi değerlendirir misiniz sorusuna üst düzey yöneticilerin en fazla verdiği cevap ortak akıl oluşturmak olmuştur. Beklenmeyen bir durum karşısında üst düzey yöneticilerin ortaya çıkan bu beklenmedik duruma karşı farklı bakış açılarına sahip farklı sektörlerden insanlarla bir araya gelerek krizi değerlendirdikleri ve bir sonuca ulaştırmaya çalıştıkları sonucuna varılmaktadır. Ayrıca üst düzey yöneticilerin kriz durumları ile sakin kalmak yolu ile de başa çıkmaya çalıştıkları sonucu elde edilmiştir.

Örgütün amaç ve varlığını tehdit eden bir unsur olan kriz durumlarının üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlayacaktır. Üst düzey yöneticilerin kriz durumlarına karşı hazırlıklı olması ve bir kriz anında nasıl davranması gerektiğini bilmesi örgütleri için hayati önem arz etmektedir.

Araştırmada etik liderlik temasında elde edilen kategoriler; etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren ile kamu faydası gözetendir. Bu tema altında en çok dile getirilen

kategori ise etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirendir. Üst düzey yöneticilere etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi için ne tür yöntemler izledikleri sorulduğunda üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun etik değerleri yaşayarak anlattığı, iki yöneticinin ise çalışanlarına etik değerleri etik kuruldandan faydalanarak benimsetmeye çalıştıkları sonucu elde edilmiş olup üst düzey yöneticilerin, etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirme noktasında kısıtlı yöntemler izlediklerini söylemek mümkündür.

Etik liderlik teması altında elde edilen bir diğer kategori ise kamu faydası gözetendir. Bu kategori altında oluşturulan kod ise sosyal sorumluluktur. Üst düzey yöneticilerin çoğunluğu kamuya fayda sağlamak üzere yeşil restorancılık, yeşil yol projeleri gibi sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulduklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin kamuya fayda sağlamak amacıyla öğrencilerin gelişimine destek oldukları, vergi ödedikleri, yerli üretimi destekledikleri, ihracat yaptıkları ve mevzuata uyum sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın son teması olan politik liderlik temasında elde edilen kategori sosyal sermaye ve bu kategori altında oluşan kod ise bağların gücüdür. Üst düzey yöneticilere sorulan herhangi bir problemle karşılaştıklarında bu problemi çözüme kavuşturabilecek çok sayıda kişi/kurum var mıdır sorusuna üst düzey yöneticilerin on ikisinin olumlu yanıt verdiği görülmektedir. Bununla birlikte üst düzey yöneticiler nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler geliştirmenin ve sosyal ağ içerisinde güçlü bağlara sahip olmanın önemine değinmişlerdir. Dolayısıyla günümüzde işletme üst düzey yöneticilerinin başarılı olmasının, sosyal sermayesini geliştirmesine ve bu ilişkileri örgüt amaçlarına ulaştırabilecek şekilde yönetebilmesine bağlı olduğu sonucuna ulaşabilmekteyiz.

Her ne kadar stratejik liderlik özellikleri dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik temaları altında ayrı ayrı ele alınabilse de içinde bulunduğumuz yüzyıl içerisinde stratejik liderlerin bu özelliklerin her birini taşıması liderlerin daha da etkili olmalarını sağlayacaktır.

Üst düzey yöneticiler söz konusu bu stratejik liderlik özellikleri doğrultusunda davranış gösterirlerse sert rekabet koşulları altında başarılı olma şansları daha da artacaktır. Üst düzey yöneticiler bu özellikler doğrultusunda hareket ederlerse rakiplerinden bir adım daha önde olacak, daha kaliteli ürünler üreterek müşteri memnuniyetini sağlayacak ve değişimi yönetebileceklerdir. Bununla birlikte stratejik liderlik özelliklerine sahip olan liderler, sert rekabet koşulları altında meydana gelebilecek olası tehditlere karşı tedbirli olurken ortaya çıkabilecek olan fırsatlardan da yararlanmayı bileceklerdir.

Bu çalışmada İSO 500'e giren işletmelerin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Yapılan mülakatlar sonucunda üst düzey yöneticilerin ilgili stratejik liderlik özelliklerine sahip olmasının üst düzey yöneticilerin başarı algılarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Her bir özellik liderlerin içinde buldukları şartları anlayıp, gerekli gördüğü durumlarda stratejik değişimleri

yapabilmeleri ve değişen çevre şartlarına uygun yetenekler belirlemeleri açısından önem arz etmektedir. Literatürde de özellikle dönüşümcü özelliklere sahip liderlerin etkililiği ile başarısı arasında olumlu yönde ilişkinin varlığına kanıt sağlayan birçok araştırma bulunmaktadır (Örneğin, Lowe vd., 1996; Spinelli, 2006).

Gelecekte yapılacak araştırmaların nicel veya karma nitelikli olması, araştırma evreninin bununla ilişkili olarak da örneklemin farklılaştırılması, elde edilecek olan sonuçların farklılaşıp farklılaşmadığını görmek dolayısıyla da genelleme yapabilme açısından katkı sağlayabilir. Bu araştırmada evren İSO 500'e kayıtlı olan işletmeler iken, yapılacak çalışmalarda farklı örgütler dikkate alınabilir. Ayrıca bu araştırmada üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri, üst düzey yöneticilerin bakış açısına göre değerlendirilmiştir. Yapılacak çalışmalarda stratejik liderlik özelliklerinin üst düzey yöneticilerin kendileri tarafından değil de çalışanlar tarafından değerlendirilmesi farklı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalara diğer bir öneri ise hem üst düzey yöneticilerin hem de çalışanların stratejik liderin özelliklerine ilişkin algılarının karşılaştırılması şeklinde olabilir.

Bu çalışmanın araştırmaya konu olan işletmelerin sadece imalat işletmelerini kapsamaması, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik hakkındaki görüş ve değerlendirmelerinin, elde edilen verilerin görüşme kılavuzunda yer alan sorularla sınırlı olması ve görüşülen kişilerin verdiği bilgiler ile sınırlı olması, bu kişilerin dürüst ve objektif bir şekilde görüşlerini yansıtmama olasılığı gibi birtakım kısıtları bulunmaktadır.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

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

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

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

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

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

---

### Kaynakça/References

- Ağraş, S. (2007). Stratejik liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 22.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., ve Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of management*, 30(3), 309–327.
- Akgemci, T. (2015). *Stratejik yönetim* (4.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akdoğan, A. A. ve Cingöz, A. (2009). *Kurumsal itibar ve kriz yönetimi: kurumsal itibarı korumada kriz iletişiminin rolü*. Baskı, Editör: H. Sumer ve H. Pernsteiner, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li yıllarda Türkiye'de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113–148.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, K. Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Çakır, A. (2008). Kamu idarelerinde stratejik yönetim kapsamında planlama ve plan-bütçe ilişkisi. *Yeterlilik tezi, Ankara*.
- Çoban, Ö. (2016). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlilikleri İle Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara*.
- Çoban, Ö. (2016). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlilikleri ile Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school. *School leadership & Management*, 24(1), 11–27.
- Diñçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* ( 9. Baskı). İstanbul: Alfa Basım.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy development: past, present and future. *Management decision*, 33(6), 11–21.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Gibcus, P., & Kemp R. G. M. (2003). Strategy and Small Firm Performance. SCALES Research Report. Netherlands.
- Grayson, K., & Rust, R. (2001). Interrater reliability. *Journal of Consumer Psychology*, 1(10), 71–73.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of educational research*, 85(5), 303–311.
- Leiva, F. M., Rios, F. J. M., & Martínez, T. L. (2006). Assessment of interjudge reliability in the open-ended questions coding process. *Quality and Quantity*, 40(4), 519–537.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385–425.
- Metin, M. (2014). *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Mills, G. E. (2003). *Action research a guide for the teacher researcher* (2. Baskı). Boston: Pearson Education.
- Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Patton, Q. M. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Perreault Jr, W. D., & Leigh, L. E. (1989). Reliability of nominal data based on qualitative judgments. *Journal of marketing research*, 26(2), 135–148.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41–68.
- 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.
- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*. Charlotte, NC: IAP, Information Age Publishing.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81–94.
- Sert, Ş. (2015). *Stratejik Liderlik - Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall International.
- Spinelli, R. J. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. *Hospital topics*, 84(2), 11–19.
- Toft, G. S. (2000). Synoptic (one best way) approaches of strategic management. *Public administration and public policy*, 79, 1–30.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim* (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 27–39.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.

## Hemşire Adaylarının Kariyer Planlarında Yaşlı Bakım Hemşireliği ve Diğer Hemşirelik Alanlarına Yönelik Tercihlerinin Çalışma Değerleri Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma\*

A Research on Examining Preferences of Nursing Candidates for Geriatric Nursing and Other Nursing Areas in the Context of Working Values in Career Plans

Cem Güney Özveren<sup>1</sup>, Nihal Ünalı Baydın<sup>2</sup>, Oya Çelebi Çakıroğlu<sup>3</sup>, Güler Önder<sup>4</sup>, Emrah Önder<sup>5</sup>

### Öz

Yapılan çalışmada, hemşire adaylarının yaşlı bakım hemşireliği ve diğer hemşirelik alanlarına yönelik tutumları araştırılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak, ilgili literatür taranarak hemşire adaylarının ilgili alanlara yönelik tutumlarının olumlu ya da olumsuz etkileyeceği düşünülen bir takım iş değerleri (kriterler) belirlenmiş ve bu kriterler analize uygun hiyerarşik yapıya dönüştürülmüştür. Araştırmanın evrenini İstanbul'daki kamu üniversitelerinde öğrenim gören hemşirelik öğrencileri, örneklemi ise bir kamu üniversitesinin hemşirelik bölümünde öğrenim gören üçüncü ve dördüncü sınıf hemşirelik öğrencileri oluşturmuştur.

Çalışmanın başında, hemşirelik fakültesi öğrencilerinin özellikle yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumlarının olumsuz olduğu hipotezi ile yola çıkılmıştır. Analiz sonucunda, kariyer tercihi olarak yaşlı bakım hemşireliğinin dezavantajlı olduğu iş değerleri önem derecesine göre sıralanmıştır. Anketler matematiksel bir metot olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında AHP yöntemi kullanılarak hemşire adaylarının yaşlı bakım hemşireliği kariyeri ile ilgili kalitatif yargıları kantitatif şekle dönüştürülmüştür. Araştırma, hemşirelik öğrencileri tarafından en fazla Ameliyathane Hemşireliği alanının tercih edildiğini ve Yaşlı Bakım Hemşireliği alanının orta sıralarda yer aldığını ortaya koymuştur. Yaşlı Bakım Hemşireliği tercih eden ve tercih etmeyen hemşirelik öğrencilerinin çalışma değerleri arasında önemli bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Son olarak, hemşirelik öğrencileri için çalıştığı kişilerle iyi ilişkiler kurmak ve iş garantisine sahip olmak en önemli çalışma değerleri olarak belirlenmiştir.

### Anahtar Sözcükler

Yaşlı Bakım Hemşireliği, Değerler, Kariyer, Hemşirelik, Analitik Hiyerarşi Prosesi

\* Bu çalışma, 14 Ekim 2016 tarihinde İspanya/Barcelona'da düzenlenen 2. Uluslararası Değişen Dünya ve Sosyal Araştırma Konferansı'nda sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve geliştirilmiş versiyonudur.

1 Sorumlu Yazar: Cem Güney Özveren (Arş. Gör.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: cem.ozveren@istanbul.edu.tr ORCID: 0000-0001-9435-6662

2 Nihal Ünalı Baydın (Dr. Öğr. Üyesi), On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, Samsun, Türkiye. E-posta: nihai.unalibaydin@omu.edu.tr ORCID: 0000-0001-5351-525X

3 Oya Çelebi Çakıroğlu (Arş. Gör.), İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: oya.celebi@medeniyet.edu.tr ORCID: 0000-0001-5552-4969

4 Güler Önder (Öğr. Gör.), Esenyurt Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Anestezi Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: guleronder@esenyurt.edu.tr ORCID: 0000-0002-0879-9545

5 Emrah Önder (Doç. Dr.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: emrah@istanbul.edu.tr ORCID: 0000-0002-0554-1290

**Atf:** Ozveren, C. G., Unaldi-Baydin, Celebi-Cakiroglu, O., N., Onder, G. ve Onder E. (2020). Hemşire adaylarının kariyer planlarında yaşlı bakım hemşireliği ve diğer hemşirelik alanlarına yönelik tercihlerinin çalışma değerleri bağlamında incelenmesine yönelik bir araştırma. *Istanbul Management Journal*, 88: 201-221. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0008>

**Abstract**

In the study, the attitudes of the candidate nurses towards elderly care nursing and other nursing fields were investigated. In accordance with the purpose of the research, the relevant literature was scanned and a number of job values (criteria), which are thought to affect positively or negatively the attitudes of the nurse candidates towards the relevant fields, were determined and these criteria were transformed into a hierarchical structure suitable for the analysis. The universe of the research consists of nursing students studying at public universities in Istanbul, and the sample consists of nursing students from third and fourth classes studying at the nursing department of a public university.

At the beginning of the study, it was set out with the hypothesis that nursing faculty students' attitudes towards elderly care nursing were negative. As a result of the analysis, the job values that the elderly care nursing is disadvantageous as a career choice are listed according to their importance level. The surveys were evaluated with a mathematical method Analytical Hierarchy Process (AHP). In terms of the study, the qualitative judgments of the nursing candidates regarding the elderly care nursing career were transformed into quantitative form by using AHP method. The research has revealed that the nursing students mostly preferred the Operating Room Nursing field and the Elderly Care Nursing field is in the middle ranks. It was found that there is no significant difference between the values of nursing students who prefer Elderly Care Nursing and those who do not prefer it. Finally, establishing good relationships with the people with whom they work and having job guarantee are determined as the most important work values for nursing students.

**Keywords**

Elderly Care Nursing, Values, Career, Nursing, Analytical Hierarcal Pprocess

**Extended Summary****Research Problem**

In this study, the career choices of the candidate nurses towards elderly care nursing and other nursing fields were investigated.

**Background**

It is observed that nurses working with elderly individuals in our country play an active role in home care hospitals and nursing homes. As the Turkstat projection by the Ministry Health, of Turkey for the elderly population, which will improve the Healthy Aging Action Plan and Implementation Program (2015-2020), is developed, it is thought to play a key role in meeting the goals of the nurses in this direction. Therefore, nursing education curricula should also include elderly care nursing. In this regard, universities have taken some necessary steps. However, it is known that there is no certificate program approved by the Ministry of Health yet (Kitiş, 2014).

**Methodology**

The universe of the research consists of nursing students studying at public universities in Istanbul, and the sample consists of nursing students from third and fourth classes studying at the nursing department of a public university. In the study, a questionnaire was used as quantitative research technique. As a data collection tool, a scale was prepared by taking and adapting certain dimensions related to the subject from the 24-dimensional Working Values Scale developed by Yücel and Karataş (2009). Some of



the dimensions included in the original of this scale were job guarantee, recognition and appreciation, competition, promotion-morality, moral-affective values, independence and autonomy, influence, solidarity and physical activity. Because some dimensions do not reflect the purpose of the study, two experts' opinions, one from the health sciences, were taken in order to prepare a research form with fewer questions. The surveys were evaluated with the Analytical Hierarchy Process (AHP), which is one of the multi-criteria decision making techniques, and the qualitative judgments of the nursing candidates for nursing fields were transformed into quantitative forms. This process takes place as a result of entering the binary comparison survey responses in accordance with the 1-9 scale of Saaty into the analysis format template prepared in Excel. The respondents reflect the subjective significance rate of the two criteria with their response to the survey.

## Results and Conclusions

The research has revealed that the nursing students mostly preferred the Operating Room Nursing field and the Elderly Care Nursing field is in the middle ranks. It was found that there is no significant difference between the values of nursing students who prefer Elderly Care Nursing and those do not prefer it. Establishing good relationships with the people with whom they work and having job guarantee are determined as the most important work values for nursing students.

Generation Y gives more value to money than other generations (Keles, 2011: 137; Akdemir and Konakay, 2014). Individuals in Generation Y attach great importance to having fun in their working life, establishing good relations with their colleagues and they want to do things that will satisfy themselves personally (Kaye, 2012; Şendemir et al., 2016). The fact that the field of elderly care nursing is among the top 15 and last 15 preferences of the students suggests that the students can be unsure about the choice. It is understood that individuals who do not prefer Elderly Care Nursing give more importance to constantly improving themselves, finding opportunities for improvement and gaining status. This suggests that in today's career choices, weight has started to shift not to factors such as wages and working conditions, but to a job, status and opportunity for development. It is very important to raise the awareness of nursing students to the field of elderly care nursing, which will be needed more in the future, in order to train qualified professionals. It is thought that the relevant professional organizations will carry out advanced research on what they need to do in order to improve themselves, and that it will contribute greatly to meeting the requirements that will arise.

In the curriculum of the undergraduate curriculum, application areas should be created where students can get together with the elderly more, improve their knowledge and skills related to elderly care and perform all aspects of elderly care. It is stated that

negative attitudes towards elderly individuals are the same all over the world, however education is the most effective and best way to develop these attitudes in a positive way (Lowell, 2006). Nursing education institutions and education curricula play an important role in developing student nurses' positive attitude towards old age and elderly people (Williams et al., 2007). It is stated that positive attitudes of the nursing students who are the future care professionals towards the elderly, will be effective in increasing the quality of the care provided (Şenol Çelik et al., 2010).

In addition, it will be beneficial for students to participate in scientific sessions and various activities related to elderly health in order to increase the awareness of old age and to empathically approach the elderly. It is thought that it will contribute significantly to the field in terms of further studies in different faculties and with larger sample groups and a greater generalizability of the results.

## **Hemşire Adaylarının Kariyer Planlarında Yaşlı Bakım Hemşireliği ve Diğer Hemşirelik Alanlarına Yönelik Tercihlerinin Çalışma Değerleri Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**

Dünya Sağlık Örgütü tarafından yaşlılık sınırı “65 yaş ve üzeri” olarak kabul edilmektedir (WHO, 2015). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre (2019), 2018 yılında %8,8 olan 65 yaş ve üzeri nüfusun toplam nüfus içindeki payının 2023 yılında %10,2’ye, 2060 yılında ise %22,6’ya ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu sayısal veri, ülkemiz nüfusunun giderek yaşlandığını göstermektedir. Yaşlı nüfusun demografik özelliklerinin değişmesiyle birlikte, yaşlı bireylerle ilişkili sosyal, ekonomik, kültürel ve politik problemler de artmaktadır. Bu nedenle, giderek yaşlanan dünyada yaşlı bireylerin bakımı son derece önemli bir konu olarak görülmektedir (World Health Organization, 2011). Dolayısıyla yaşlı bireylerin yaşam kalitelerini arttırmaya yönelik birtakım önlemler alınarak bu bireylerin iyi bir bakım hizmeti almaları sağlanmalıdır. Bu bağlamda, toplumlar kendi demografik yapılarına ve sağlık gereksinimlerine uygun hizmeti sunabilecek sağlık insan gücünü yetiştirmek durumundadır.

Hemşirelik eğitim programlarında toplumun değişen sağlık sorunlarına göre düzenlemeler yapılmakta ve yaşlanan nüfusun gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasına yönelik değişimler yapılmaktadır (Akdemir ve Akyar, 2009). Bu yaklaşımla birlikte geriatri hemşireliği olarak isimlendirilen yaşlı bakım hemşireliğinin cazip hale getirilmesinin toplum gereksinimlerinin karşılanması açısından önem taşıdığı düşünölmektedir.

### **Kavramsal Çerçeve**

#### **Tutumlar ve Çalışma Değerleri**

Tutum, davranış bilimlerinin anahtar kavramlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tutum kavramı genel olarak bireyin çevresindeki herhangi bir olgu ve nesneye karşı içinde barındırdığı tepki eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Değerler tutumların, bireylerin hayata bakış açılarının belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden bireylere ait değerleri anlamak, onların tutum ve davranışlarını anlayabilmek ve tahmin edebilmek adına gereklidir. Değerler, kişinin nasıl davranması ya da nasıl davranmaması gerektiğini belirlemektedir. İlgili literatüre bakıldığı zaman çalışma değerlerinin birçok araştırmacı tarafından yaşam değerlerinin bir parçası şeklinde konumlandırıldığı görölmektedir. Çalışma değerleri yazında farklı perspektiflerin varlığıyla birlikte farklı boyutlarla ele alınmıştır (Özveren ve Torun, 2014). Miller (1974) çalışma değerlerini içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelemiş ve bu boyutları kullanarak bir ölçek geliştirmiştir. Yazında da çalışma değerlerini ele alan araştırmacılar daha çok bu iki boyut üzerinde durmuşlardır. İçsel değerler yaratıcılık, entelektüel eğilim ve yönetim gibi kavramları kapsarken; dışsal değerler

ekonomik özgürlük, diğer çalışanlarla ilişkiler, iş güvencesi gibi kavramları içerisine almaktadır. Daha sonra bazı araştırmacılar, içsel ve dışsal sınıflandırmasını açarak çalışma değerleri kavramını daha fazla boyutla birlikte ele almışlardır. Hofstede (1980) çalışma değerlerini kendine ait kültür perspektifiyle değinirken, Pryor (1979) birkaç faktör ile birlikte bir çalışma değerleri ölçeği oluşturmuştur. Bu faktörler yaratıcılık, maaş, çalışma arkadaşları, yardım etme, fiziksel aktivite, bağımsızlık (otonomi), prestij ve güvenlik şeklinde sıralanmıştır. Tevrüz ve Turgut (2004)'un yapmış oldukları çalışmada farklı çalışma değerlerini içeren on iki faktör belirlenmiş ve bu faktörlerin üç ayrı kümede toplandığı tespit edilmiştir. Bu üç küme 'çalışmanın işlevleri' olarak tanımlanmış ve çalışmanın bireyselci, normatif ve dünyevi işlevleri olarak ayrılmıştır. Çalışma amaçları adıyla geliştirilmiş olan bu testin orijinalinde 12 faktöre dağılan 69 madde vardır. Hofstede (1983) motivasyon teorilerinin daha ağırlıklı bir biçimde, bireysellik-kolektivizm, dışı-erkek kültür ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile açıklanabileceğini öne sürmüştür. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda güvenlik ihtiyacı ağır basmaktadır (Hofstede ve Bond, 1984). Türk kültürü içinde yetişmiş bir birey için güvenlik önemli bir motivasyon kaynağıdır (Demir ve Okan, 2009). Dolayısıyla, Türk kültüründe yetişen bir birey için sınırların daha net olduğu, belirsizliğin hüküm sürmediği bir işte çalışmanın önemli bir çalışma değeri olabileceğini söylemek mümkündür (Özveren ve Torun, 2014). Bireyin sahip olduğu çalışma değerleri bulunduğu toplumun değerlerinden ayrı düşünülemez.

### **Yaşlı Bakım Hemşireliği**

Yaşlı bakım hemşireliği; sağlıklı ve hasta olan yaşlı bireylerin bakımı, sağlıklarının sürdürülmesi ve geliştirilmesi, hastalık ve sakatlıklardan korunması, hastalık halinde rehabilitasyonu ya da huzurlu bir ölümün sağlanmasını içeren uygulamaları kapsamaktadır (Erdemir, 2014). Dünya ülkeleri arasında yaşlanma oranının hızlı olması, başta Avrupa ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere bir çok ülkede bu doğrultuda politikaların geliştirilmesine yol açmıştır. Geliştirilen politikalar, eğitim programlarında yaşlı bakım eğitime önem verilmesini, çeşitli toplantılar ve kongrelerle birlikte yaşlı bakım hemşireliğinin gelişmesini ve meslekler arasındaki öneminin artmasını sağlamıştır. Hollanda ve İngiltere'de temel hemşirelik eğitimi üzerine yaşlı bakım hemşireliği eğitim programları bulunmaktadır. Almanya'da yaşlı bakım hemşireliği, özel dal hemşireliği alanları arasında yer almaktadır (Akdemir ve Akyar, 2009).

Ülkemizde yaşlı birey ile çalışan hemşirelerin ağırlıklı olarak evde bakım, hastane, bakımevleri ve huzur evlerinde aktif biçimde rol aldığı görülmektedir. Sağlık Bakanlığı tarafından TÜİK projeksiyonlarına göre, artacak olan yaşlı nüfusuna yönelik Türkiye Sağlıklı Yaşlanma Eylem Planı ve Uygulama Programını (2015-2020) geliştirmiş olup

bu doğrultudaki hedeflerin gerçekleştirilmesinde hemşirelerin kilit rol oynayacağı düşünölmektedir. Dolayısıyla, hemşirelik eğitim müfredatlarında yaşlı bakım hemşireliğine de yer verilmesi gerekmektedir. Yaşlı bakımına yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim programlarında artış olduğu görölmektedir. Bu nedenle lisans düzeyinde hemşirelik eğitim müfredatlarında dâhiliye veya halk sağlığı hemşireliği dersleri içerisinde konu olarak yer almaktadır. Buna ek olarak, lisans düzeyinde seçmeli ders olarak da verilmeye başlanmıştır. Lisansüstü programlarda ise yaşlı bakım/geriatri hemşireliğine yönelik dersler verilmektedir. Eğitim müfredatlarının dışında son yıllarda yaşlı bakımına verilen önemin artmasıyla birlikte, yaşlı bakım alanında çeşitli kurslar düzenlenmektedir. Ancak, henüz Sağlık Bakanlığı tarafından onaylanan bir sertifika programı bulunmadığı da bilinmektedir (Kitiş, 2014). Belirtilen bu eğitim programlarının yeterliliği ve sağlık alanındaki yansımalarının ayrıca tartışılacak bir konu olduğu düşünölmektedir.

Sağlık hizmeti veren kurumların yaşlı sağlığını koruma ve geliştirmesi için, sağlık çalışanlarının yaşlılara karşı tutumları ve inançlarının belirlenmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte sağlık bakım hizmeti veren kurumlar ve sağlık çalışanları tarafından yaşlılar; “yatak işgal eden, uzun süre hastanede yatışı gereken, hastanenin etkinliğini azaltan” ve “tedavi edilemedikleri için de sağlık sisteminde başarısızlık olarak nitelendirilen” bir grup olarak kabul edilmektedir. Sağlık çalışanlarına göre, bu dönemde görölen hastalıklar yaşa bağlı hastalıklar olarak değerlendirilmekte, bunun için de yaşlı bakımı ile ilgilenmek onlar için “düşük statölü” bir iş olarak görölmektedir. Bu nedenlerden ötürü, yaşlı bakımının hemşireler tarafından istenilen bir çalışma alanı olarak görölmediği ve bu alanda çalışmaya istekli hemşirelerin bulunmadığı belirtilmektedir (Kulakçı, 2010). Literatürde hemşirelik mesleğine adım atacak hemşirelik öğrencileri üzerinde bu konuya yönelik yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda öğrencilerin yaşlılara karşı pozitif tutumlarının olduğu belirtilirken (Hweidi ve Al-Obeisat, 2006; Lambrinou ve ark. 2009; Wang ve ark., 2009; Ayaz Alkaya ve Birimoğlu Okuyan, 2017), bazı çalışmalarda ise öğrenci hemşirelerin yaşlılara karşı olumsuz tutumlar sergiledikleri ve bu olumsuz tutumların yaşlıları pasif, sıkıcı, depresif ve inatçı bireyler olarak algılamalarından kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Aud ve ark., 2006; Happell ve Broker, 2001). Bununla beraber yaşlılığın negatif imajının gençlerin ölüm korkusu, gençliğin fiziksel güzelliği ve çekiciliği, yaşlılıkta üretkenliğin azalması, yaşlılıkta iyilik halinin ve sağlığın bozulması gibi düşünceleri nedeniyle oluştuğu bildirilmektedir (Adıbelli ve ark. 2013). Yapılan bazı çalışmalarda ise hemşirelik öğrencilerinin yaşlı bakım hemşireliğini popüler olmayan bir meslek alanı olarak gördükleri de ortaya koyulmuştur (Courtney ve ark., 2000; McLafferty ve Morrison, 2004).

Yaşlı bireylere yönelik olumsuz tutumların dünyanın her tarafında aynı olduğu, bununla birlikte bu tutumların olumlu yönde geliştirilmesinde eğitimin en etkili ve

iyi bir yol olduğu belirtilmektedir (Lowell, 2006). Hemşirelik eğitimi veren kurumlar ve eğitim müfredatları öğrenci hemşirelerin yaşlılığa ve yaşlılara karşı pozitif tutum geliştirmelerinde önemli rol oynamaktadır (Williams ve ark., 2007). Geleceğin bakım profesyonelleri olan hemşirelik öğrencilerinin yaşlılığa ve yaşlılara karşı tutumlarının olumlu olmasının, verilen bakım kalitesini artırmada etkili olacağı belirtilmektedir (Şenol Çelik ve ark., 2010).

### Araştırmanın Amacı

Araştırma, hemşire adaylarının yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumlarını ve bu tutumlara etki eden faktörlerin belirlenmek amacıyla yapılmıştır. Yapılan bu araştırmada aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- Hemşire adayları yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tercihlerini nasıl önceliklendirmektedirler?
- Hemşire adaylarının iş değerleri yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumlarını etkilemekte midir?

### Gereç ve Yöntem

Çalışma kapsamında anket uygulanmıştır. Anketler yöneylem araştırması konularından biri olan çok kriterli karar verme tekniklerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile değerlendirilmiş olup, hemşire adaylarının hemşirelik alanlarına yönelik kalitatif yargıları kantitatif şekle dönüştürülmüştür. Bu süreç Saaty'nin 1-9 skalasına uygun ikili karşılaştırma anketi yanıtlarının Excel'de hazırlanan analiz formatı şablonuna girilmesi sonucu gerçekleşmektedir. Anketi dolduran kişiler iki kritere ait subjektif önem oranını ankete verdikleri yanıt ile yansıtmaktadır. Hemşire adaylarının değer yargıları ile ilgili yapılan analizlerde öncelikle hemşire adaylarının aşağıda belirtilen çalışma değerleri ölçeğini cevaplaması sağlanmış, sonrasında AHP analizi uygulanmıştır. Aynı soru formunda adayların bu ölçekte yer alan ifadeleri karşılaştırılmıştır. Adaylara çalışma değerlerinden hangisini tercih ettiklerini net bir şekilde ortaya koymalarını sağlayacak şekilde ilgili AHP 1-9 ölçeği kullanılmış olup, adayların cevapları neticesinde gerekli ikili karşılaştırmalar yapılmıştır.

### Araştırma Örnekleme

Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen, bir kamu üniversitesinin üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenim gören ve çalışmaya katılmayı kabul eden 107 hemşirelik öğrencisi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Öğrencilerin yaşları 20-24 yaş aralığında değişmektedir. Bu yüzden örnekleme grubunun Y kuşağına ait olması verilerin analizi ve tartışması açısından önem arz etmektedir.

## Veri Toplama Aracı

Çalışmada nicel araştırma tekniği olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, Yücel ve Karataş (2009) tarafından geliştirilen 24 boyutluk Çalışma Değerleri Ölçeğinden konu ile ilgili belli bir takım boyutlar alınıp adapte edilerek bir ölçek hazırlanmıştır. Bu ölçeğin orijinalinde yer alan boyutlar bazıları; iş garantisi, tanınma ve takdir edilme, rekabet, yükselme-ilerleme, ahlaki-duyuşsal değerler, bağımsızlık ve otonomi, etkili olma, yardımlaşma ve bedensel aktivitedir. Boyutların fazlalığı ve bazı boyutların çalışmanın amacını yansıtmaması nedeniyle, daha az sayıda soru ile bir araştırma formu hazırlayabilmek amacıyla biri sağlık bilimlerinden olmak üzere iki uzman görüşü alınmıştır. Özveren ve Torun (2014) tarafından yapılan çalışmada ilgili ölçeğin hali hazırdaki çalışmanın amacına hizmet edecek boyutları seçtiğinden, bu çalışmada uygulanan faktör analizi esas alınmış ve çalışma değerlerini yordayan ifadeler beş ana faktör altında incelenmiştir. Bu faktörler,

Ahlaki-Duyuruşsal Doyuma Ait Değerler

Kişisel ve Mesleki Gelişime Ait Değerler

Çalışma Arkadaşları İle İlgili Değerler

Maddi Değerler (İş Garantisi, Para vb.)

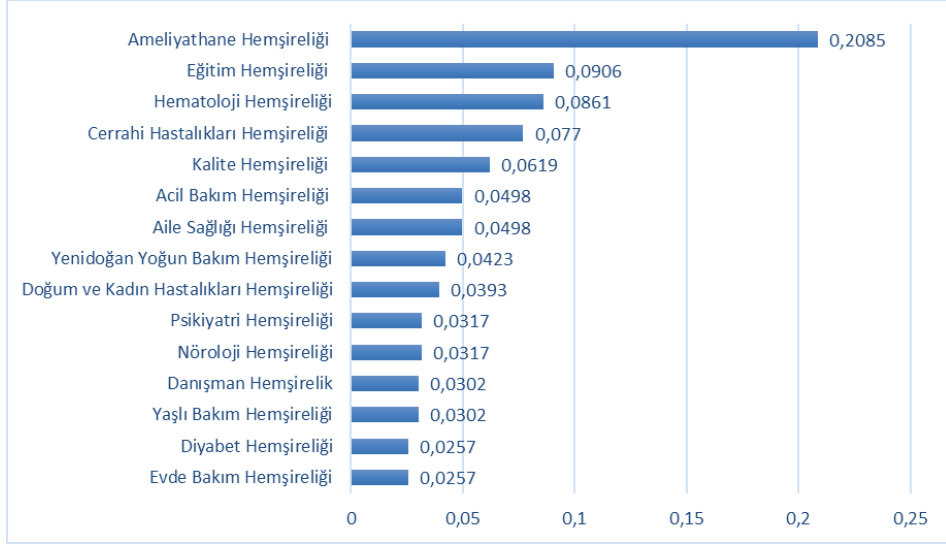
Çalışma Koşulları İle İlgili Değerler

## Bulgular

Yapılan çalışmanın başında hemşire adaylarının yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumlarının olumsuz olduğu hipotezi ile yola çıkılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğrencilerin en çok tercih ettikleri hemşirelik alanının Ameliyathane Hemşireliği olduğu saptanmıştır. Ameliyathane Hemşireliğini öğrencilerin ilk on beş tercih listesinde olacak şekilde sırasıyla Eğitim Hemşireliği, Hematoloji Hemşireliği, Cerrahi Hastalıklar Hemşireliği ve Kalite hemşireliği takip etmektedir. İlgili sonuçlara ait detaylı tablo aşağıda gösterilmiştir. İlk sırada yer alan “ameliyathane hemşireliği” öncelik değeri 0,2085’dir. Bunun anlamı toplamı 1 (%100) olan değerler için bu alternatifin aldığı oran %20,85 olduğudur. “Eğitim hemşireliği” ise %9,06 tercih önceliğine sahiptir.

Tablo 1

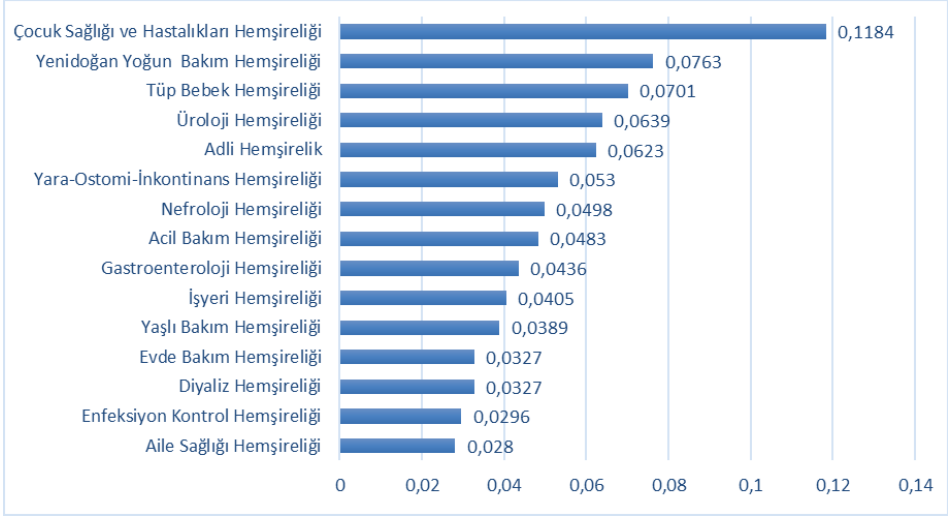
*Hemşire Adaylarının İlk 15 Tercih İçerisinde Yer Verdikleri Hemşirelik Alanları*



Tablo 1’de görüldüğü üzere, Yaşlı Bakım Hemşireliği frekans değerleri kıyaslamaları özelinde hemşire adaylarının ilk 15 listesine 13. sırada girmiştir. Yaşlı bakım hemşireliğinin ilk 15 içerisine girmesi yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumların çok da olumsuz olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, araştırmanın başında yola çıkılan “öğrencilerin yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumları olumsuzdur” hipotezinin doğrulanmadığını göstermektedir. Öğrencilerin son 15 sıralamasında yer verdikleri hemşirelik alanlarının frekans değerleri kıyaslama açısından oldukça önemli olup, Tablo 2’de belirtilmiştir.



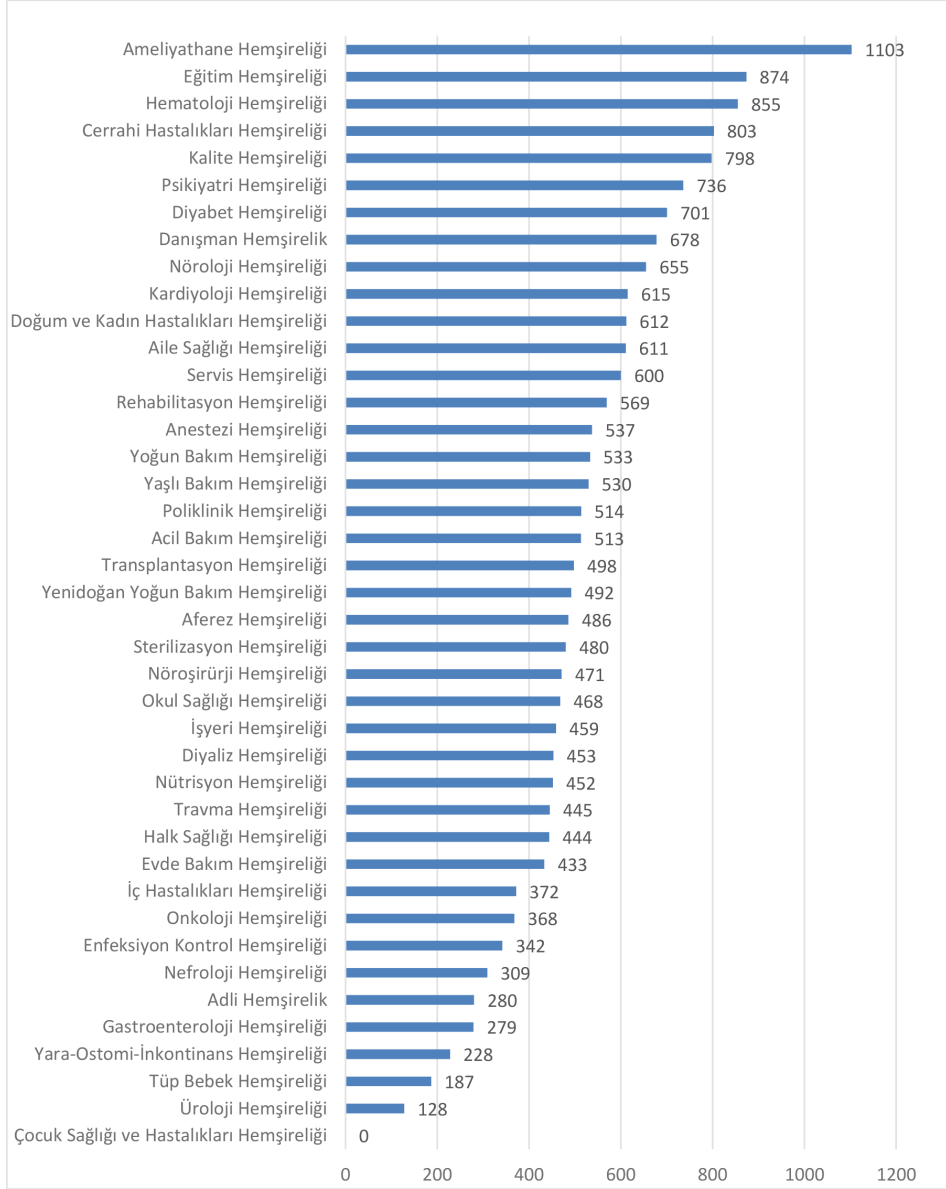
Tablo 2

*Hemşire Adaylarının Son 15 Tercih İçerisinde Yer Verdikleri Hemşirelik Alanları*

Tablo 2’de gösterildiği üzere Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği öğrencilerin son 15 tercih içerisinde en fazla dâhil ettikleri hemşirelik alanı olup, bu alanı Yenidoğan Yoğun Bakım Hemşireliği, Tüp Bebek Hemşireliği, Üroloji Hemşireliği ve Adli Hemşirelik takip etmektedir. Yaşlı Bakım hemşireliği de öğrencilerin son 15 tercih listesine girmiştir. Yaşlı Bakım Hemşireliğinin öğrencilerin hem ilk 15, hem de son 15 tercih sıralamasında yer alması oldukça ilginç bulunmuştur. Sonuçları daha net ve doğru bir şekilde değerlendirebilmek açısından hemşire adaylarının hemşirelik alanlarına yönelik tercihlerinin frekans tablosu aşığıda belirtilmiştir.

Tablo 3

Hemşire Adaylarının Kariyer Tercihleri Genel Frekans Tablosu



Tablo 3'ten de anlaşılacağı gibi Ameliyathane Hemşireliği hemşire adaylarının ilk 10 tercih içerisinde en fazla yer alan hemşirelik alanıdır. Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği hemşire adayları tarafından kabul görmemiştir ve tercih listesinde en altta yer almıştır. “Ameliyathane Hemşireliği” anketi dolduran kişiler açısından 1103 puan almıştır. Bu puanın hesaplanmasında ağırlık değerleri verilmiştir. Anketi dolduran kişi

bu alternatifi ilk sıralarda tercih ediyorsa alternatif yüksek ağırlık, alt sıralarda tercih ediyorsa giderek azalan ağırlık değeri kazanmaktadır.

Yaşlı Bakım hemşireliği tabloda orta sıralarda yer almış olup, hem öğrencilerin ilk 15 tercihinde hem de son 15 tercihinde yer alması ilginç bulunmuştur. Bu sonuç, araştırmanın başında düşünülen ve yaşlı bakım hemşireliğini tercih eden ve etmeyen öğrencilerin çalışma değerleri özelinde nasıl bir farklılık gösterdikleri sorusunu daha da önemli bir hale getirmiştir. Tablo 4'te yaşlı bakım hemşireliğini tercih eden hemşire adaylarının çalışma değerlerine ait sayısal veriler gösterilmiştir.

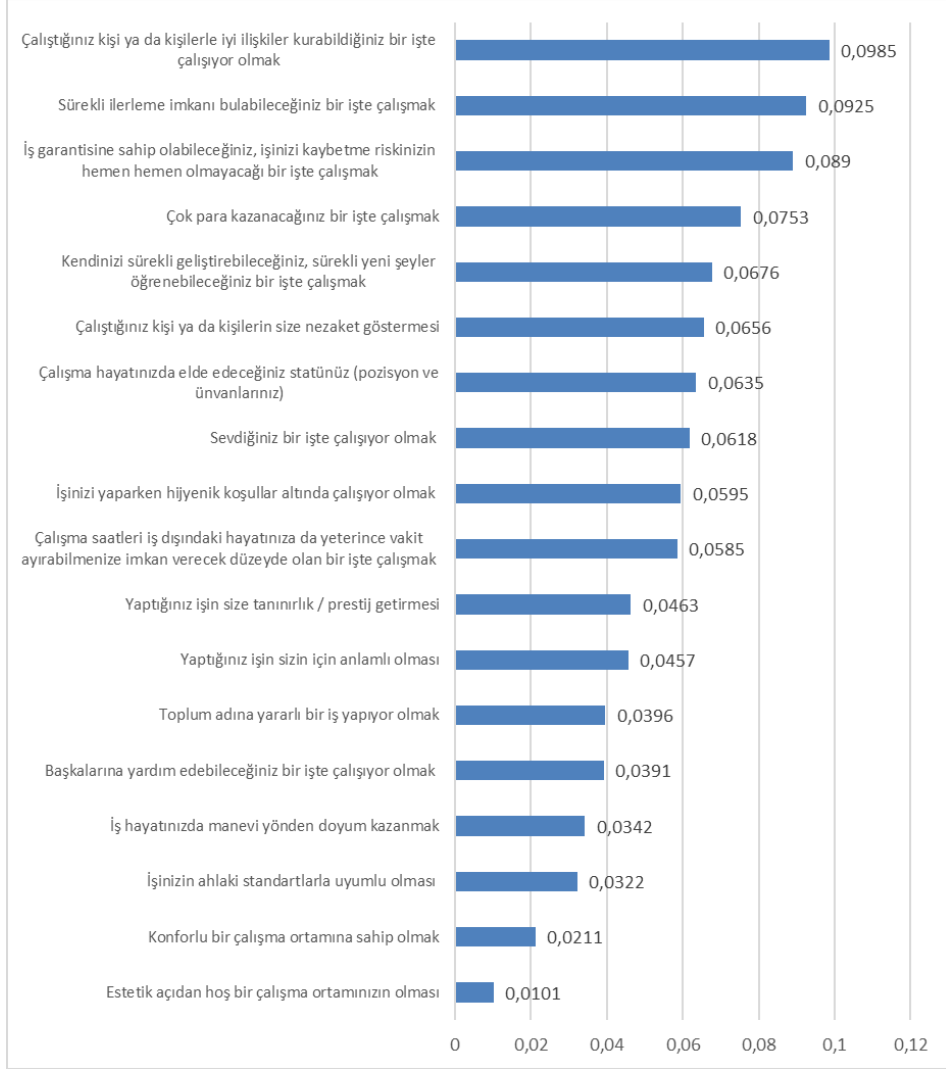
Tablo 4  
Yaşlı Bakım Hemşireliğini Tercih Eden Hemşire Adaylarının Çalışma Değerleri



Tablo 4'ten anlaşılacağı üzere, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmak ve iş garantisine sahip olmak yaşlı bakım hemşireliğini tercih eden adayların en çok değer verdiği hususlar arasında yer almaktadır. İşin manevi yönden tatmin edici olması, ahlaki standartlarla uyumlu olması ve anlamlı olması ile ilgili manevi değerler ise

yaşlı bakım hemşireliğini tercih eden hemşire adaylarının önem sırasında alt sıralarda yer alan çalışma değerleridir.

Tablo 5  
Yaşlı Bakım Hemşireliğini Tercih Etmeyen Hemşire Adaylarının Çalışma Değerleri



Tablo 5'te yaşlı bakım hemşireliğini tercih etmeyen hemşire adaylarının çalışma değerlerine ait sayısal veriler gösterilmiştir. Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmak ve sürekli ilerleme imkânı bulmak yaşlı bakım hemşireliğini tercih etmeyen adayların en çok değer verdiği hususlar arasında yer almaktadır Yaşlı bakım hemşireliğini tercih edenler ve tercih ermeyenler arasında çalışma değerleri açısından önemli ölçüde bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte iş garantisine sahip olma, yaşlı bakım hemşireliğini tercih eden adaylarının daha fazla önem verdiği bir husus olarak ortaya

çıkmiştir. Bu sonuç, iş garantisinin yaşlı bakım hemşireliğini seçen hemşire adayları için başlıca kriterlerinden biri olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Tablo 6'da yaşlı bakım hemşireliğini ilk sırada tercih eden, Tablo 7'de son sırada tercih eden hemşire adaylarının çalışma değerlerine ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 6

*Yaşlı Bakım Hemşireliğini İlk Sırada Tercih Eden Hemşire Adaylarının Çalışma Değerleri*



Tablo 7

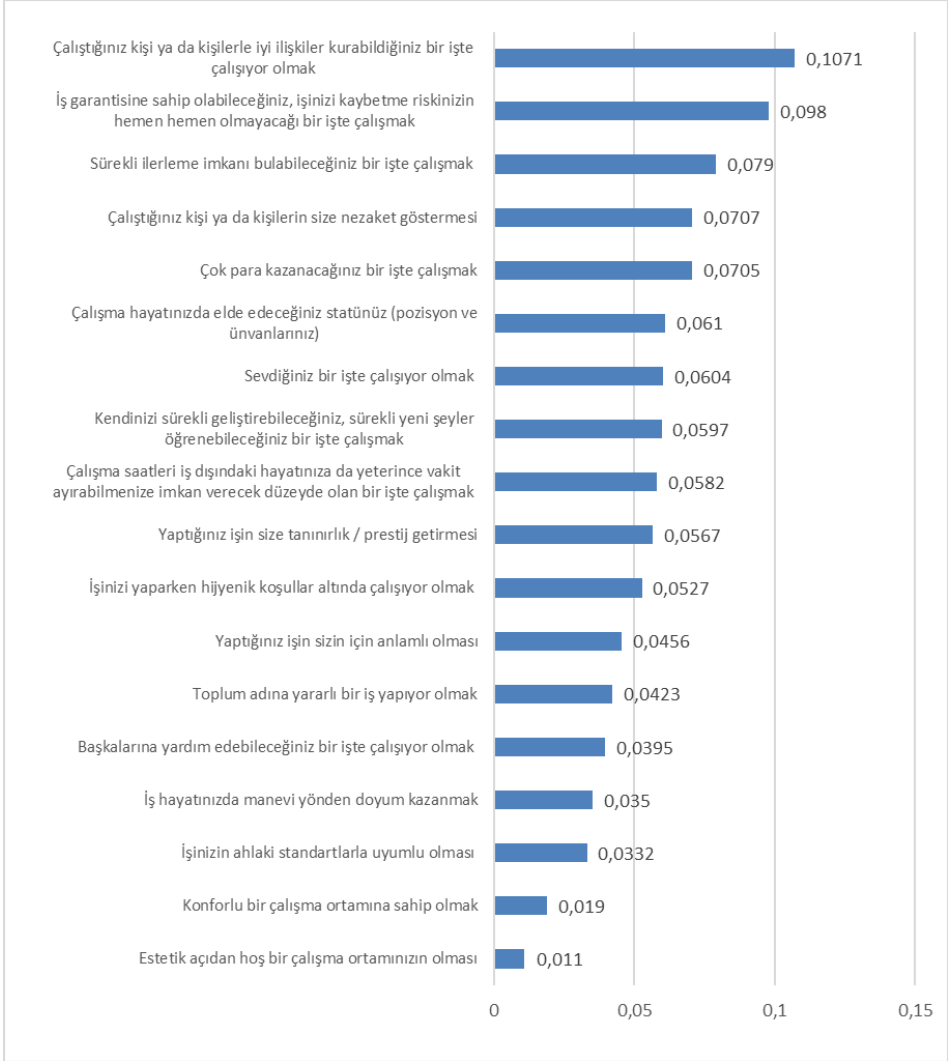
*Yaşlı Bakım Hemşireliğini Son Sırada Tercih Eden Hemşire Adaylarının Çalışma Değerleri*



Tablo 8’de hemşire adaylarının çalışma değerlerine ait sayısal veriler gösterilmiştir. Manevi değerler hemşire adayları için daha az önemliken, maddi değerlerin daha fazla önem arz etmesi üzerinde durulması gereken önemli bir sonuçtur.

Tablo 8

*Hemşire Adaylarının (Tüm Öğrenciler) Çalışma Değerleri*



## Tartışma

Hemşirelik insan bakımına temellenmiş bir meslektir (Zhang ve ark., 2016). Hemşirelik mesleki tutum, bağlılık ve değerlerin mesleki uygulamalar için temel oluşturan bir meslek olup, bu değerlerin bakım verilen bireylerle, toplumla ve meslektaşlarla etkileşimlerde rehberlik edeceği belirtilmektedir (Tarhan ve ark., 2016).

Araştırma sonuçlarını ilgili literatür de desteklemektedir. Hemşire adaylarının çalıştığı kişi/kişilerin kendilerine nezaket göstermesi, iş garantisi, tanınırlık, çalışma arkadaşları

ile iyi ilişkiler kurmak gibi hususlara daha fazla değer verdikleri bulgusu araştırma örneklemine giren hemşirelik öğrencilerinin Y kuşağında olmalarıyla ilişkili olduklarını düşündürmektedir. Y kuşağının ebeveynleri çocuklarını yetiştirirken korumacı, ilgili ve anlayışlı tutum gösterdiği ve çok yönlü yetiştirilmelerine bağlı özgüvenleri yüksek ve ben merkezli olan Y kuşağı bireylerinin de kendi değerleri arasında normal ve beklendik davranışlar olarak karşımıza çıktığı kabul edilebilir. Y kuşağı, diğer kuşaklara göre para kazanmaya daha fazla değer vermektedir (Keleş, 2011:137; Akdemir ve Konakay, 2014). Y kuşağında yer alan bireyler, çalışma hayatında eğlenmeye, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmaya çok önem vermekte ve kendilerini kişisel olarak tatmin edecek işler yapmak istemektedirler (Kaye, 2012; Şendemir ve ark, 2016).

Yaşlı bakım hemşireliği alanının öğrencilerin hem ilk 15 hem de son 15 tercihleri arasında yer alması öğrencilerin tercih konusunda kararsız olabildiklerini akla getirmektedir. Literatürde artan sağlık sorunları nedeniyle yaşlı bireylerin topluma yük olarak görüldüğü ve bunun yaşlı bireylere sunulan hizmet ve bakıma yansması sonucunda yaşlı bakımının istenmeyen bir çalışma alanı olarak görüldüğü de belirtilmektedir (Ayaz Alkaya ve Birimoğlu Okuyan, 2017). Ayrıca Zhang ve arkadaşlarının (2016) araştırmalarında, yaşlı bakımında yeterli bilgi ve deneyimi olmayan öğrencilerin yaşlı bakımı vermek için daha az istekli olacakları, Liu ve arkadaşlarının (2013) araştırmalarında ise yaşlılık hakkında bilgili olma ve yaşlı bireylerle çalışmayı tercih etme ile yaşlı bireylere yönelik olumlu tutumun ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Öğrencilerin mesleki alan tercihlerinde yaşlı bakıma yönelik eğitim alıp almama durumları, evde yaşlı bireyin varlığı ve bakım gereksinimlerinin tutum ve değerleri etkileyeceğini düşündürmektedir.

Yaşlı Bakım Hemşireliğini tercih etmeyen bireylerin ise kendisini sürekli geliştirmek, ilerleme imkânları bulmak ve statü kazanmak hususuna daha fazla önem verdikleri anlaşılmıştır. Bu durum, günümüzde meslek seçimlerinde ağırlığın ücret, çalışma koşulları gibi faktörlere değil kendini geliştirebileceği bir iş, statü ve ilerleme olanağı gibi faktörlere kaymaya başladığını akla getirmektedir.

Günümüz iş gücü piyasası çerçevesinde bir mesleğin seçiminde para kazanmak, iş garantisine sahip olmak gibi değerlerin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bununla birlikte manevi değerlere, tanınırlık ve statü kriterlerinden daha az önem verildiği görülmektedir. Y kuşağının önceki kuşaklara kıyasla çok para kazanmaya daha az önem verdiği, bunun yanı sıra kendisini daha fazla tatmin edecek anlamlı ve iddialı işlerde, sosyal sorumluluk bilinci yüksek örgütlerde çalışmaya önem verdiği bildirilmektedir. Daha açık kariyer yolları, daha anlamlı iş deneyimlerinin Y kuşağına daha cazip geldiği belirtilmektedir (Boztunç, 2014).

Yaşlı bakım hemşireliği özellikle yaş ortalaması gittikçe yükselen toplumumuzda da önemi daha da fazla artacak olan bir meslek alanıdır. Yapılan araştırma sonuçları



hemşire adaylarının yaşlı bakım hemşireliğini daha çok iş garantisi için istediklerini göstermektedir. Yaşlı bakım hemşireliğini tercih etmeyen adayların da çalıştıkları ortamda çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerine değer veriyor olma bulgusunun, öğrencilerin Y kuşağında olmalarına, günümüz rekabet koşullarında çalışma ortamlarının değişmesine bağlı tercihlerin farklılaşmasına, eğitim programlarında yaşlı bakıma yönelik farkındalıkların tam olarak sağlanamamasına bağlı olduğunu düşündürmektedir.

## Sonuç ve Öneriler

Gelecekte çok daha fazla ihtiyaç duyulacak olan yaşlı bakım hemşireliği alanıyla ilgili hemşirelik öğrencilerine daha fazla farkındalık kazandırılması, nitelikli meslek profesyonellerini yetiştirilebilmesi için oldukça önemlidir. Meslek profesyonellerinin kendisini geliştirebilmesi için yapmaları gerekenler üzerinde ilgili meslek örgütlerinin ileri araştırmalar yapması doğacak olan gereksinimlerin karşılanabilmesine büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ülkemizde hemşirelik eğitim programı müfredatında yer alan derslerde yaşlanma ve yaşlı sağlığına ilişkin kavramlara daha çok yer verilmesi, bununla beraber lisans hemşirelik müfredatlarında yaşlı bakım hemşireliği, geriatri/gerontoloji hemşireliği gibi derslerin daha fazla verilmesinin sağlanması yaşlı bireylere karşı tutumların olumlu yönde geliştirilmesi adına önemlidir. Lisans ders program içeriklerinde öğrencilerin yaşlılarla daha fazla bir arada olabilecekleri, yaşlı bakıma ilişkin bilgi ve becerilerini geliştirilecekleri ve yaşlı bakımını tüm yönleriyle gerçekleştirebilecekleri uygulama alanları oluşturulmalıdır. Ayrıca, öğrencilerin yaşlılık konusunda farkındalıklarını artırmaya yönelik yaşlı sağlığı ile ilgili bilimsel oturumlara ve çeşitli etkinliklere katılımları konusunda desteklenmeleri yaşlı bireylere empatik yaklaşabilmeleri açısından yarar sağlayacaktır. Farklı fakültelerde ve daha büyük örneklem grupları üzerinde daha ileri çalışmaların yapılması, sonuçların daha genellenebilir olması noktasında alana önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

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

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

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

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

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

---

## Kaynakça/References

- Atdıbelli, D., Türkoğlu N. ve Kılıç, D. (2013). Öğrenci Hemşirelerin Yaşlılığa İlişkin Görüşleri ve Yaşlılara Karşı Tutumları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(1), 2–8.
- Akdemir, A., & Konakay, G. (2014). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2).
- Akdemir, N. ve Akyar, İ. (2009). Geriatri hemşireliği. *Akademik Geriatri Dergisi*, 1(2), 73–81.
- Aslan, D. ve Ertem, M. (2012). Yaşlı Sağlığı: Sorunlar ve Çözümler. *Palme Yayıncılık*
- Ayaz Alkaya, S. ve Birimoğlu Okuyan C. (2017). Hemşirelik Öğrencilerinin Yaşlı Bireylere Yönelik Tutumları. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 4(1), 43–52.
- Aud, M.A., Bostick J.E. ve Marek K.D. (2006). *Introducing Baccalaureate Student Nurses To Gerontological Nursing. Journal Of Professional Nursing*, 22(2), 73-78.
- Boztunç, N. (2014). Y kuşağını elde tutabilme üzerine bir çalışma, bitirme projesi. *Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Courtney, M., Tong, S. ve Walsh, A. (2000). Acute care nurse's attitudes toward older patients: A literatüre review. *International Journal of Nursing Practice*, 6(2), 62-69.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57–72.
- Erdemir, F. (2014). Yaşamın Yaşlılık Dönemi ve Hemşirelik, <https://docplayer.biz.tr/61936423-Yasamin-yaslilik-donemi-ve-hemshirelik.html> (Erişim tarihi: 09.11.2019)
- Happell B., & Broker J. (2001). Who will look after my grandmother? Attitudes of student nurses toward the care of older adults. *Journal Of Gerontological Nursing*, 27(12), 12–17.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: international differences in work related values. Beverly Hill, CA, Sage.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 15(4), 417–433.
- Hweidi, I. M., & Al-Obeisat, S. M. (2006). Jordanian nursing students' aattitudes toward the elderly. *Nurse Education Today*, 26(1), 23–30.
- Kaye B. (2012). *Four generations: Develop and engage them at work*. Leadership Excellence.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129–139.
- Kitiş, Y. (2014). Dünya'da ve Türkiye'de Geriatri Hemşireliği Eğitimi. <http://www.gerhemder.org/upload/hemshirelik.pdf> (Erişim:27.10.2019).
- Kulakçı, H. (2010). Hemşirelik lisans programı birinci ve dördüncü sınıf öğrencilerinin yaşlılık ve yaşlanmaya ilişkin düşüncelerinin ve görüşlerinin değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 3(1), 15–22.
- Lambrinou, E., Sourtzi, P., Kalokerinou, A., & Lemonidou, C. (2009). Attitudes and knowledge of the Greek nursing students towards older people. *Nurse Education Today*, 29(6), 617–622.

- Liu Y, Norman I. J. ve While A. E. (2013). Nurses' attitudes towards older people: a systematic review. *Internatioanal Journal of Nursing Studies*, 50(9), 1271–1282.
- Lowell, M. (2006). Caring for the elderly: changing perceptions and attitudes. *Journal of Vascular Nursing*, 24, 22–26.
- McLafferty, I., & Morrison, F. (2004). Attitudes towards hospitalized older adults. *journal of advanced nursing*, 47(4), 446–453.
- Miller, A. H. (1974). Political issues and trust in government: 1964-1970. *The American Political Science Review*, 68(3), 951–972
- Özveren, C. G. ve Torun, A. (2015). Algılanan İş Güvencesizliği ve İş Belirsizliğinin Kamu Sektöründe Çalışma Niyetine Etkisinde Çalışma Değerlerinin Rolü. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla Üniversitesi Bildiri Kitabı, 14-16 Mayıs 2015, 860-866.*
- Pryor, R. (1979). In search of a concept: work values. *Vocational Guidance Quarterly*, 27(3), 250–258.
- Sağlık Bakanlığı Türkiye Sağlıklı Yaşlanma Eylem Planı ve Uygulama Planı 2015-2020. <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/Sa%C4%9F1%C4%B1kl%C4%B1%20Ya%C5%9F.%202015-2020%20Pdf.pdf> (Erişim tarihi: 14.11.2019)
- Şenol-Çelik, S., Kapucu, S., Tuna, Z., & Akkuş, Y. (2010). Views and attitudes of nursing students toward ageing and older patients. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 27(4), 24–30.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S., & Şentürk, N. (2016). X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business & Economics Research Journal*, 7(3), 171–182.
- Tarhan, G., Kılıç, D. ve Yıldız, E. (2016). Hemşirelerin mesleğe yönelik tutumları ile mesleki profesyonellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 58, 411–416.
- Tevrüz, S. ve Turgut, T. (2004). Çalışma amaçlarının tesbiti ve çalışma amaçları testinin geliştirilmesi. *Öneri Dergisi*, 22(6), 33–44.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2019). İstatistiklerle Yaşlılar, 2018 Raporu, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30699>, Erişim Tarihi: 14.11.2019
- Wang, C. C., Liao, W. C., Kao, M. C., Chen, Y. J., Lee, M. C., Lee, M. F. ve ark. (2009). Taiwanese medical and nursing student interest levels in and attitudes towards geriatrics. *Annual Academic Medical Singapore*, 38(3), 230–236.
- Williams, B., Anderson, M. C., & Day, R. (2007). Undergraduate nursing students' knowledge of and attitudes toward aging: Comparison of context-based learning and a traditional program. *Journal of Nursing Education*, 46(3), 115–120.
- World Health Organization (2011). Global Health and Ageing. [http://www.who.int/ageing/publications/global\\_health/en/](http://www.who.int/ageing/publications/global_health/en/). (Erişim tarihi: 16.11.2019).
- World Health Organization. (2015). World report on ageing and health. World Health Organization. <https://www.who.int/ageing/events/world-report-2015-launch/en/> (Erişim tarihi:16.11.2019).
- Yücel, C. ve Karataş, E. (2009). Eğitim yöneticilerinin benimsedikleri iş değerleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 70–101.
- Zhang, S., Liu, Y., Zhang, H., Meng, L., Liu, P. ve Zhang, S. (2016). Determinants of undergraduate nursing students' care willingness towards the elderly in China: Attitudes, gratitude and knowledge. *Nurse Education Today*, 43, 28–33.



### AMAÇ KAPSAM

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

### EDİTORYAL POLİTİKALAR VE HAKEM SÜRECİ

#### Yayın Politikası

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

#### Telif Hakkında

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

#### Açık Erişim İlkesi

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

### İşleme Ücreti

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

### Hakem Süreci

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

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

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

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

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

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

### YAYIN ETİĞİ VE İLKELER

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

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

### **Araştırma Etiği**

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

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

### **Yazarların Sorumluluğu**

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

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

### **Editör ve Hakem Sorumlulukları**

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

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

### **YAZILARIN HAZIRLANMASI**

#### **Dil**

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

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

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

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



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

## KAYNAKLAR

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

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

### Referans Stili ve Formatı

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

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

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

### Metin İçinde Kaynak Gösterme

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

### Örnekler:

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

(Esin ve ark., 2002; Karasar 1995)

#### ***Tek yazarlı kaynak;***

(Akyolcu, 2007)

#### ***İki yazarlı kaynak;***

(Saymer ve Demirci, 2007, s. 72)

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

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

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

(Çavdar ve ark., 2003)

### Kaynaklar Bölümünde Kaynak Gösterme

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

### Kaynak yazımı ile ilgili örnekler aşağıda verilmiştir.

#### Kitap

##### ***a) Türkçe Kitap***

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

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

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

##### ***c) Editörlü Kitap***

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

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

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

**e) İngilizce Kitap**

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

**f) İngilizce Kitap İçerisinde Bölüm**

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

**g) Türkçe Kitap İçerisinde Bölüm**

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

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

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

**Makale**

**a) Türkçe Makale**

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

**b) İngilizce Makale**

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

**c) Yediden Fazla Yazarlı Makale**

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

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

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

**e) DOI'si Olan Makale**

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

**f) Advance Online Olarak Yayımlanmış Makale**

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

**g) Popüler Dergi Makalesi**

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

**Tez, Sunum, Bildiri**

**a) Türkçe Tezler**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**f) Sempozyum Katkısı**

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

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

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

**h) Düzenli Olarak Online Yayınlanan Bildiriler**

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

**i) Kitap Şeklinde Yayınlanan Bildiriler**

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

**j) Kongre Bildirisi**

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

**Diğer Kaynaklar**

**a) Gazete Yazısı**

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

**b) Online Gazete Yazısı**

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

**c) Web Page/Blog Post**

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

### **d) Online Ansiklopedi/Sözlük**

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

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

### **e) Podcast**

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

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

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

### **g) Müzik Kaydı**

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

## SON KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki listede eksik olmadığından emin olun:

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

### AIM AND SCOPE

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

### EDITORIAL POLICIES AND PEER REVIEW PROCESS

#### Publication Policy

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

#### General Principles

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

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

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

#### Copyright Notice

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

#### Open Access Statement

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

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

### **Article Processing Charge**

All expenses of the journal are covered by the Istanbul University. Processing and publication are free of charge with the journal. There is no article processing charges or submission fees for any submitted or accepted articles.

### **Peer Review Process**

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

Submitted manuscripts that pass preliminary control are scanned for plagiarism using iThenticate software. After plagiarism check, the eligible ones are evaluated by Editor-in-Chief for their originality, methodology, the importance of the subject covered and compliance with the journal scope. Editor-in-Chief evaluates manuscripts for their scientific content without regard to ethnic origin, gender, sexual orientation, citizenship, religious belief or political philosophy of the authors and ensures a fair double-blind peer review of the selected manuscripts.

The selected manuscripts are sent to at least two national/international referees for evaluation and publication decision is given by Editor-in-Chief upon modification by the authors in accordance with the referees' claims.

Editor-in-Chief does not allow any conflicts of interest between the authors, editors and reviewers and is responsible for final decision for publication of the manuscripts in the Journal.

Reviewers' judgments must be objective. Reviewers' comments on the following aspects are expected while conducting the review.

- Does the manuscript contain new and significant information?
- Does the abstract clearly and accurately describe the content of the manuscript?
- Is the problem significant and concisely stated?
- Are the methods described comprehensively?
- Are the interpretations and conclusions justified by the results?
- Is adequate references made to other Works in the field?
- Is the language acceptable?

Reviewers must ensure that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential and must report to the editor if they are aware of copyright infringement and plagiarism on the author's side.

A reviewer who feels unqualified to review the topic of a manuscript or knows that its prompt review will be impossible should notify the editor and excuse himself from the review process.

The editor informs the reviewers that the manuscripts are confidential information and that this is a privileged interaction. The reviewers and editorial board cannot discuss the manuscripts with other persons. The anonymity of the referees is important.

### **PUBLICATION ETHICS AND PUBLICATION MALPRACTICE STATEMENT**

Istanbul Management Journal is committed to upholding the highest standards of publication ethics and pays regard to Principles of Transparency and Best Practice in Scholarly Publishing published by the Committee on Publication Ethics (COPE), the Directory of Open Access Journals (DOAJ), the Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA), and the World Association of Medical Editors (WAME) on <https://publicationethics.org/resources/guidelines-new/principles-transparency-and-best-practice-scholarly-publishing>

All parties involved in the publishing process (Editors, Reviewers, Authors and Publishers) are expected to agree on the following ethical principles.

All submissions must be original, unpublished (including as full text in conference proceedings), and not under the review of any other publication synchronously. Each manuscript is reviewed by one of the editors and at least two referees under double-blind peer review process. Plagiarism, duplication, fraud authorship/denied authorship, research/data fabrication, salami slicing/salami publication, breaching of copyrights, prevailing conflict of interest are unethical behaviors.

All manuscripts not in accordance with the accepted ethical standards will be removed from the publication. This also contains any possible malpractice discovered after the publication. In accordance with the code of conduct we will report any cases of suspected plagiarism or duplicate publishing.

### **Research Ethics**

The journal adheres to the highest standards in research ethics and follows the principles of international research ethics as defined below. The authors are responsible for the compliance of the manuscripts with the ethical rules.

- Principles of integrity, quality and transparency should be sustained in designing the research, reviewing the design and conducting the research.
- The research team and participants should be fully informed about the aim, methods, possible uses and requirements of the research and risks of participation in research.
- The confidentiality of the information provided by the research participants and the confidentiality of the respondents should be ensured. The research should be designed to protect the autonomy and dignity of the participants.
- Research participants should participate in the research voluntarily, not under any coercion.
- Any possible harm to participants must be avoided. The research should be planned in such a way that the participants are not at risk.
- The independence of research must be clear; and any conflict of interest or must be disclosed.
- In experimental studies with human subjects, written informed consent of the participants who decide to participate in the research must be obtained. In the case of children and those under wardship or with confirmed insanity, legal custodian's assent must be obtained.
- If the study is to be carried out in any institution or organization, approval must be obtained from this institution or organization.
- In studies with human subject, it must be noted in the method's section of the manuscript that the informed consent of the participants and ethics committee approval from the institution where the study has been conducted have been obtained.

### **Author Responsibilities**

It is authors' responsibility to ensure that the article is in accordance with scientific and ethical standards and rules. And authors must ensure that submitted work is original. They must certify that the manuscript has not previously been published elsewhere or is not currently being considered for publication elsewhere, in any language. Applicable copyright laws and conventions must be followed. Copyright material (e.g. tables, figures or extensive quotations) must be reproduced only with appropriate permission and acknowledgement. Any work or words of other authors, contributors, or sources must be appropriately credited and referenced.



All the authors of a submitted manuscript must have direct scientific and academic contribution to the manuscript. The author(s) of the original research articles is defined as a person who is significantly involved in “conceptualization and design of the study”, “collecting the data”, “analyzing the data”, “writing the manuscript”, “reviewing the manuscript with a critical perspective” and “planning/conducting the study of the manuscript and/or revising it”. Fund raising, data collection or supervision of the research group are not sufficient roles to be accepted as an author. The author(s) must meet all these criteria described above. The order of names in the author list of an article must be a co-decision and it must be indicated in the [Copyright Agreement Form](#). The individuals who do not meet the authorship criteria but contributed to the study must take place in the acknowledgement section. Individuals providing technical support, assisting writing, providing a general support, providing material or financial support are examples to be indicated in acknowledgement section.

All authors must disclose all issues concerning financial relationship, conflict of interest, and competing interest that may potentially influence the results of the research or scientific judgment. When an author discovers a significant error or inaccuracy in his/her own published paper, it is the author’s obligation to promptly cooperate with the Editor to provide retractions or corrections of mistakes.

### **Responsibility for the Editor and Reviewers**

Editor-in-Chief evaluates manuscripts for their scientific content without regard to ethnic origin, gender, sexual orientation, citizenship, religious belief or political philosophy of the authors. He/She provides a fair double-blind peer review of the submitted articles for publication and ensures that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential before publishing.

Editor-in-Chief is responsible for the contents and overall quality of the publication. He/She must publish errata pages or make corrections when needed.

Editor-in-Chief does not allow any conflicts of interest between the authors, editors and reviewers. Only he has the full authority to assign a reviewer and is responsible for final decision for publication of the manuscripts in the Journal.

Reviewers must have no conflict of interest with respect to the research, the authors and/or the research funders. Their judgments must be objective.

Reviewers must ensure that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential and must report to the editor if they are aware of copyright infringement and plagiarism on the author’s side.

A reviewer who feels unqualified to review the topic of a manuscript or knows that its prompt review will be impossible should notify the editor and excuse himself from the review process.

The editor informs the reviewers that the manuscripts are confidential information and that this is a privileged interaction. The reviewers and editorial board cannot discuss the manuscripts with other persons. The anonymity of the referees must be ensured. In particular situations, the editor may share the review of one reviewer with other reviewers to clarify a particular point.

## **MANUSCRIPT ORGANIZATION**

### **Language**

Articles in Turkish and English are published. Submitted Turkish article must include an English abstract, keyword and an extended abstract. Extended abstract in English is not required for articles in English.

### Manuscript Organization and Format

All correspondence will be sent to the first-named author unless otherwise specified. Manuscript is to be submitted online via <http://imj.istanbul.edu.tr/en/> and it must be accompanied by a cover letter indicating that the manuscript is intended for publication, specifying the article category (i.e. research article, review etc.) and including information about the manuscript (see the Submission Checklist). Manuscripts should be prepared in Microsoft Word 2003 and upper versions. In addition, [Copyright Agreement Form](#) that has to be signed by all authors must be submitted.

1. The manuscripts should be in A4 paper standards: having 2.5 cm margins from right, left, bottom and top, Times New Roman font style in 12 font size, line spacing of 1.5 and “justify align” format. For indented paragraph, tab key should be used. One line spacing should be used for the tables and figures, which are included in the text.
2. The title of the text should be centered on the page, in lower-case letter, bold, Times New Roman font and 14 font size.
3. Information about the author is to be written on the left part of the page skipping one line space after the title, and it should be in Times New Roman font, 10 font size, with one line spacing. After indicating the name of the author in lower-case letter and surname in capital letter, the title, affiliation, and e-mail address should be included.
4. Before the introduction part, there should be an abstract of 150-200 words both in the language of the article and in English. An extended abstract in English between 600-800 words, summarizing the scope, the purpose, the results of the study and the methodology used is to be included following the abstracts. If the manuscript is in English, extended abstract is not required. Underneath the abstracts, 5-8 keywords that inform the reader about the content of the study should be specified in the language of the article and in English.
5. The manuscripts should contain mainly these components: title, abstract and keywords; extended abstract (If the manuscript is in English, extended abstract is not required), sections, footnotes and references.
6. Tables, graphs and figures can be given with a number and a defining title if and only if it is necessary to follow the idea of the article. Otherwise features like demographic characteristics can be given within the text.
7. A title page including author information must be submitted together with the manuscript. The title page is to include fully descriptive title of the manuscript and, affiliation, title, e-mail address, ORCID, postal address, phone and fax number of the author(s) (see The Submission Checklist).
8. Authors are responsible for all statements made in their work submitted to the Journal for publication.
9. The author(s) can be asked to make some changes in their articles due to peer reviews.
10. The studies that were sent to the journal will not be returned whether they are published or not.

### REFERENCES

Although references to review articles can be an efficient way to guide readers to a body of literature, review articles do not always reflect original work accurately. Readers should therefore be provided with direct references to original research sources whenever possible. On the other hand, extensive lists of references to original work on a topic can use excessive space on the printed page. Small numbers of references to key original papers often serve as well as more exhaustive

lists, particularly since references can now be added to the electronic version of published papers, and since electronic literature searching allows readers to retrieve published literature efficiently. Papers accepted but not yet included in the issue are published online in the Early View section and they should be cited as “advance online publication”. Citing a “personal communication” should be avoided unless it provides essential information not available from a public source, in which case the name of the person and date of communication should be cited in parentheses in the text. For scientific articles, written permission and confirmation of accuracy from the source of a personal communication must be obtained.

### Reference Style and Format

Istanbul Management Journal complies with APA (American Psychological Association) style 6<sup>th</sup> Edition for referencing and quoting. For more information:

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

### Citations in the Text

Citations must be indicated with the author surname and publication year within the parenthesis. If more than one citation is made within the same parenthesis, separate them with (;).

### Samples:

#### ***More than one citation;***

(Esin, et al., 2002; Karasar, 1995)

#### ***Citation with one author;***

(Akyolcu, 2007)

#### ***Citation with two authors;***

(Sayiner & Demirci, 2007)

#### ***Citation with three, four, five authors;***

First citation in the text: (Ailen, Ciambrene, & Welch, 2000) Subsequent citations in the text: (Ailen, et al., 2000)

#### ***Citations with more than six authors;***

(Çavdar, et al., 2003)

### Citations in the Reference

All the citations done in the text should be listed in the References section in alphabetical order of author surname without numbering. Below given examples should be considered in citing the references.

### Basic Reference Types

#### Book

##### a) Turkish Book

Karasar, N. (1995). *Araştırmalarda rapor hazırlama* (8<sup>th</sup> ed.) [Preparing research reports]. Ankara, Turkey: 3A Eğitim Danışmanlık Ltd.

**b) Book Translated into Turkish**

Mucchielli, A. (1991). *Zihniyetler* [Mindsets] (A. Kotil, Trans.). İstanbul, Turkey: İletişim Yayınları.

**c) Edited Book**

Ören, T., Üney, T., & Çölkesen, R. (Eds.). (2006). *Türkiye bilişim ansiklopedisi* [Turkish Encyclopedia of Informatics]. İstanbul, Turkey: Papatya Yayıncılık.

**d) Turkish Book with Multiple Authors**

Tonta, Y., Bitirim, Y., & Sever, H. (2002). *Türkçe arama motorlarında performans değerlendirme* [Performance evaluation in Turkish search engines]. Ankara, Turkey: Total Bilişim.

**e) Book in English**

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

**f) Chapter in an Edited Book**

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

**g) Chapter in an Edited Book in Turkish**

Erkmen, T. (2012). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, öğeleri, işletme yönetimi ve liderlikteki önemi [Organization culture: Its functions, elements and importance in leadership and business management]. In M. Zencirkıran (Ed.), *Örgüt sosyolojisi* [Organization sociology] (pp. 233–263). Bursa, Turkey: Dora Basım Yayın.

**h) Book with the same organization as author and publisher**

American Psychological Association. (2009). *Publication manual of the American psychological association* (6<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: Author.

**Article**

**a) Turkish Article**

Mutlu, B., & Savaşer, S. (2007). Çocuğu ameliyat sonrası yoğun bakımda olan ebeveynlerde stres nedenleri ve azaltma girişimleri [Source and intervention reduction of stress for parents whose children are in intensive care unit after surgery]. *Istanbul University Florence Nightingale Journal of Nursing*, 15(60), 179–182.

**b) English Article**

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

**c) Journal Article with DOI and More Than Seven Authors**

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

**d) Journal Article from Web, without DOI**

Sidani, S. (2003). Enhancing the evaluation of nursing care effectiveness. *Canadian Journal of Nursing Research*, 35(3), 26–38. Retrieved from <http://cjr.mcgill.ca>

**e) Journal Article with DOI**

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

**f) Advance Online Publication**

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

**g) Article in a Magazine**

Henry, W. A., III. (1990, April 9). Making the grade in today's schools. *Time*, 135, 28–31.

**Doctoral Dissertation, Master's Thesis, Presentation, Proceeding**

**a) Dissertation/Thesis from a Commercial Database**

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

**b) Dissertation/Thesis from an Institutional Database**

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

**c) Dissertation/Thesis from Web**

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

**d) Dissertation/Thesis abstracted in Dissertations Abstracts International**

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

**e) Symposium Contribution**

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

**f) Conference Paper Abstract Retrieved Online**

Liu, S. (2005, May). *Defending against business crises with the help of intelligent agent based early warning solutions*. Paper presented at the Seventh International Conference on Enterprise Information Systems, Miami, FL. Abstract retrieved from [http://www.iceis.org/iceis2005/abstracts\\_2005.htm](http://www.iceis.org/iceis2005/abstracts_2005.htm)

**g) Conference Paper - In Regularly Published Proceedings and Retrieved Online**

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

**h) Proceeding in Book Form**

Parsons, O. A., Pryzwansky, W. B., Weinstein, D. J., & Wiens, A. N. (1995). Taxonomy for psychology. In J. N. Reich, H. Sands, & A. N. Wiens (Eds.), *Education and training beyond the doctoral degree: Proceedings of the American Psychological Association National Conference on Postdoctoral Education and Training in Psychology* (pp. 45–50). Washington, DC: American Psychological Association.

***i) Paper Presentation***

Nguyen, C. A. (2012, August). *Humor and deception in advertising: When laughter may not be the best medicine*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Orlando, FL.

**Other Sources**

***a) Newspaper Article***

Browne, R. (2010, March 21). This brainless patient is no dummy. *Sydney Morning Herald*, 45.

***b) Newspaper Article with no Author***

New drug appears to sharply cut risk of death from heart failure. (1993, July 15). *The Washington Post*, p. A12.

***c) Web Page/Blog Post***

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

***d) Online Encyclopedia/Dictionary***

Ignition. (1989). In *Oxford English online dictionary* (2<sup>nd</sup> ed.). Retrieved from <http://dictionary.oed.com>

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

***e) Podcast***

Dunning, B. (Producer). (2011, January 12). *in Fact: Conspiracy theories* [Video podcast]. Retrieved from <http://itunes.apple.com/>

***f) Single Episode in a Television Series***

Egan, D. (Writer), & Alexander, J. (Director). (2005). Failure to communicate. [Television series episode]. In D. Shore (Executive producer), *House*; New York, NY: Fox Broadcasting.

***g) Music***

Fuchs, G. (2004). Light the menorah. On *Eight nights of Hanukkah* [CD]. Brick, NJ: Kid Kosher.

## SUBMISSION CHECKLIST

Ensure that the following items are present:

- Cover letter to the editor
  - ✓ The category of the manuscript
  - ✓ Confirming that “the paper is not under consideration for publication in another journal”.
  - ✓ Including disclosure of any commercial or financial involvement.
  - ✓ Confirming that the statistical design of the research article is reviewed.
  - ✓ Confirming that last control for fluent English was done.
  - ✓ Confirming that journal policies detailed in Information for Authors have been reviewed.
  - ✓ Confirming that the references cited in the text and listed in the references section are in line with APA 6.
- Copyright Agreement Form
- Permission of previously published copyrighted material if used in the present manuscript
- Title page
  - ✓ The category of the manuscript
  - ✓ The title of the manuscript
  - ✓ All authors’ names and affiliations (institution, faculty/department, city, country), e-mail addresses
  - ✓ Corresponding author’s email address, full postal address, telephone and fax number
  - ✓ ORCIDs of all authors.
- Main Manuscript Document
  - ✓ The title of the manuscript
  - ✓ Abstract (150-200 words)
  - ✓ Key words: 5 to 8 words
  - ✓ Main article sections
  - ✓ Grant support (if exists)
  - ✓ Conflict of interest (if exists)
  - ✓ Acknowledgement (if exists)
  - ✓ References
  - ✓ All tables, illustrations (figures) (including title, description, footnotes)



Istanbul University  
İstanbul Üniversitesi

Journal name: Istanbul Management Journal

Copyright Agreement Form  
Telif Hakkı Anlaşması Formu

<b>Responsible/Corresponding Author</b> <i>Sorumlu Yazar</i>	
<b>Title of Manuscript</b> <i>Makalenin Başlığı</i>	
<b>Acceptance date</b> <i>Kabul Tarihi</i>	
<b>List of authors</b> <i>Yazarların Listesi</i>	

Sıra No	Name - Surname <i>Adı-Soyadı</i>	E-mail <i>E-Posta</i>	Signature <i>İmza</i>	Date <i>Tarih</i>
1				
2				
3				
4				
5				

<b>Manuscript Type (Research Article, Review, Short communication, etc.)</b> <i>Makalenin türü (Araştırma makalesi, Derleme, Kısa bildiri, v.b.)</i>	
---	--

<b>Responsible/Corresponding Author:</b> <i>Sorumlu Yazar:</i>	
---	--

<b>University/company/institution</b>	<i>Çalıştığı kurum</i>	
<b>Address</b>	<i>Posta adresi</i>	
<b>E-mail</b>	<i>E-posta</i>	
<b>Phone; mobile phone</b>	<i>Telefon no; GSM no</i>	

**The author(s) agrees that:**  
The manuscript submitted is his/her/their own original work, and has not been plagiarized from any prior work, all authors participated in the work in a substantive way, and are prepared to take public responsibility for the work, all authors have seen and approved the manuscript as submitted, the manuscript has not been published and is not being submitted or considered for publication elsewhere, the text, illustrations, and any other materials included in the manuscript do not infringe upon any existing copyright or other rights of anyone. İSTANBUL UNIVERSITY will publish the content under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) license that gives permission to copy and redistribute the material in any medium or format other than commercial purposes as well as remix, transform and build upon the material by providing appropriate credit to the original work.  
The Contributor(s) or, if applicable the Contributor's Employer, retain(s) all proprietary rights in addition to copyright, patent rights; to use, free of charge, all parts of this article for the author's future works in books, lectures, classroom teaching or oral presentations, the right to reproduce the article for their own purposes provided the copies are not offered for sale.  
All materials related to manuscripts, accepted or rejected, including photographs, original figures etc., will be kept by İSTANBUL UNIVERSITY for one year following the editor's decision. These materials will then be destroyed.  
I/We indemnify İSTANBUL UNIVERSITY and the Editors of the Journals, and hold them harmless from any loss, expense or damage occasioned by a claim or suit by a third party for copyright infringement, or any suit arising out of any breach of the foregoing warranties as a result of publication of my/our article. I/We also warrant that the article contains no libelous or unlawful statements, and does not contain material or instructions that might cause harm or injury.  
This Copyright Agreement Form must be signed/ratified by all authors. Separate copies of the form (completed in full) may be submitted by authors located at different institutions; however, all signatures must be original and authenticated.

**Yazar(lar) aşağıdaki hususları kabul eder**  
Sunulan makalenin yazar(lar)ın orijinal çalışması olduğunu ve intihal yapmadıklarını, Tüm yazarların bu çalışmaya aslı olarak katılmış olduklarını ve bu çalışma için her türlü sorumluluğu aldıklarını, Tüm yazarların sunulan makalenin son halini gördüklerini ve onayladıklarını, Makalenin başka bir yerde basılmadığını veya basılmak üzere sunulmadığını, Makalede bulunan metnin, şekillerin ve dokümanların diğer şahıslara ait olan Telif Haklarını ihlal etmediğini kabul ve taahhüt ederler. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'nin bu fikri eseri, Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı ile yayınlamasına izin verirler. Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı, eserin ticari kullanım dışında her boyut ve formatta paylaşılmasına, kopyalanmasına, çoğaltılmasına ve orijinal esere uygun şekilde atıfta bulunmak kaydıyla yeniden düzenleme, dönüştürme ve eserin üzerine inşa etme dâhil adapte edilmesine izin verir.  
Yazar(lar)ın veya varsa yazar(lar)ın işverenin telif dâhil patent hakları, yazar(lar)ın gelecekte kitaplarında veya diğer çalışmalarında makalenin tümünü ücret ödemesiz kullanma hakkı makaleyi satmamak koşuluyla kendi amaçları için çoğaltma hakkı gibi fikri mülkiyet hakları saklıdır. Yayımlanan veya yayıma kabul edilmeyen makalelerle ilgili dokümanlar (fotoğraf, orijinal şekil vb.) karar tarihinden başlamak üzere bir yıl süreyle İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'ne saklanır ve bu sürenin sonunda imha edilir.  
Ben/Biz, telif hakkı ihlali nedeniyle üçüncü şahıslara vuku bulacak hak talebi veya açılacak davalarda İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'ni ve Dergi Editörlerinin hiçbir sorumluluğundan olmadığımı, tüm sorumluluğum yazarlara ait olduğunu taahhüt ederim/ederiz.  
Ayrıca Ben/Biz makalede hiçbir suç unsuru veya kanuna aykırı ifade bulunmadığını, araştırma yapılırken kanuna aykırı herhangi bir malzeme ve yöntem kullanılmadığını taahhüt ederim/ederiz.  
Bu Telif Hakkı Anlaşması Formu tüm yazarlar tarafından imzalanmalıdır/onaylanmalıdır. Form farklı kurumlarda bulunan yazarlar tarafından ayrı kopyalar halinde doldurularak sunulabilir. Ancak, tüm imzaların orijinal veya kanıtlanabilir şekilde onaylı olması gerekir..

<b>Responsible/Corresponding Author:</b> <i>Sorumlu Yazar:</i>	<b>Signature / İmza</b>	<b>Date / Tarih</b>
		...../...../.....