

ISBN: 2636-7791

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 2

Sayı / Issue : 1

Yıl / Year : 2019

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 2 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2019

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Sekreteryaya / Secretary

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta/E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD ‘da yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARÇA
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN
Bakırçay Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Asep HERMAWAN
Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Farzand Ali JAN
Iqra National University, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP
Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK
Rekabet Kurumu

Prof. Dr. Nurullah UÇKUN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT
İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS
Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ
T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Mesut İDRİZ
Sharjah Üniversitesi, BAE

Prof. Dr. Shah JEHAN
Iqra National Üniversitesi, Pakistan

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN
Trisakti Üniversitesi Endonezya

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Köksal BÜYÜK
Anadolu Üniversitesi

Doç. Dr. Engin KANBUR
Kastamonu Üniversitesi

Doç. Dr. Behçet Yalın ÖZKARA
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER
Toğat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Muhammet Ali TİLTAY
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Asst. Prof. Dr. Adil ADNAN
Iqra national University - Pakistan

Dr. Ahmet MUMCU
Ordu Üniversitesi

Asst. Prof. Dr. Aamir NADEEM
City University - Pakistan

Dr. Öğr. Üyesi Ufuk ORHAN
Mersin Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ
Adıyaman Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Tuba YİĞİT
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Num.</i>
1. Quality of Healthcare Services in Hospitals of Pakistan: From Patients' Perspective	
Hastalar Perspektifinden Pakistan Hastanelerinde Sağlık Hizmetlerinin Kalitesi	1-20
Aqsa SİDDİQ, Muhammad Farooq JAN, Khursheed IQBAL Farhan AHMED, Adil ADNAN.....	
2. Uluslararası Pazara Giriş Kararını Etkileyen Faktörler Üzerine Kavramsal Bir Çalışma	
A Conceptual Study On The Factors Affecting Foreign Market Entry Decision	21-46
Naci BÜYÜKDAĞ, Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN	
3. Technological And Marketing Innovation For Explaining On Organizational Growth	
Organizasyonel Büyümenin Açıklanmasında Teknolojik Ve Pazarlama İnovasyonu	47-58
Muhammad Farooq JAN Zeeshan JAVED, Zohaib ALİ, Azmat Ali SHAH, Zeeshan HAİDER	
4. Abridge from Organizational Culture to Strategic Management in Public Organizations	
Kamu Kurumlarında Örgüt Kültüründen Stratejik Yönetime Köprü	59-88
Ali ALQADRE	
5. Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Mersin Üniversitesi'nde Bir Araştırma	
The Role Of Entrepreneurial Personality Traits On Entrepreneurial Intention: A Research In Mersin University	89-123
Emre GENÇAY, Musa Said DÖVEN	

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt/Vol.: 2, Sayı/Issue: 1, Yıl/Year: 2019, Sayfa/Pages: 1-20

Geliş tarihi/Received: 26.09.2018 – Kabul tarihi/Accepted: 05.02.2019

Yayın tarihi/Published: 31.03.2019

**QUALITY OF HEALTHCARE SERVICES IN HOSPITALS OF
PAKISTAN: FROM THE PATIENTS' PERSPECTIVE**

Aqsa Siddiq

University of Peshawar

Muhammad Farooq Jan

Iqra National University Peshawar

Khursheed Iqbal

Iqra National University Peshawar

Farhan Ahmed

Szabist Karachi University

Adil Adnan

Iqra National University Peshawar

ABSTRACT

This study is a segment of the series of studies¹ conducted on the hospitals of Peshawar, Pakistan. The aim of the series of the study was an in-depth analysis of the prevailing quality of healthcare services in the hospitals and to contribute in filling up any existing gap and to suggest developments from the patients' perspective. This part of the study finds the differences in quality of healthcare services in the public and private sector hospitals of Peshawar from the patients' perspective. A sample of patients (n = 1200) having treatments from the tertiary level hospitals of Peshawar, Pakistan was selected on convenience based sampling. The data was analysed and presented using descriptive statistics, reliability analysis, correlation and independent samples t-test. The study concludes a negligible difference of quality offered by the two sectors hospitals in Peshawar. The findings suggest continuous improvements using participation of patients' feedback in managing strategically and developing the modern healthcare services with related facilities exclusively in public hospitals in Peshawar. Further, the value-added rewards and facilities to healthcare workforce can help to improve their responsiveness and empathetic attitudes towards patients. Cost and leadership interventions are recommended to be included as an isolated dimension of the SERVQUAL instrument to measure the cost-effective quality of healthcare services in the hospitals having an international standard strategic leadership framework. A similar study is recommended in other cities of Pakistan to develop a homogenous healthcare system at national level and to enjoy a competitive edge in the global industry.

Key Words: *Quality, SERVQUAL, Competitiveness, Healthcare Services*

¹ From PhD Thesis in Management Science

Note: Paper was presented at ICCIBE 2018, Tokat, Turkey

HASTALAR PERSPEKTİFİNDEN PAKİSTAN HASTANELERİNDE SAĞLIK HİZMETLERİNİN KALİTESİ

ÖZET

Bu çalışma Pakistan'ın Peşaver'deki hastanelerinde yapılan bir seri çalışmanın bir kesimidir. Bu çalışma serisinin amacı, hastanelerde mevcut sağlık hizmetlerinin kalitesinin derinlemesine bir analizi ve mevcut boşlukların doldurulmasına katkıda bulunmak ve hastalar açısından gelişmeler önermek olmuştur. Çalışmanın bu bölümü, Peshawar'ın kamu ve özel sektör hastanelerindeki sağlık hizmetlerinin kalitesindeki farklılıkları hastaların bakış açısıyla bulmaktadır. Peshawar'ın üçüncü düzey hastanelerinde tedavi görmekte bir hasta kütləsi (n = 1200) uygunluk temelli örnekleme ile seçildi. Veriler analiz ve tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi, korelasyon ve bağımsız örneklem t-testi kullanılarak sunuldu. Çalışma, Peşaver'deki her iki sektör hastanelerinin sunduğu hizmet kalitesi arasında çok bir fark olmadığını farkına varıyor. Bu bulgular, hastaların Peshawar'taki devlet hastanelerinde, stratejik olarak yönetme ve ilgili sağlık tesisleriyle modern sağlık hizmetlerini geliştirme konusundaki geri bildirimlerinin katılımını kullanarak sürekli iyileştirmeler olduğunu göstermektedir. Ayrıca, sağlık çalışanlarının katma değerli ödülleri ve tesisleri, hastalara karşı duyarlılıklarını ve empatik tutumlarını geliştirmeye yardımcı olabilir. Maliyet ve liderlik müdahalelerinin uluslararası standart bir stratejik liderlik çerçevesine sahip hastanelerde sağlık hizmetlerinin maliyet etkin kalitesini ölçmek için SERVQUAL cihazının izole bir boyutu olarak dahil edilmesi önerilmektedir. Pakistan'ın diğer şehirlerinde de ulusal düzeyde homojen bir sağlık sistemi geliştirmek ve küresel endüstride rekabet avantajını yaşamak için benzer bir çalışma önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, SERVQUAL, Rekabetçilik, Sağlık Hizmetleri

Introduction

The last few decades of globalization had a tremendous impact on the services sector, especially in education and healthcare systems. Healthcare sector has become a highly competitive and rapidly growing service industry around the world. Health systems are normally appraised in terms of their ability to deliver accessible, safe, high quality, efficient, and equitable care for the sake of population health and longevity (WHO, 2007; UNDP, 1990, HDI report, 2013). In today's time, service quality in the health sector is facing a lot of problems due to lack of strategic awareness regarding strategic planning, management and related internal strategic policies (Speziale, 2015).

The primary element of the system is providing personal health care services to individuals in hospitals. The biggest challenge faced by healthcare markets is the requirement of extensive strategic management interventions to define and measure service quality

aligned with strategic vision and mission statement. The recognition of service quality and its implementation lead organizations to increase organizational performance, customer satisfaction and loyalty (Cronin et al., 2000; Kang & James, 2004; Ladhari, 2008; Yoon & Suh, 2004). Customer satisfaction is reliant on the service providers' competence to meet the expectations of availing continuously better services. Developing a system where a patient is considered as a customer is the leading component of quality and strategic management and the degree of patient satisfaction is the foremost determinant of quality healthcare services (Yoon & Suh, 2004; Kang & James, 2004). Patient satisfaction is the nutshell of patients' expectations, perception and experiences (Chen, & Hu, 2010; Siddiqi, 2011; Dabholkar, 2015). Enhancing the patients' satisfaction through effective diagnoses and treatment to achieve competitiveness in the national as well as global industry is the major challenge to the healthcare strategic leadership of this era (Ginter, Duncan & Swayne, 2018).

SYAD**2019/1**

In Pakistan, the population specifically in urban areas are deprived of fundamental rights including healthcare facilities because majority of the public and private hospitals are located in big cities (Irfan & Ijaz, 2011). A robust healthcare system in Pakistan must be a dream of every citizen and it is vital to assess the performance of existing system in order to design and maintain a zero-defect healthcare system in Pakistan. There is a tremendous need of setting yardsticks for quality of healthcare services in hospitals of Pakistan that can be boosted up. The competitiveness of healthcare services can be enhanced if strategic leaders succeed in improving quality dimensions following the strategic leadership practices within standardized framework (Siddiq, & Baloch, 2016; Siddiq & Zaman, 2016). Therefore, the study aims to investigate the performance of public and private sector hospitals of Peshawar in delivery of service quality. The differences are measured based on the determinants of healthcare functional quality using SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985, 1988) instrument based on six dimensions

as tangibles (infrastructure), responsiveness, process of healthcare, administrative procedures, safety and trustworthiness and empathy in hospitals of Peshawar.

1. Review of Literature

The recognition of service quality and its implementation lead organizations to increase strategic management, planning, organizing, organizational performance, customer satisfaction and loyalty (Cronin et al., 2000; Yoon & Suh, 2004; Kang & James, 2004). Patient's perception is the major indicator to evaluate the service quality of a healthcare organization (Connor et al., 1994) and quality of services delivered to the customers should meet their perceptions (Parasuraman et al., 1985, 1988; Reidenbach & Sandifer-Smallwood, 1990; Babakus & Mangold, 1992). Patient's perception is the major indicator to evaluate the service quality of a healthcare organization (Cronin & Taylor, 1992; Connor et al., 1994) and quality of services delivered to the customers should meet their perceptions (Parasuraman et al., 1985, 1988; Reidenbach & Sandifer-Smallwood, 1990; Babakus & Mangold, 1992; Zeithaml et al., 1993). Service quality and customer satisfaction have vital role and considered as two sides of the same coin (Gilbert et al., 1992) and is achieved with proper strategic planning (Lasserre, 2017). Service quality is the ability of an organization to recognise the needs and expectations of consumers (Pitt, & Jeantrout, 1994; Siddiq, & Baloch, 2016). Total quality management and continuous improvement strategies help service organizations to attain competitive edge even quicker than manufacturing firms due to having inseparability attribute of service (Porter, 2010). Healthcare is defined as a multitude of services rendered to individual, families or communities by health service professionals for promoting, maintaining, monitoring or restoring health (Last, 1993; Azam et al., 2012).

Today strategic improvement and investing in healthcare services is one of the objectives of almost every healthcare organization of nations. In

such a highly competitive healthcare environment, public or private hospitals are focusing on service quality in terms of financial (costs, revenues, profitability) and non-financial performance (quality of their services), to gain strategic competitiveness (Donaldson, Skelcher, & Wallace, 2008). Health service quality is a sum of technical and functional quality (Yousapronpaiboon & Johnson, 2013), difficult to measure having characteristics such as complex nature, strategic management policy, intangibility, heterogeneity, participants with different interests in the healthcare delivery and ethical considerations (Ladhari, 2009; McLaughlin & Kaluzny, 2006; Naveh & Stern, 2005; Eiriz & Figueiredo, 2005; Rohlin et al., 2002; Craig et al., 2007). According to Lebov et al., (2003) the healthcare service quality is doing the right things and making continuous strategic improvements to get the best possible clinical outcome, satisfied customers, retention of talented staff and maintaining a superior financial position through best management decisions. Porter and Teisberg, (2006) claimed the healthcare system as a highly patient involvement service as they are found more involved in strategic decision making. Rohini and Mahadevappa (2006) revealed an overall gap between the patients' perceptions and expectations. A robust health system provides the right services, both personal and population-based, in the right places, at the right times to all of those who are in need of those services, from both public health and personal health perspectives, included all preventive, promotable, remedial, rehabilitative and palliative services (WHO, 2010). Hasin et al., (2001) and Baldwin & Sohal (2003) studied general attitude and behavior of employees, communication, responsiveness, courtesy, cost and cleanliness in hospitals as dimensions of service quality. Quality of healthcare services depends on communication, tangibles, empathy of nursing staff, assurance, the responsiveness of administrative staff, security and physician responsiveness (Mosadeghrad, 2013). Patients perceive satisfaction from the availed services in terms of physician care, nursing care, staff compassion to

SYAD**2019/1**

attendants, admission and discharge process and pleasantness of surroundings (Otani & Kurz, 2004). Pakdil and Harwood (2005) highlighted interior condition of waiting rooms as value added services to patients and attendants. Medicine availability, medical information, staff behavior, doctor behavior, management decisions, planning and clinic infrastructure including security in all respects are also proved as vital elements of functional quality to patients (Rao et al., 2006; Duggirala et al., 2008; Pakdil & Harwood, 2005; Ramsaran-Fowdar, 2008; Murti, Deshpande & Srivastava, 2013; Padma, Rajendran, & Sai Lokachari, 2010). Baalbaki et al. (2008) and Ramsaran-Fowdar (2008) revealed that nursing with reliable, fair and impartial treatment contribute high in all patients' satisfaction level. Padma et al., (2009) studied and concluded that hospital infrastructure, personnel quality, the process of clinical care, administrative procedures, safety indicators, hospital image, social responsibility, and trustworthiness of the hospital are key indicators to the quality of the services provided to seek a high degree of patients' satisfaction. SERVQUAL model for hospitals can determine the quality gaps in various dimensions and to craft reforming strategies based on the investigations (Alrubaiee & Alkaa'ida, 2011; Wicks & Chin, 2008; Bakar et al., 2008a; Mostafa, 2005; Hu, Lee & Yen, 2010). Every dimension in the SERVQUAL is a guideline for continuous improvement across a range of services to lead global competitiveness of an organization. The research studies measuring service quality of healthcare have used SURVQUAL in the context of hospitals mostly focused on patient's and management's perspective (Duggirala et al., 2008). The SERVQUAL measurements (Parasuraman et al., 1985, 1988, 1991) are proposed and applied for the measurement of hospital service quality required for policy makers and found differences in the private and public sector hospitals (Wicks & Chin, 2008; Bakar et al., 2008a; Mostafa, 2005; Hu, Lee & Yen , 2010; Witkowski & Wolfenbarger, 2002). Based on the review of the literature following hypotheses:

- H1: Patients perceived healthcare quality dimensions (tangibles, responsiveness, the process of healthcare, administrative procedures, safety and trustworthiness and empathy) have a difference in public and private hospitals of Peshawar.
- H2: Overall perceived quality GAP of public sector hospitals and private sector hospitals in Peshawar has a difference.

The six dimensions of SERVQUAL including tangibles (infrastructure), responsiveness, the process of healthcare, administrative procedures, safety and trustworthiness and empathy used to measure the quality of hospital services in Peshawar, Pakistan as in Table 1.

Table 1. *Modified SERVQUAL for Hospitals in Peshawar*

Domains of Modified SERVQUAL		Items No
i.	Tangibles (Infrastructure)	9
ii.	Responsiveness	8
iii.	Process of healthcare	7
iv.	Administrative procedures	7
v.	Safety measures &Trustworthiness	7
vi.	Empathy	6

Source: Author constructed (Adopted: SERVQUAL of Parasuraman et al. 1985, 1987)

In the same series of study, the scale is investigated previously for the expectation (22-items) and perception (22-items) levels of patients in order to calculate the gaps in the received quality of services (Siddiq, & Zaman, 2016; Baloch, & Siddiq, 2016).

2. Research Methodology

This positivist study is a combination of applied, descriptive and correlational in nature focusing on quantitative data to compare two sectors of healthcare services providers that are public sector and private sector. The population of the study confined to the respondents from public and private sector teaching hospitals located in Peshawar District, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. The sample of the study consists of a sample conveniently selected 1200 patients from the selected hospital (Siddiq, 2016), both male female, ranging in age groups as 1=18-25 years, 2=26-33 years, 3=34-41 years, 4=42-49 years and 5= 50+ years. Primary data is collected from the patients of the public and private hospitals in Peshawar. The review of literature

helped to modify the SERVQUAL instrument for the study align with the hospitals of Peshawar Pakistan. The gap (Siddiq, 2016) is calculated along five quality dimensions related to the study comprise of tangibles, responsiveness, process of healthcare, administrative procedures, safety and trustworthiness and empathy as shown in table 2. Descriptive statistics are used for analysis of the demographic variables. Correlation and comparing means using independent samples t-Test are used to calculate the statistically significant difference (Sig., $p < .05$) of quality GAP between the public and private sector hospitals in Peshawar (Siddiq, 2016). Analysis of data is conducted using SPSS including Cronbach's alpha reliability of all the instruments.

Table 2. Details of the Variables used in the Instrument

Concept	Model Used	Dimensions	No of Items	Type of Scale
To study the Quality Services up to Patients' satisfaction level	Modified SERVQUAL for Hospitals	i. Tangibles (Infrastructure) ii. Responsiveness iii. Process of Healthcare iv. Admin; Procedures v. Safety and Trustworthiness vi. Empathy	44	Rating Scale from Worst condition to Best Condition (1-5)

Source: Author Constructed

3. Results and Interpretations

3.1. Descriptive Analysis

A total sample of (n=1200) patients consists of 61% males and 39% females (as shown in Table 3) is selected using Convenient sampling technique. The selected patients were ranging in age groups as 1=18-25 years, 2=26-33 years, 3=34-41 years, 4=42-49 years and 5= 50+ years.

Table 3. Gender of the Patients (n=1200)

Gender	Frequency	Percentage
Male	732	61%
Female	468	39%
Total	1200	100%

The selected patients consist of both out-ward and in-ward patients in Public (44%) and Private (56%) Teaching Hospital of Peshawar (as in Table 4).

Table 4. Demographics of the Respondents (Sector wise) (n=1200)

Sector	Frequency	Percentage
Public Sector Hospital	528	44.0%
Private Sector Hospital	672	56.0%
Total	1200	100%

A total of 1200 patients are selected included 230 from Khyber Teaching Hospital, 179 from Lady Reading Hospital, 143 from Hayatabad Medical Complex, 150 from Rehman Medical Institute(RMI), 32 from North West Hospital, 234 from Kuwait Teaching Hospital, 126 from Mercy Teaching Hospital and 106 patients from Naseer Teaching Hospital.

3.2. Reliability Analysis

The modified SERVQUAL for the service quality measurement of hospitals in Peshawar has overall 89% internal consistency (the Cronbach alpha coefficient is 0.891) among its 44 items as seen in Table 5.

SYAD
2019/1

Table 5. Reliability Coefficient for the Variables of the Modified SERVQUAL

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	No. of Items	Sample size
0.883	0.891	44	1200

Further, Table 6 shows that Cronbach's Alpha for all items are significantly reliable to be included in the analysis as none of the items have alpha value less than 0.7.

Table 6. Reliability of Sub-Scales of Modified SERVQUAL

Dimensions	Cronbach's Alpha	No. of Items
Tangible (Infrastructure)	0.85	9
Responsiveness	0.87	8
Process of Healthcare	0.93	7
Administrative Procedures	0.90	6
Safety and Trustworthiness	0.86	7
Empathy	0.89	6

3.3. Correlational Analysis

A simple bivariate correlation analysis provides Pearson correlation coefficients² “r” between pair of variables determining the direction of the relationship. Table 7, explains the correlation analysis of variables in modified SERVQUAL for the hospitals used in this study.

From the value of Pearson correlation coefficient of all the variables in the instrument, it is indicated that none of the variable has a weak or low relationship among each other.

Table 7. *Correlation Coefficient for Dimensions of Quality in the Modified SERVQUAL (n=1200)*

	T	R	H	A	ST	E
Tangible (T)	1					
Responsiveness(R)	0.573**	1				
Healthcare Process (H)	0.620**	0.525**	1			
Admin; Process (A)	0.670**	0.719**	0.550**	1		
Safety & Trust (ST)	0.759**	0.501**	0.592**	0.661**	1	
Empathy (E)	0.586**	0.468**	0.494**	0.580**	0.622**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

This result helps to understand the value of all included variables in the modified SERVQUAL instruments to study the quality of healthcare services in the public and private sector hospitals of Peshawar. Further, it is found that safety & trustworthiness have the highest correlation with tangibles (r= 0.759) followed by the relationship of admin procedures with responsiveness (r= 0.719) and with tangibles (r= 0.690) similar to previous parts of the study (Siddiq, 2016).

² Cohen (1988) suggests the following guidelines for interpreting the value of “r” as when r = 0.10 to 0.29 and r = - 0.10 to - 0.29 (small); r = 0.30 to 0.49 and r = -0.30 to - 0.49 (medium); r = 0.50 to 1.0 and r = - 0.50 to - 1.0 (large).

3.4. T-test to Compare the Public and Private Sector Hospitals

The gaps for both the public and private sector hospitals were calculated in the previous part of the study along with five quality dimensions: tangibles, responsiveness, process of healthcare, administrative procedures, safety and trustworthiness and empathy (Siddiq, 2015). To assess a service quality, the gap for each question of the instrument is calculated based on comparing the perception score with the expectation score.

Table 8. Interpretation of t-test for the SERVQUAL Gap (Independent Sample t-test)

Interpretation of the Independent samples t-test for Comparison of Public and Private Hospitals based on Quality GAP					
	Sector	N	Descriptive Statistics		T-test results Comparing Public & Private Sector Hospitals
			M	SD	
Tangibles	Public Hospital	528	1.6964	0.67	Equal variances not assumed $t(1262.517) = 3.336, P = .001$ significant Difference; Private Sector is better than Public Sector
	Private Hospital	672	1.4517	0.58	
Responsiveness	Public Hospital	528	0.7099	0.72	Equal variances not assumed $t(1250.095) = -1.618, P = 0.106$ No Significant Difference
	Private Hospital	672	0.7810	0.84	
Healthcare Process	Public Hospital	528	1.4564	0.70	Equal variances assumed $t(1263) = -4.131, P = 0.000$ significant Difference; Public Sector is better than Private Sector
	Private Hospital	672	1.6221	0.71	
Admin Procedures	Public Hospital	528	1.2361	0.75	Equal variances not assumed $t(1232.89) = 1.214, P = 0.225$ No Significant Difference
	Private Hospital	672	1.1819	0.83	
Safety & Trustworthiness	Public Hospital	528	0.6906	0.73	Equal variances not assumed $t(1251.261) = 2.624, P = 0.009$ significant Difference; Private Sector is higher than Public sector
	Private Hospital	672	0.5728	0.86	
Empathy	Public Hospital	528	0.9167	0.78	Equal variances not assumed $t(1080.479) = 5.208, P = 0.000$ significant Difference; Private Sector is better than Public sector
	Private Hospital	672	0.7003	0.67	

SYAD

2019/1

Table 8 depicts that the t-value $(1262.517) = 3.336, p = 0.001 < 0.05$, the null hypothesis of “no difference” is rejected and concluded that there is a significant difference in the “tangibles” scores of public and

private sector hospitals. The ‘tangibles’ quality of private sector hospitals (M=1.49) with less gap than the public is significantly better than public sector hospitals (M=1.65). The results from the table 8 also explain that there is no significant difference in “responsiveness” ability of public sector hospitals and of private sector hospitals with t-value (1250.095) = -1.618, P=0.106 >0.05. Hence both sector hospitals are almost equally responsive to their patients. The findings are shown in Table 8 also describe that there is a significant difference in “healthcare process” quality of public sector hospitals and of private sector hospitals with t-value (1263) = -4.131, P=0 .000<0.05.

Hence the results suggest that “healthcare process” quality of private sector hospitals (M=1.62) has greater GAP than public sector hospitals (M=1.46), so public hospitals have better healthcare process than the private sector. The results also show that there is no significant difference in “administrative procedures” quality of public sector hospitals (M=1.24, SD=0.75) and “administrative procedures” quality of private sector hospitals (M=1.18, SD=0.83); t (1232.89) = 1.214, P=0.225. As the p-value= 0.225 is greater than $\alpha=0.05$, the null hypothesis of “no difference” is accepted and concluded that there is no significant difference in the “administrative procedures” scores of public and private sector hospitals. Hence the results suggest that “administrative procedures” quality of public sector hospitals (M=1.24, SD=0.75) is not significantly different from private sector hospitals (M=1.18, SD=0.83). Moreover, there is a significant difference in “safety and trustworthiness” of public sector hospitals (M=0.69, SD=0.73) and “safety and trustworthiness” of private sector hospitals (M=0.57, SD=0.86); t (1251.261) = 2.624, P=0.009 is less than $\alpha=0.05$. Hence the results suggest that “safety and trustworthiness” at private sector hospitals (M=0.57, SD=0.86) is perceived significantly more than at public sector hospitals (M=0.69, SD=0.73). For the empathy dimension, t (1080.479) = 5.208, P=0.000 is less than $\alpha=0.05$, showing a significant difference in the empathic behaviour of

the workforce in public and private sector hospitals. It is, therefore, concluded that the patients' perceived quality of 'tangibles' in private sector hospitals is more than public hospitals while the quality of 'healthcare process' is perceived as better in public sector hospitals than private sector hospitals. 'responsiveness' and 'administration procedures' of both the sector hospitals have no significant difference means nearly similar quality of both dimensions is perceived by the patients in the public and private hospitals in Peshawar. While the degree of 'safety & trustworthiness' and 'empathy' is perceived higher by the patients in private hospitals in Peshawar compared with public sector hospitals.

3.5. Comparing Overall Quality GAP Difference between the Public and Private Sector Hospitals

To assess service quality overall GAP using SERVQUAL, the sum of GAP of all domains is calculated and compared using independent sample t-test. As shown in Table 9, there is no significant difference in "overall quality GAP of all domains" between public sector hospitals (M=6.51) and private sector hospitals (M=6.21); $t(1263) = 1.385, P=0.166$.

SYAD

2019/1

Table 9. Interpretation of t-test for the Overall Quality GAP between Public and Private Hospitals

Interpretation of the Independent samples t-test for Comparison of Public and Private Hospitals based on Overall Quality GAP					
	Sector	N	Descriptive Statistics		T-test results Comparing Public & Private Sector Hospitals
			M	SD	
Overall Quality GAP of all Domains	Public Hospital	528	6.51	3.33	Equal variances assumed $t(1263) = 1.385, P=0.166$ No significant Difference
	Private Hospital	672	6.21	4.08	

As the p-value= 0.166 is greater than $\alpha=0.05$, concludes that there is an insignificant difference in the "overall quality GAP of all domains" scores of public and private sector hospitals. Hence the results suggest that the quality GAP calculated using SERVQUAL domains has no statistically significant difference between public sector hospitals (M=6.51) and private sector hospitals (M=6.21). Although individual

dimensions like tangibles, healthcare process, empathy, safety & trustworthiness have differences in public and private hospitals overall quality GAP of all dimensions is statistically insignificant. So both the sector hospitals are nearly providing a similar degree of healthcare service quality.

Table 10. Summarizing the comparative position of public and private hospitals in Peshawar. Out of six dimensions, private hospitals in Peshawar are performing better than public hospitals based on patients' perceived quality of healthcare services. The overall average gap of all dimensions of quality for public hospitals is 5.87 which is greater than the overall average gap of private hospitals 4.88. The results show a comparatively better performance of private sector hospitals.

Table 10. *Comparison Average GAP Scores between Public and Private Hospitals in Peshawar*

Comparison of Dimensions of SERVQUAL between Private and Public Hospitals							
Hospitals	Tangibles (Physical) Aspects	Responsiveness	Process of Healthcare	Admin; Procedures	Safety & trustworthiness	Empathy	Total of Mean Scores
GAP scores of Public Hospitals	1.04	0.85	0.99	1.11	0.80	1.08	5.87
GAP scores of Private Hospitals	0.93	0.60	1.01	0.83	0.73	0.78	4.88
Gap score Comparison	0.11	0.25	-0.02	0.28	0.07	0.3	0.99
Better Performance (with lesser gap)	Private Hospitals	Private Hospitals	Public Hospitals	Private Hospitals	Private Hospitals	Private Hospitals	Private

3.6. Conclusion And Implication Of The Study

Healthcare organizations and hospitals in today's era are operating in a highly competitive environment with the increased pressure towards quality improvement, best strategic decisions, related strategic policies and reduced costs. Responding to this situation transformation, the organizations need the will for delivery organizing around patients needs.

This study is a segment of the series of studies conducted on the hospitals of Peshawar, Pakistan with the aim to find the differences in quality healthcare services in the public and private sector teaching hospitals of Peshawar from the patients' perspective using a renowned instrument SERVQUAL. The results of the study empirically proved the significance of all variables in the modified SERVQUAL instruments to determine the quality of healthcare services in the public and private sector hospitals of Peshawar. The results support the contribution of various researches including Padma et al.(2009), Al-Hawary (2012) ; Celik & Sehribanoglu (2012) ; Zarei et al. (2012) ; Ariffin & Aziz (2008); Butt & de Run (2010); Leebov et al., (2003) in describing vital dimensions to measure quality of healthcare services in hospitals. The results showed a comparatively better performance of private sector hospitals and supporting the work of (Mostafa, 2005; Andaleeb, 1998) while contrast to the findings of Shabbir et al. (2010) who found better performing public hospitals with better healthcare facilities than private hospitals in Islamabad city of Pakistan. If the private sector is doing a bit good but not everyone can afford the cost, whereas patients have not access to cost-effective value of services in public hospitals.

In Pakistan, most of its population is living in rural areas and a small proportion is living in urban areas (Chaudhry, Malik, & Ashraf, 2006). The population in the rural area especially and the populations in an urban area to some extent are deprived of fundamental rights; especially healthcare facilities as the majority of the public and private hospitals are located in big cities (Irfan & Ijaz, 2011). Due to the growing importance of service quality especially in the healthcare sector of Pakistan, this study can be used to work on the prevailing gaps in the quality of healthcare services delivered by the public and private hospitals to gain patient satisfaction in Pakistan. However, SERVQUAL measures functional quality only means the method in which the health care services were delivered to the patient and not the technical quality including accurate diagnoses and procedures. Whereas the success and

SYAD**2019/1**

strategic competitiveness of a health care organization depends on both types of quality (Andaleeb, 1998; Yousapronpaiboon & Johnson, 2013). The results of the series of study can make a significant contribution to the healthcare industry not only at the tertiary level but also at primary and secondary level healthcare organizations. A national level strategic benchmark with international healthcare standards and organizations as well as an internal collaborative strategy on patient-centered tasks are the priority recommendations of this series study. Further, a robust healthcare system in Pakistan is suggested that must include respect of merit, no to corruption, accountability and reward, work-life balance of healthcare workforce and empathetic care from service providers at all managerial levels. Keeping in view the economic position of the majority population of Pakistan and particularly the province, it is needed to provide affordable services to patients. So that the cost factor may be included as an important dimension of the SERVQUAL instrument to measure the cost-effective quality healthcare services. The study strongly recommends that the healthcare system needs to incorporate an exhaustive and all-inclusive system of leadership and strategic management, thoroughly interpreted and understood by the workforce, along with imparting the necessary skills of strategic planning and behaviours, to drive and improve the essential services. This requires a collaborative effort and mutual cooperation across health systems to develop innovative models of care and to further enhance the strategic skills of the incumbent personnel. The subject of study in practice provides necessary direction for future prospects that would serve to further elaborate the interventions of strategic leadership as a focal dimension of quality and strategic management in hospitals.

REFERENCES

- Al-Hawary, S. I. S. (2012). Health care services quality at private hospitals, from patients' perspective: a comparative study between Jordan and Saudi Arabia. *African Journal of Business Management*, 6(22), 6516.

- Alrubaiee, L., & Alkaa'ida, F. (2011). The mediating effect of patient satisfaction in the patients' perceptions of healthcare quality-patient trust relationship. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 103.
- Andaleeb, S. (1998). Determinants of customer satisfaction with hospitals: a managerial model. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 11(6), 181-187.
- Ariffin, A. A. M., & Aziz, N. A. (2008). Determining the service quality dimensions and zone of tolerance for hospital services in Malaysia. *The business review, Cambridge*, 10(2), 164-169.
- Azam, M., Rahman, Z., Talib, F., & Singh, K. J. (2012). A critical study of quality parameters in health care establishment: developing an integrated quality model, *International journal of health care quality assurance*, 25(5), 387-402.
- Baalbaki, I., Ahmed, Z. U., Pashtenko, V. H., & Makarem, S. (2008). Patient satisfaction with healthcare delivery systems. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 2(1), 47-62.
- Babakus, E., & Mangold, W. G. (1992). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health services research*, 26(6), 767.
- Bakar, C., Akgün, H.S. & Al Assaf, A.F. (2008a), The role of expectations in patient assessments of hospital care: an example from a university hospital network, Turkey, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(4), 343-55.
- Baldwin, A., & Sohal, A. (2003). Service quality factors and outcomes in dental care. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(3), 207-216.
- Baloch, Q. B., & Siddiq, A. (2016). Role of Strategic Leadership in Competitive Healthcare Services: A Case Study of Hospitals in Pakistan. *PUTAJ-Humanities and Social Sciences*, 23(1), 89-100.
- Çelik, H. E., & Sehrubanoglu, S. (2012). Partial least square (PLS) path modeling and its application: Evaluation of patient satisfaction with service quality (SERVQUAL). *African Journal of Business Management*, 6(12), 4536.
- Chaudhry, I. S., Malik, S., & Ashraf, M. (2006). Rural poverty in Pakistan: some related concepts, issues and empirical analysis. *Pakistan Economic and Social Review*, 259-276.
- Chen, P. T., & Hu, H. H. (2010). How determinant attributes of service quality influence customer-perceived value: an empirical investigation of the Australian coffee outlet industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 535-551.
- Connor, S. J., Shewchuk, R. M., & Carney, L. W. (1994). The great gap. *Marketing Health Services*, 14(2), 32.
- Craig, T.J., Perlin, J.B. & Fleming, B.B. (2007). Self-reported performance improvement strategies of highly successful veterans health administration facilities, *American Journal of Medical Quality*, 22, 438-44.
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Dabholkar, P. A. (2015). How to improve perceived service quality by increasing customer participation. In *Proceedings of the 1990 academy of marketing science (AMS) annual conference* (pp. 483-487). Springer, Cham.
- Donaldson, C., Skelcher, C., & Wallace, M. (2008). *Managing to improve public services* (pp. 197-216). J. Hartley (Ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Duggirala, M., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2008). Provider-perceived dimensions of total quality management in healthcare. *Benchmarking: An International Journal*, 15(6), 693-722.
- Eiriz, V. & Figueiredo, J.A. (2005). Quality evaluation in healthcare services based on customer-provider relationships, *International Journal of Healthcare Quality Assurance*, 18(6), 404-12.

SYAD**2019/1**

- Gilbert, F. W., Lumpkin, J. R., & Dant, R. P. (1992). Adaptation and customer expectations of health care options. *Marketing Health Services*, 12(3), 46.
- Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Hasin, M. A. A., Seeluangsawat, R., & Shareef, M. A. (2001). Statistical measures of customer satisfaction for health care quality assurance: a case study. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(1), 6-14.
- Hu, H. Y., Lee, Y. C., & Yen, T. M. (2010). Service quality gaps analysis based on Fuzzy linguistic SERVQUAL with a case study in hospital out-patient services. *The TQM Journal*, 22(5), 499-515.
- Human Development Report 2013. Retrieved from (www.undp.org/content/undp/.../human-development-report-2013.html).
- Imran, S., Malik, S., & Ashraf, M. (2006). Rural poverty in Pakistan: some related concepts, issues and empirical analysis. *Pakistan Economic and Social Review*, 259-276.
- Irfan, S. M., & Ijaz, A. (2011). Comparison of service quality between private and public hospitals: Empirical evidences from Pakistan. *Journal of Quality and Technology Management*, 7(1), 1-22.
- Kang, G. D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(4), 266-277.
- Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), 65-86.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-98.
- Last, J.M. (1993). *A Dictionary of Epidemiology.*, Oxford University Press, New York, NY.
- Leebov, W., Jean, C. & Ersoz, C.J. (2003), The healthcare manager's guide to continuous quality improvement . i. iUniverse, available at: www.iUniverse.com
- Lasserre, P. (2017). *Global strategic management*. Macmillan International Higher Education.
- McLaughlin, C.P. & Kaluzny, A.D. (2006), *Continuous Quality Improvement in Health Care*, 3rd ed., Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, MA.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Healthcare service quality: towards a broad definition. *International journal of health care quality assurance*, 26(3), 203-219.
- Mostafa, M.M. (2005). An empirical study of patients' expectations and satisfactions in Egyptian hospitals, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(7), 516-32
- Muhammad Butt, M., & Cyril de Run, E. (2010). Private healthcare quality: applying a SERVQUAL model. *International journal of health care quality assurance*, 23(7), 658-673.
- Murti, A., Deshpande, A., & Srivastava, N. (2013). Service quality, customer (patient) satisfaction and behavioural intention in health care services: exploring the Indian perspective. *Journal of Health Management*, 15(1), 29-44.
- Naveh, E. & Stern, Z. (2005). How quality improvement programmes can affect general hospital performance, *International Journal of Healthcare Quality Assurance*, 18(4), 249-70.
- Otani, K., Kurz, R. S., & Barney, S. M. (2004). The impact of nursing care and other healthcare attributes on hospitalized patient satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Healthcare Management*, 49(3), 181.
- Padma, P., Rajendran, C. & Sai, L.P. (2009). A conceptual framework of service quality in healthcare: perspectives of Indian patients and their attendants, *Benchmarking: An International Journal*, 16, 157-91.
- Padma, P., Rajendran, C., & Sai Lokachari, P. (2010). Service quality and its impact on customer satisfaction in Indian hospitals: Perspectives of patients and their attendants. *Benchmarking: An International Journal*, 17(6), 807-841.

- Pakdil, F., & Harwood, T. N. (2005). Patient satisfaction in a preoperative assessment clinic: an analysis using SERVQUAL dimensions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), 15-30.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L.L. (1991), Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, 67(4) , 420-50.
- Pitt, L.F. & Jeantrout, B. (1994). Management of customer expectations in service firms: a study and a checklist, *The Services Industries Journal*, 14(2), 170-89.
- Porter, M. E. (2010). What is value in health care?. *New England Journal of Medicine*, 363(26), 2477-2481.
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). Redefining health care: creating value-based competition on results. *Harvard Business Press*.
- Rao, M., Clarke, A., Sanderson, C., & Hammersley, R. (2006). Patients' own assessments of quality of primary care compared with objective records based measures of technical quality of care: cross sectional study. *Bmj*, 333(7557), 19.
- Reidenbach, R. E., & Sandifer-Smallwood, B. (1990). Exploring perceptions of hospital operations by a modified SERVQUAL approach. *Marketing Health Services*, 10(4), 47.
- Rohini, R., & Mahadevappa, B. (2006). Service quality in Bangalore hospitals-an empirical study. *Journal of Services Research*, 6(1), 59.
- Rohlin, M., Schaub, R.M., Holbrook, P., Leibur, E. & Roubalikhova, L. (2002), Continuous quality improvement, *European Journal of Dental Education*, 6(3), 67-77.
- Roshnee Ramsaran-Fowdar, R. (2008). The relative importance of service dimensions in a healthcare setting. *International journal of health care quality assurance*, 21(1), 104-124.
- Shabbir, S., Kaufmann, H. R., & Shehzad, M. (2010). Service quality, word of mouth and trust: Drivers to achieve patient satisfaction. *Scientific research and essays*, 5(17), 2457-2462.
- Siddiq, A., & Zaman, G. (2016). Leadership Competitiveness in Public Sector Hospitals of Pakistan. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 9(1).
- Siddiq, A., Baloch, Q. B., & Takrim, K. (2016). Quality of Healthcare Service in Public And Private Hospitals Of Peshawar, Pakistan: A Comparative Study Using SERVQUAL. *City University Research*, 6(02), 242-255.
- Siddiqi, K. O. (2011). Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 12.
- Speziale, G. (2015). Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*, 17(suppl_A), A3-A7.
- UNDP *report (1990)*. Retrieved from (hdr.undp.org/sites/default/.../reports/.../hdr_1990_en_complete_nostats)
- Wicks, A.M. & Chin, W.W. (2008), Measuring the three process segments of a customer's service experience for an out-patient surgery center, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(1) , 24-38.
- Witkowski, T. H., & Wolfenbarger, M. F. (2002). Comparative service quality: German and American ratings across service settings. *Journal of Business Research*, 55(11), 875-881.
- World Health Organization, (2010). Western Pacific Regional Strategy for Health Systems Based on the Values of Primary Health Care: Universal Coverage for Better Health Outcomes.

- World Health Organization. (2009). Health financing strategy for the Asia Pacific Region (2010-2015). Manila: WHO Regional Office for the Western Pacific. Available at <http://www.wpro.who.int/internet/resources.ashx/HCF/HCF+strategy+2010-2015.pdf>
- Yoon, S., & Suh, H. (2004). Ensuring IT consulting SERVQUAL and user satisfaction: a modified measurement tool. *Information Systems Frontiers*, 6(4), 341-351.
- Yousapronpaiboon, K., & C. Johnson, W. (2013). Measuring hospital out-patient service quality in Thailand. *Leadership in Health Services*, 26(4), 338-355.
- Zarei, A., Arab, M., Froushani, A. R., Rashidian, A., & Tabatabaei, S. M. G. (2012). Service quality of private hospitals: The Iranian Patients' perspective. *BMC health services research*, 12(1), 31.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt/Vol.: 2, Sayı/Issue: 1, Yıl/Year: 2019, Sayfa/Pages: 21-46

Geliş tarihi/Received: 01.12.2018 – Kabul tarihi/Accepted: 21.02.2019

Yayın tarihi/Published: 31.03.2019

***ULUSLARARASI PAZARA GİRİŞ KARARINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA***

Arş. Gör. Naci BÜYÜKDAĞ

Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi

Doç.Dr. Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN

Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZET

Uluslararası pazara giriş kararı çok fazla faktörün bir arada değerlendirilmesini gerekli kılan, karmaşık bir süreç gerektirir. Yanlış verilebilecek bir karar firmanın girdiği pazardan çıkışını engelleyebilir ve yaşamını tehlikeye atabilir. Nitekim yabancı pazara girilirken kullanılan kaynakların (sermaye, insan kaynağı, teknoloji) ve yatırımların geri dönmeme ihtimali de bulunmaktadır. Örgütsel sürekliliğin temininde taşıdığı önemden dolayı bu çalışma, çokuluslu işletmelerin yabancı pazara giriş yöntemi seçiminde dikkate alması gereken faktörleri belirleme amacı taşımaktadır. Bu amaca yönelik olarak alanyazın tarama tekniğinden yararlanılmış ve yabancı pazara giriş kararı verilirken dokuz farklı faktörün belirleyici role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri, İşlem Maliyeti Teorisi, Kaynak Temelli Bakış Açısı, Aktör Ağ Teorisi, Aşamalı Modeller.*

***A CONCEPTUAL STUDY ON THE FACTORS AFFECTING
FOREIGN MARKET ENTRY DECISION***

ABSTRACT

Decision making on foreign market entry is regarded as a complex process, which includes many antecedent factors to be evaluated together. A wrong decision may prevent multinational enterprises from exiting foreign markets. As a matter of fact, there is a return risk potential on investments and resources (capital, human resources and technology) used in foreign market entry. Due to the importance of organizational longevity in sustaining, this study aims to determine factors affecting foreign market entry decision. To this end, the authors apply to the literature review and synthesis techniques and hence identify nine antecedent factors affecting foreign market entry decision.

Keywords: *Foreign Market Entry Strategies, Transaction Cost Theory, Resource Based View, Actor Network Theory, Stages Models of Internationalisation.*

Giriş

Uluslararası işletmecilikte pazara giriş yönteminin belirlenmesi stratejik bir karardır (Talay & Cavusgil, 2009: 71). Giriş yöntemini değiştirmek uzun dönemli sözleşmelerin varlığında veya yüksek kaynak bağımlılığı durumunda zorlaşmaktadır (Carlos, 2007). Dönülmesi zor olan bu gibi kritik bir kararı hangi faktörlerin etkilediğinin bulgulanarak pazara giriş yöntemi ve belirleyicileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi araştırma gündemini meşgul etmektedir. Bağlantılı olarak bu çalışma, yabancı pazara giriş kararını etkileyen faktörler üzerine kavramsal bir çerçeve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Giriş yöntemi üzerine işletmelerin seçimlerini belirleyen değişkenler arasındaki bağlantıları alternatif/tamamlayıcı perspektifler çerçevesinde değerlendirme olanağı sunan bu çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ülkelerin gelişen dünya ekonomisiyle bütünleşerek yeni teknolojiler, yatırımlar ve pazarlara erişim olanağı bulmaları ekonomik kalkınmanın başarılmasında öncü role sahiptir (WTO, 2014). Uluslararası alanın yeni pazarları olarak görülen ülkeler ekonomik gelişmişliklerini ve toplumsal refah düzeyini arttırmak amacıyla yabancı firmaları, sundukları farklı alternatiflerle, ülkelere yatırım yapmaya teşvik etmektedirler. Dengenin bir ucunda bulunan ülkeler gelişmiş ülke konumuna yükselmeyi amaçlarken, dengeyin diğer ucunda bulunan ülkeler ise daha fazla üretimi daha az maliyetle gerçekleştirerek ölçek ekonomisinden faydalanmak ve istikrarlı bir şekilde daha fazla kar elde etmek amacıyla uluslararası pazarlara girmek istemektedirler (Muflu, 2008, s. 93). Uluslararası faaliyetleri teşvik eden faktörlerdeki çeşitliliğe karşın yabancı pazara giriş

yöntemleri üç temel biçimde ele alınmaktadır: ihracat (dolaylı ve dolaysız), ortaklıklar (lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, ortak girişim anlaşmaları, konsorsiyum, anahtar teslim projeler ve yap-işlet-devret modeli) ve doğrudan yabancı yatırım. Uluslararası pazara giriş yöntemi işletmenin hedefleri, büyüklüğü ve kapasitesi, ürün ve hizmetlerinin sayısı ve özellikleri, rekabet gücü, hedef pazarın sayısı ve büyüklüğü, tahmini satış potansiyeli, esneklik, teknoloji, siyasi koşullar ve yönetsel koşullara göre değişmektedir (Mutlu, 2008, s. 101).

Uluslararası pazara giriş yöntemlerinden ihracat, düşük sahiplik seviyesi ve düşük risk sunmaktadır (Agarwal & Ramaswami, 1992: 2) ve genellikle finansal açıdan güçlü olmayan işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Mutlu, 2008: 98). Diğer bir uluslararası pazara giriş yöntemi ise ortaklıklardır. Ortaklıklar, iştirak sahibi olunmayan ihracat ve sözleşmeli anlaşmalardan farklı olarak ortak girişimler ve yabancı sermaye paylı yan kuruluşları bünyesinde barındırmaktadır (Laufs vd., 2016: 255). Uluslararası pazara son giriş yöntemi ise doğrudan yabancı yatırımlardır ve öz sermaye fonlarının diğer uluslara yatırım yapılmasında kullanılması şeklinde ifade edilmektedir (Rugman, 2009: 141). Doğrudan yabancı yatırımlar, satış ve karların artırılması, hızlı şekilde büyüyen pazarlara girmek, maliyetleri azaltmak, ekonomik birliklerde yer kazanmak, teknolojik ve yönetsel bilgi birikimi elde etmek gibi sebeplerden dolayı tercih edilmektedir.

Uluslararası pazara giriş kararını etkileyen faktörlerin araştırıldığı bu çalışmada yöntem olarak alanyazın tarama tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmada ilk olarak araştırma yöntemi ve sınırlılıkları konusunda detaylı bilgiler aktarılmıştır. Daha sonra uluslararası pazara giriş kararlarını etkileyen faktörler üzerine yapılan önceki çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Son olarak,

SYAD***2019/1***

uluslararası pazara giriş yöntemi ve belirleyicileri arasındaki ilişkiler özetlenmiş ve geliştirilen kavramsal çerçeve temelinde sonuç ve öneriler sunulmuştur.

1. Araştırmanın Yöntemi

İşletmelerin uluslararası pazara giriş kararlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan yazın taramasında Web of Science veri tabanı baz alınmıştır. Tüm bilim dünyası tarafından kullanılması ve akademik camiada yaygın kabul görmesi nedeniyle çalışmada bu veri tabanındaki araştırma verisine ulaşılması hedeflenmiştir. Web of Science veri tabanında “foreign market entry mode decisions” anahtar kelimesi taratılmış ve 209 makaleye ulaşılmıştır. Uluslararası pazara giriş kararlarını etkileyen faktörlerin pazarlama yazını açısından değerlendirilmesi hedeflendiğinden alanyazın taraması araştırma konusuyla ilgili makalelerin yer aldığı pazarlama dergileriyle sınırlandırılmıştır. Sonuç itibariyle “foreign market entry mode decisions” anahtar kelimesi kullanılarak pazarlama alanındaki 7 dergiden 31 adet makaleye ulaşılmış ve dergi/makale listesi Tablo 1’de raporlanmıştır.

Tablo 1. Araştırmanın Kapsamı: Makale Sayılarının Dergilere Göre Dağılımı

Sayı	Dergi İsimleri	Makale Sayısı
1	European Journal of Marketing	3
2	International Marketing Review	13
3	Journal of International Marketing	10
4	Journal of the Academy of Marketing Science	1
5	Emerging Markets Review	1
6	Industrial Marketing Management	2
7	International Journal of Research in Marketing	1
Toplam		31

2. Araştırmanın Bulguları

2.1. Uluslararasılaşma ve Teorik Arka Plan

Uluslararası pazara giriş yönteminin belirlenebilmesi için kavramsal modellere başvurulmaktadır (Ekeledo & Sivakumar, 2004: 68). Giriş yönteminin seçimi için uygun kavramsal çerçeveler geleneksel uluslararası ticaret teorileri ve neoklasik ekonominin temellerine dayanan modellerden davranışsal ekonomiler ve örgütsel davranış alanlarında kök salan modellere kadar geniş bir aralıkta zemin bulmaktadır. Davranışsal firma teorisi hem işlem maliyeti teorisi gibi ekonomi alanında hem de kaynak temelli ve yetkinlik temelli firma teorileri gibi yönetim ve organizasyon alanında uluslararasılaşma teorilerinin gelişimine olanak sağlamıştır. Fakat günümüz iş çevresinde bu çerçevelerin hiçbiri tek başına firmaların giriş seçimi için tam bir açıklama sunamamaktadır. Bununla birlikte son yıllarda ilgili akademik yazında en çok tartışma alanı bulan teorik çerçeveleri; işlem maliyeti teorisi, örgütsel yetenekler yaklaşımı, kaynak temelli yaklaşım, bilgi temelli yaklaşım, pazarlık gücü teorisi gibi teorilerin oluşturduğu gözlemlenmektedir.

Teorik temellerde farklılaşmalar da pek çok yazar uluslararasılaşmayı dinamik ve evrimsel bir süreç olarak görmektedir (Kamakura vd., 2012, s. 236). Uluslararasılaşmayı teşvik eden temel bakış açıları; (1) uluslararasılaşmanın firma kontrolündeki kaynak ve yeteneklere bağlı olduğunu ileri süren kaynak-temelli bakış açısı, (2) işletmeleri uluslararası pazarlara yöndendiren itici gücün mevcut pazarlardaki baskılar olduğunu savunan pazar-temelli bakış açısı, (3) işletmelerin iş ağlarına ilişkin bağların üstünlüklerinden faydalanmak için yeni pazarlarda genişleme eğiliminde olduklarını ileri süren ağ-temelli bakış açısı olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür (Kamakura vd., 2012, s. 237). Çalışmalarında doğrudan yabancı yatırım teorisini

SYAD

2019/1

kullanan araştırmacılara göre uluslararasılaşma fenomeni işlem maliyetlerini azaltmak amacıyla üretimin her aşaması için optimal lokasyon ve örgüt yapısı üzerine yapılan bir seçimdir. İşlem maliyeti teorisinin çokuluslu girişimler için önem arz eden unsurlarını; (1) mülkiyetli bilgi birikimi (eşsiz varlıklar) ve işlemsel üstünlükleri içeren firmaya özgü üstünlükler, (2) ilgili faaliyetlerin belirli ülkelerde konumlandırılmasıyla ilişkili faydalar sunan ülkeye özgü (lokasyona ait) üstünlükler ve (3) yabancı pazarlara hizmet sunarken farklı giriş tercihinden kaynaklanan nispi faydalarla ilişkilendirilen içselleştirme üstünlükleri oluşturmaktadır (Rugman ve Verbeke, 1992: 762). Çevresel değişkenlerin pazara giriş yöntemi ve varlık özgüllüğü boyutları arasında düzenleyici bir etkiye, ürün uyumu ve ürün/hizmet gereksiniminin ise varlık özgüllüğü ve pazara giriş kararları arasındaki ilişkide bir önkoşul etkisine sahip olduğu bulgulanmıştır (Khemakhem, 2010: 241). Bu durum yabancı pazara girişte varlık özgüllüğü değişkeninin önemli bir değişken olduğunu ve diğer değişkenlerle desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca uluslararası pazar seçiminde kullanılan işlem maliyeti yaklaşımının kültürel mesafe gibi sistematik olmayan yaklaşımlarla desteklenmesi de önemlidir (He vd., 2016: 4). Böylece ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe sorununun aşılması sağlanabilir. İşlem maliyetleri yabancı pazara girişte önemli olmakla birlikte teori halen gelişimini sürdürmektedir. Nitekim ihracat yöntemi baz alınarak yapılan çalışmalarda işlem maliyeti teorisine dayalı varsayımların desteklenmediği gözlemlenmektedir (Khemakhem, 2010: 240). Üstelik pazara giriş kararlarında örgütsel yetenekler yaklaşımının işlem maliyeti teorisinden ve aşamalı modellerden daha iyi açıklayıcılığa sahip olduğu ileri sürülmektedir (Burgel & Murray, 2000: 33). Kaynak temelli yaklaşım diğer iki dominant teori olan uluslararasılaşma teorisi ve eklektik teori gibi sadece piyasa kusurları ve doğrudan yabancı yatırıma

odaklanmayı; aynı zamanda ihracat, lisanslama, yönetim sözleşmeleri gibi giriş yöntemlerini de dikkate almakta ve giriş tercihi açısından hem hizmet hem de üretim firmaları için kullanılabilir (Ekeledo & Sivakumar, 2004: 93-94).

Uluslararasılaşmanın en popüler modeli olarak bilinen Uppsala modeline göre kıt kaynaklar ve yurtdışı pazarlar üzerine sınırlı bilgi birikimi nedeniyle işletmeler başlangıç aşamasında kendilerine kültürel ve fiziksel olarak yakın olan uluslararası pazarlarda dolaylı yöntemleri (ihracat acentaları, ticaret şirketleri gibi) kullanarak faaliyet göstermektedirler (Kamakura vd., 2012, 238). Bu modeli geliştiren araştırmacılar (Johanson & Vahlne, 2009) son zamanlarda iş ağı uluslararasılaşma süreç modelini önermektedirler. Öğrenmenin teşvik ettiği güven oluşturma süreciyle kazanılan ve iş ortakları arasında paylaşılan bilgi birikimi, iş ağları kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte işletmeler iş ortaklarının kaynak ve yeteneklerini öğrenmekte ve aşamalı olarak onlarla olan bağlarını geliştirmektedirler. Kaynak temelli bakış açısı bu yaklaşımı bir işletmenin bankalar, devlet, tedarikçi ve diğer örgütlerle ilişkiler kurabilme kapsamına ilişkin bir rekabetçi yetenek olarak değerlendirmektedir. Uluslararasılaşma sürecinin kaynak temelli bakış açısına ek olarak, davranışsal firma teorisinin kullanımı durumunda ise yöneticilerin yeni pazarları denemek için düşük katılımlı modelleri (ihracat acentaları gibi) kullanma eğiliminde oldukları ve ilerleyen süreçte değişen algı ve inanışların aşamalı olarak daha yüksek katılımlı modellere geçişi olanaklı kıldığı savunulmaktadır (Kamakura vd., 2012: 238).

İşletmelerin uluslararasılaşmasını çalışmanın diğer bir yolu ise firmaya iş ağlarına yerleşik bir aktör olarak bakmaktır (Kamakura vd., 2012, 238). Bu bakış açısı sosyal mübadele ve kaynak bağımlılığı teorilerine dayanmaktadır ve uluslararasılaşmanın firmanın müşterileri,

SYAD

2019/1

tedarikçileri, devlet ve özel destek kuruluşları ve hatta rakipleriyle ilişki ağından kaynaklanan dışsallıkların bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir. İş ağlarındaki diğer aktörlerle doğrudan (aynı iş ağında yer alan işletmeler/paydaşlarla) ve dolaylı (firmanın birincil iş ağı içerisinde yer almayan işletmelerle) etkileşimlerin kurulması pazar bilgisinin aşamalı olarak gelişmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan, bilgi-yoğun işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlara eş zamanlı olarak giriş yaptıklarını veya ulusal pazar tecrübesi olmaksızın doğrudan uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başladıklarını raporlayan çalışmalar bulunmaktadır (Knight & Cavusgil, 2004: 468). Küresel doğan işletmeler olarak adlandırılan bu akımın uluslararasılaşma alanyazınında yeni bir teori oluşumuna yol açabileceği düşünülmektedir.

Son olarak, üzerinde durulan diğer bir teori ise pazarlık gücü teorisidir. Taylor vd. (2000) pazarlık gücü teorisini Japon firmaların yabancı pazara girişini etkileyen faktörlerin araştırılmasında kullanmış ve teorisinin yabancı pazara giriş kararlarında etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pazarlık gücüne ilişkin faktörlerden misafir ülkenin payı/menfaati, yerel katkı/yardımlaşma ihtiyacı, misafir ülkede faaliyet riski, kaynak bağımlılığı ve misafir ülkenin kısıtlamalarının uluslararası pazara girişte etkili olduğunu raporlamışlardır. Sonuç olarak, yabancı pazara giriş kararı verilirken işlem maliyeti teorisi, kaynak temelli yaklaşım, aktör ağ teorisi ve aşamalı modeller gibi teorilerin birlikte değerlendirilmesi ve tüm teorik zeminleri dikkate alan yeni bir yaklaşımın geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

2.2. Uluslararası Pazara Giriş Kararını Etkileyen Faktörler

2.2.1. Firma Özellikleri

Alanyazınında uluslararası pazara giriş stratejileri ve firma özellikleri (CEO'nun yaşı, görev süresi, uluslararası deneyim vs.) arasındaki ilişkiyi açıklayan pek çok çalışma bulunmakla birlikte elde edilen bulgular çeşitlilik göstermektedir. Herrmann and Datta (2006) yaşça daha büyük CEOların gençlere göre daha fazla deneyime sahip olabilecekleri argümanını ileri sürerek yaş ve ortak girişim stratejisinin tercih edilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Diğer taraftan, daha genç yöneticilerin işlerin uluslararası pazara genişletilmesi çabalarında daha aktif rol oynayabileceğini savunan çalışmalara da rastlanmaktadır (Jaffe vd., 1989; Moon & Lee, 1990). Buna karşın, Laufs vd. (2016) öne sürülen teorik hipotezlerin ampirik araştırmalarla geçerli kılınmasını oldukça güç bulmakta ve bağlamsal faktörler dikkate alınmaksızın CEO'nun yaşının yabancı pazara giriş kararı üzerinde doğrudan bir etki yaratamayacağını öne sürmektedir. Kurumları çevreleyen sınır koşulları, CEO'nun aldığı kararlarda sahip olduğu yönetsel sağduyu düzeyini belirlemesi nedeniyle önemli adledilmektedir.

CEO'nun yaşı ve görev süresi: Laufs vd. (2016, 264) çalışmasının bulguları, CEO'nun yaşı ve bağlamsal faktörler arasındaki etkileşim etkilerine ilişkindir. CEO'nun yaşı ve firmanın coğrafi deneyimi arasında sadece daha büyük CEOlar örneği dikkate alındığında bir etkileşim olduğu raporlanmıştır. Bu bulgu, daha genç CEOların kendi öz itibarlarını tesis etmek ve bağımsızlıklarını kanıtlamak güdüsüyle, firmanın deneyimini yadsımak suretiyle diğerlerinden ayrılmak istemeleriyle ilişkilendirilebilir. Yaş daha az risk üstlenme, yeni davranışların öğrenilmesine karşı isteksizlik, başarıya öncülük eden piyasa düzenine daha fazla taahhülle ilişkilendirilirken, yabancı pazar

SYAD

2019/1

düşük politik riskle nitelendirildiğinde daha genç CEOların sermaye paylı giriş yöntemlerini tercih etmeleri olası görülmektedir. Firmada daha uzun görev süresine sahip bir CEO'nun eşit paylı giriş yöntemini tercih etme olasılığının yüksek coğrafi deneyim düzeyiyle artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Hatta ev sahibi ülkede yüksek politik riskin varlığı durumunda dahi uzun görev süresine sahip CEOlar eşit paylı giriş stratejilerini tercih etme konusunda isteklidirler. Yüksek politik risk düzeyi ve daha düşük coğrafi deneyim söz konusu olduğunda daha uzun görev süresine sahip CEOlar eşit olmayan pay ortaklıklarını tercih etme eğilimindedirler. Firma düşük düzeyde coğrafi deneyime sahipken kısa görev süreli CEOların yabancı pazara giriş üzerine kararları sadece küçük değişiklikler gösterirken uzun görev süresine sahip CEOlar, CEO'nun yaşına ilişkin elde edilen bulgularla uyumlu şekilde, daha farklılaşmış karar dizilimleri gösterebilmektedirler. Bu bulgunun olası bir açıklaması olarak, uzun görev süresine sahip CEOların örgütsel düzene, örgütün geçmiş deneyimine ve önceki eylemlerine daha çok bağlı kalma eğiliminde olmaları gösterilmektedir.

Ek olarak, Dimitratos & Huang'a (2016) göre iş paydaşları arasındaki uyumsuzluk giriş kararlarını olumsuz etkileyebilir ve bu durumda çokuluslu işletmelerin tecrübeli uzmanlarla görüşüp fikir alarak pazara giriş sürecini daha verimli hale getirmek için çaba sarfetmeleri gerekir. Firma merkezi ile yabancı pazarda yer alan bağlı şirketin uyum içerisinde olması da pazarda yer alma kararları açısından anlamlı bulunmuştur (Sousa & Tan, 2015: 9). Sonuç olarak, pazara giriş kararlarında firmaya ilişkin tüm değişkenlerin birlikte dikkate alınması gerektiği düşünülebilir.

Uluslararası deneyim: Uluslararası pazarda faaliyet göstermek için belirlenen her bir giriş yöntemi işletmenin ürünleri, teknolojisi, insan

ve yönetim becerileri ile diğer kaynaklarının yabancı bir ülkeye girişini kolaylaştıran bir kurumsal düzenlemedir (Carlos, 2007). Bu nedenle işletmelerin belirli bir giriş rotası belirlerken ihtiyatlı olmaları gerekir. Ev sahibi ülkede iş yapma konusunda edinilen pratik bilgi birikimi olarak tanımlanan uluslararası deneyimin aynı zamanda belirli bir giriş yönteminin seçimi konusunda önemli belirleyicilerden birini teşkil ettiği düşünülmektedir (Carlos, 2007; Sousa & Tan, 2015). Bağlantılı olarak, yüksek uluslararası deneyime sahip işletmeler başlıca kaynaklarını yabancı pazarlara taahhüt etmenin riskini üstlenebilmektedirler. Dünyanın herhangi bir bölgesine aşına olmaktan kaynaklanan bu gibi bir uluslararası deneyim- özellikle de coğrafi deneyim- sahiplik yatırımlarına öncülük etmekte ve daha yüksek kontrol sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile işletmeler uluslararası tecrübe kazandıkça dünyadaki her hangi bir ülkeye yabancı yatırım yapma konusunda daha istekli olmaktadırlar (Kamakura vd., 2012).

SYAD

2019/1

Pla-Barber vd. (2014) giriş yöntemi seçimindeki etkisiyle ilişkili olarak uluslararası deneyimi iki temel boyutta kavramsallaştırmıştır: ev sahibi ülke üzerine sahip olunan önceki deneyim ve giriş yöntemi deneyimi. İlk deneyim türü ülkeye has konuşulan yerel lisanlar, kültürel ve iş uygulamaları, politik ve idari sistemler hakkındaki bilgi birikimini içermektedir. Ülkenin konumuna bağlı bu deneyim ağırlıklı olarak lokasyondan kaynaklanan firmaya özgü üstünlükler doğuracaktır. İkincisi ise bir işletmenin belirli bir giriş yöntemiyle faaliyet göstermek suretiyle edineceği bilgi birikimine ilişkindir. Pla-Barber vd. (2014) çalışmasının bulguları ev sahibi ülke deneyimi ve kaynak arttıran giriş yöntemleri (doğrudan yatırım) arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Belirli bir ev sahibi pazar ile ilgili bilgi eksikliğine sahip olunması durumunda yeni firmalar düşük kaynak arttırıcı giriş yöntemleri kullanarak başlamayı tercih etmektedirler. Söz konusu pazara ilişkin bilgi birikimi artarken belirsizlik algısı azalmakta ve daha

yüksek kaynak sağlayan giriş yöntemleriyle yabancı operasyonları yönetme eğilimi artmaktadır. Sousa & Tan'a (2015) göre ise uluslararası tecrübe açısından, stratejik uyumsuzluk (merkez ile bağlı şirket arasındaki ilişki) ve zayıf uluslararası performans sergilenmesi yabancı pazara tutunmayı zorlaştırmaktadır. Uluslararası tecrübesi yüksek olan işletmelerin yabancı pazarda düşük performans sergilemeleri durumunda yabancı pazardan çıkma kararı alınabileceği söylenebilir.

2.2.2.Belirsizlik ve Ülke Riski

Yeni uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler durağan olmayan ekonomik, yasal ve politik sistemlerle karşılaşabilmektedirler. Yüksek yatırım riskine sahip bu gibi iş çevreleri uluslararası taahhüt eğilimini azaltmaktadır (Carlos, 2007: 719). Dolayısıyla bir firmanın ev sahibi ülkede maruz kaldığı riskin büyüklüğü yabancı pazara giriş seçimini etkilemektedir (Laufs vd., 2016: 246). Yüksek belirsizlik ve politik müdahalenin söz konusu olduğu ortamlarda kurumsal çevre faktörlerinin etkisi artmaktadır (Chiao vd., 2010: 357). Yatırım yapılan ülkede politik riskin yüksek olması durumunda doğrudan yabancı sermaye yatırımları yerine ihracat yönteminin tercih edildiği gözlemlenmektedir. Diğer taraftan, iş çevresinin daha az riskli ve buna karşın kazançlı olduğu uluslararası pazarlara yatırım yapma eğilimi artmaktadır (Talay & Cavusgil, 2009: 80).

Forlani vd. (2008) yöneticilerin riski kaybedebilecekleri nakit miktarı olarak tanımladıkları argümanından yola çıkarak risk algısı ve giriş kararları arasındaki ilişkinin iki farklı bakış açısından ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Nakit kaybetme riski yaklaşımı uluslararası pazara hangi yolla girileceği konusundaki seçim sorunsalına uygulandığında, pek çok yöneticinin tam mülkiyet sahipliği gibi yüksek kontrole sahip bir mekanizma için gereken dikkate değer ölçüdeki

finansal yatırımı kaybetme riski karşısında bu gibi bir seçimden elde edilecek kazanımın çekiciliğinden etkilenmeyecekleri düşünülebilir. Şüphesiz ki bu tercih, algılanan kaybetme riskinin azalmasına veya yöneticinin girişimin başarısına olan itimadının artmasına (firmanın önceki deneyimi veya benzer durumlarda göstermiş olduğu yetenek, kaynak kullanılabilirliği, pazar güçleri hakkında sahip olunan bilgi birikimi gibi) hizmet eden diğer faktörlerin yokluğunda isabetlidir. Bu durumda yöneticinin kararları işlem maliyeti teorisinin bakış açısıyla örtüşmektedir ve pazara giriş kararlarında ihracat veya lisans anlaşması gibi düşük yatırımlı giriş stratejilerinin önceliği bulunmaktadır. Aynı zamanda yönetsel risk algısı yazını, yöneticilerin çoğunun yetenek ve kabiliyet kullanımıyla riskin kontrol edilebilir veya en azından yönetilebilir olduğuna inandıklarını göstermektedir. Yöneticiler, riskin iş çevresinin doğasında olduğunu pasif olarak kabul etmekten ziyade aktif olarak kader ihtimali üzerinde üstünlük kurma arayışındadırlar. Bu durumda ise yönetsel kararlar kaynak temelli bakış açısıyla örtüşecek ve tam mülkiyet sahipliği gibi yüksek kontrollü giriş stratejilerinin seçimi önceliğe sahip olacaktır. Ayrıca farklı iş fonksiyonlarının işletmeler için çeşitlenen kritik etkilerini inceleyen Forlani vd. (2008) riskin yatırım karlılığına dönüşmesinde en iyi durumun pazarlama fonksiyonunda dış kaynak kullanımına gidilirken, mülkiyetli Ar-Ge bilgisinin kontrolünün muhafaza edilmesine olanak tanıyan karma sahiplik giriş stratejilerinin seçimi olarak algılandığı sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak, ekonomik sınırlandırmaların kaldırılması, politik ve ticari düzenlemeler gibi ülke riskini azaltıcı uygulamalar işletmelerin ev sahibi ülkeye daha fazla yatırım yapma ihtimalini arttırmaktadır (Kamakura vd., 2012: 248). Politik risklerin ve belirsizlik algısının varlığı durumunda ise işletmelerin doğrudan yabancı yatırıma yönelmedikleri ve karma yöntem veya ihracat yöntemlerini uygulama ihtimallerinin yüksek olduğu söylenebilir.

SYAD

2019/1

2.2.3. Bilgi İhtiyacı

Uluslararası pazara giriş kararları verilirken ülkeye ilişkin bilgi sahibi olunması verilen kararın doğruluğu açısından hayatidir. Dolayısıyla pazara giriş kararları açısından bilgi işleme yaklaşımı yöneticilerin bilgilerden etkin bir şekilde faydalanmalarını ve giriş kararları verilirken stratejik karar almalarını sağlamaktadır (Ji vd., 2016). Ayrıca işletmelerin bilgi temelli bir yaklaşım benimseyerek bilgi toplama ve işleme süreçlerine sahip olmaları kendilerini oluşabilecek belirsizlikten koruyabilmeleri ve böylece algılanan riskin azaltılması açısından önemlidir (Sousa & Tan, 2015; Laufs vd., 2016). Firmaların uluslararasılaşma modeli akışında bilgi stokundan faydalanmaları da etkili bir yöntem olarak bulgulanmıştır (Yeoh, 2011). Pla-Barber vd. (2014) giriş kararlarının özünde uluslararasılaşma sürecinin aşamalar yaklaşımı yerine örgütsel öğrenme ve bilgiyi depolama yaklaşımından güç bulduğunu ileri sürmektedirler. Diğer bir ifadeyle, bilgi arttıkça firmaların uluslararasılaşmasının arttığı söylenebilir (Kamakura vd., 2012: 248). Ayrıca yabancı pazara girişte farklı yöntemleri tercih eden işletmelerin analiz edilmesi yabancı pazar ve ortak seçme açısından fayda sağlayabilir. Ev sahibi ülkeye ilişkin bilgi sahibi olunması ise ortak girişimlerle ilişkili çatışma riskini azaltarak başarılı bir uluslararası genişlemeye olanak sağlayabilir (Mayrhofer, 2004: 90). Diğer taraftan, Ekeledo & Sivakumar (2004) çalışmasının bulgularına göre, yerel ortağın bilgisinden istifade etmenin söz konusu olduğu ortak girişim şeklindeki pazara giriş yönteminde coğrafi bilgi anlamlı bir etki yaratmamaktadır. Sonuç olarak, işletmelerin ev sahibi ülkeye ilişkin bilgi sahibi olmaları durumunda yüksek kontrol sağlayan yöntem olarak bilinen doğrudan yabancı yatırımı tercih edebilecekleri, ancak ülkeye ilişkin bilgi noksanlığı durumunda ortak girişim yoluyla bilgi

ihtiyacını yerel ortaktan karşılayabilecekleri veya ihracat yoluyla bilgi eksikliğini negatif etkilerinden korunabilecekleri söylenebilir.

2.2.4.Kültürel Mesafe

Kültürel mesafe, belirsizliğin artmasına ve toplanan bilginin yorumlanmasının zorlaşmasına sebep olmaktadır (Sousa & Tan, 2015: 8). Kültürel mesafenin düşük olması durumunda, ev sahibi ülkeye ilişkin tecrübeye sahip işletmeler doğrudan yabancı yatırıma yönelebilmektedirler (Pla-Barber vd., 2014; Kamakura vd., 2012). Hryckiewicz & Kowalewski'ye (2010) göre yabancı bir ülkeye giriş yapma kararı alan bankalar komşu ülkelere veya yasal, kültürel ve coğrafik yakınlığa sahip oldukları ülkelere yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Diğer taraftan, kültürel farklılığın uluslararası ortak girişimlerde etkili olmadığını raporlayan çalışmalar da bulunmaktadır (Talay & Cavusgil, 2009).

Malhotra & Sivakumar (2011) çalışması uluslararası pazara giriş kararlarında kültürel mesafe ve pazar potansiyelinin yarattığı ters etkilere dikkat çekmektedir. Kültürel mesafe işletmelerin uluslararası pazar seçiminde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olabilirken, yatırım yapılacak ülkenin pazar potansiyeli pozitif bir etki yaratabilmektedir. Bu durumda yöneticilerin kültürel mesafe ve hedef ülkenin pazar potansiyeli arasında ödünleşim yapmaları muhtemeldir. Daha açık bir ifadeyle, kültürel mesafe faktörleri risk oluştururken pazar potansiyelinin fırsatlar sunduğu bir durumda, yöneticiler risk ve geri dönüşler arasındaki ödünleşime göre uluslararası pazar seçimi yapma eğilimindedirler. Hedef ülkenin pazar potansiyeli yüksekse daha yüksek kültürel mesafeye sahip olunan ülkeler hedeflenebilir ve bu seçimin getirdiği riskler üstlenilebilir. Bu nedenle, Malhotra & Sivakumar'a (2011) göre yöneticilerin sadece en çekici pazarı değil, aynı zamanda buraya yapılacak uygun yatırım miktarını belirlemek için iki faktör

SYAD

2019/1

arasında uygun bir kombinasyon belirlemeleri gerekir. Bağlantılı olarak, ulusal kültürel mesafe ve pazar potansiyelinin uluslararası pazara giriş kararlarından pay sahipliği düzeyini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bulgular, kültürel mesafenin rolünün karmaşık olduğu ve pazar potansiyeli gibi diğer etkileşim faktörlerine bağımlı olduğu görüşünü desteklemektedir. Ek olarak, Dow (2000) kültürel mesafe ölçeklerinin dil, din, yasal ve politik sistem gibi alt değişkenleri ölçmede yetersiz kaldığını belirtmekte ve kültürel mesafe kavramına ilişkin zayıf tahmin edilebilirliğe yol açması nedeniyle halihazırdaki ölçüm araçlarını eleştirerek tamamlanmamış bir gösterge durumundan bahsetmektedir. Sonuç olarak, kültürel mesafe kavramının yabancı pazara giriş yöntemleri içerisinde doğrudan yabancı yatırımı istatistiksel olarak anlamlı olacak şekilde etkilemediği ve/veya aralarında negatif bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

2.2.5.Lokasyona-Özgü Üstünlükler Ve Pazar Çekiciliği

Lokasyon üstünlükleri ev sahibi ülkeye belirli özellikler tahsis etmekte ve uluslararasılaşmayı etkileyen potansiyel etmenler olarak görülmektedir (Carlos Pinho, 2007: 719). Yüksek mevcut talebe ve yüksek gelecek talep potansiyeline sahip pazarlar bir firmaya uzun vadeli yatırım potansiyeli sağlamaktadır. Uluslararasılaşma çabalarının erken dönemlerindeki çokuluslu işletmeler için ilk uluslararasılaşma örneklerine pazar ve etkinlik arayışları hakim konumdadır (Kamakura vd., 2012: 240). Fakat uluslararasılaşmada odak gittikçe yerel pazarlar ve doğal kaynaklara erişim güdüsünden lokasyona-özü olabilen diğer stratejik ve bilgi-yoğun varlıklara erişim dürtülerine doğru yön değiştirmiştir. Stratejik kaynak arayışına dayanan doğrudan yabancı yatırım teorisi coğrafi bir boyuta sahiptir ve uluslararası girişimlerde gelişmiş ülkeleri amaçlayan stratejik motivasyonlar daha az gelişmiş ülkeleri hedef alan pazar arayışı motivasyonlarının yerini almıştır.

Gelişmiş ülkelerdeki teknolojiler, pazar bilgisi ve markalar gibi stratejik varlıkların kazanımına ek olarak bu gibi stratejik ülkelerde varlık göstermek ilaç ve biyoteknoloji gibi yüksek teknoloji endüstrilerinin meşruiyet kazanması için de gereklidir. Ayrıca bu seçim gelişmiş ekonomilerdeki tüketicilerin menşei ülke etiketi üzerine sahip oldukları olumsuz imajı da ortadan kaldırmaktadır. Nitekim ilk uluslararası pazar deneyimlerinde düzenlenmemiş pazarların tercih edilme (Yeoh, 2011: 306) eğilimi profesyonelliğin gelişmediği bu gibi pazarlarda iş normlarının yitirilmesine ve taklitçi yaklaşımların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir (Chen vd., 2009: 702).

Lokasyona-özü üstünlükler firmaların uluslararası giriş stratejisini etkilemekle birlikte benzer kültürel ve ekonomik boyutlara sahip ülkelerin tercih edilme önceliği daha yüksek görülmektedir (Mayrhofer, 2004: 85). Kültürel mesafesi yüksek, geleneksel ekonominin veya piyasa kurumlarının gelişmediği pazarlarda yüksek riskten kaçınmak amacıyla çokuluslu işletmelerin maliyet etkinliğinden ziyade riski kontrol etmeye odaklanmaları gerekmektedir. Bu durumda kurumsal çevredeki istikrarsızlık riskini azaltma güdüsü ortaklık biçimindeki iş formlarının seçilme olasılığını arttırmaktadır (Chen vd., 2009: 711). Ayrıca satın almalar yoluyla uluslararası pazara girme davranışı, halihazırda satın alınan işletme tarafından faaliyet gösterilen pazarlara erişim olanağı sağlamakta, yeni ürünler ve diğer firmaya-özü soyut varlıkların kazanımıyla sahiplik üstünlüklerinin artmasına olanak tanımaktadır (Yeoh, 2011: 308). Bu giriş yöntemini kullanan çokuluslu işletmeler satın alınan işletmenin çalışanlarına işlerine devam etme olanağı da tanıyabilmektedir. Ek olarak, satın alınan işletmenin tesis ettiği imaj ve müşteri portföyünden yararlanılması da olası görülmektedir.

SYAD

2019/1

2.2.6.Fırsatçılık, Varlık Özgül Yatırımlar ve Tamamlayıcı Varlıklar

İşlem maliyeti teorisine göre firmaya-özgü varlıklara (firmaya has teknoloji gibi) sahip olan işletmeler diğer işletmelerle işbirliği yaparken teknolojik bilgilerin dışarıya sızmasından kaynaklanan yüksek risk algısına sahip olacaklardır (Chiao vs., 2010). Bir işletmenin mülkiyetli yetkinliklerini korumak istemesi durumunda hiyerarşik kontrol şekli hem firmaya-özgü varlıkların değerini korumaya olanak tanıyacak hem de iş ortağının taahhütlerini yerine getirmek istememesinden kaynaklanan fırsatçılık riskini azaltacaktır. Obadia & Vida (2006) fırsatçılığın bağımsız işletme kanallarının performansı üzerindeki negatif etkilerini ayrıntılı bir şekilde incelemiştir.

Pazara giriş stratejileri açısından teknolojik bilgi birikiminin kurum dışına sızma riski artarken tamamen (%100) sahiplik yönteminin tercih edilme olasılığı artacaktır (Chiao vs., 2010, 343). Diğer taraftan, çokuluslu işletmeler uluslararası pazarlara sadece kendi öz rekabet üstünlüklerinden (kaynaklardan fayda sağlama prensibine dayalı doğrudan yabancı yatırım örneğinde olduğu gibi) istifade etmek amacıyla yatırım yapmazlar; aynı zamanda uluslararası pazara giriş kararı varlık arayışının da bir sonucudur. Ev sahibi ülkede girdi faktör piyasalarındaki başarısızlıklar çokuluslu işletmeleri yerel işletmelerle ortak girişimler oluşturmaya sevk edebilir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde bu gibi koşulları kontrol altından tutmak oldukça güçtür ve dolayısıyla ev sahibi ülkedeki bilgi asimetrisini azaltma güdüsü yerel işletmelerle iş ortaklıkları kurmayı teşvik etmektedir. Ev sahibi ülkede faktör piyasalarındaki (hammadde, bileşenler, işgücü ve bilgi birikimi gibi) başarısızlık potansiyeli nedeniyle ve tamamlayıcı varlıklara erişim sağlamak amacıyla çokuluslu işletmelerin yerel firmalarla pay ortaklığı temelinde iş yapmayı tercih ettikleri gözlemlenmektedir.

Fırsatçılık eğilimini arttıran bir diğer etmen ise ilişki taraflarından birinin tek taraflı olarak söz konusu mübadeleye özgü fiziksel veya insan kaynağı yatırımında bulunmasıdır. Değişirme maliyetlerini arttıran bu durum karşı tarafın daha önceki taahhütlerinden vazgeçme riskini arttırmaktadır. Bu nedenle uluslararası pazara girişte varlık özgül yatırımlar düzeyi artarken daha düşük kontrol sağlayan yöntemlerin tercih edilmesi özgül yatırımında bulunan tarafın istismarı riskini arttıracığından tercih edilmemektedir (McNaughton ve Bell, 2001: 35).

2.2.7.Firmaya-Özgü Kaynak ve Yetenekler

Kaynak temelli bakış açısına göre firma başarısı piyasa güçlerinin ötesinde firmanın çevreyi yönetme, çevreye yanıt verme ve hatta çevreyi manipüle etme yeteneğine bağlıdır (Forlani, 2008: 293). Firma yetenekleri uluslararası pazara giriş kararlarını etkileyen önemli faktörlerdendir (Chiao vd., 2010: 339). Firmaya-özgü yetenekler sahip olunan kaynaklarla neler yapılabildiğine ilişkindir ve firmanın değerli olan varlıklarının farkına vararak bunları eyleme dönüştürmesini sağlayan bilişsel süreçleri kapsar. Mülkiyetli teknoloji, örtük bilgi birikimi ve iş deneyimi gibi değişkenler firmaya-özgü yeteneklerin işlevsel hale getirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Ekeledo & Sivakumar, 2004: 75).

Bu yeteneklerden Ar-Ge yeteneği işletmeler için önemli bir kaynağı oluşturmakta ve Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar ileriki dönemlerde gelirlerdeki artışa olanak tanımaktadır (Chiao vd., 2010: 344). Sahip olunan teknolojilerin yarattığı tüm üstünlüklerden yararlanmak isteyen işletmeler teknolojilerini, yüzde yüz sahibi oldukları yan kuruluşlar yoluyla, kendi içlerinde transfer etmeyi tercih etmektedirler. Dolayısıyla firma yeteneklerini merkezine alan bir yaklaşım olarak kaynak temelli bakış açısının varsayılan giriş yöntemi doğrudan yabancı yatırımdır.

SYAD

2019/1

Ortak girişim stratejisinin seçiminde ise yabancı ve yerel iş ortağının iş rutin ve yetenekleri arasında uyumsuzluk bulunması durumunda firma sınırları arasındaki kaynak transferinin verimsizliklere yol açabileceği belirtilmektedir (Talay & Cavusgil, 2009: 74).

Kaynak temelli bakış açısı diğer yaklaşımlardan farklı olarak bir endüstrideki işletmeler arasında gözlemlenen giriş seçimi üzerindeki farklılıkları açıklamaktan ziyade bir endüstride yüksek getiri sunma olasılığındaki stratejilerin tüm işletmeler tarafından niçin izlenmediği sorunsalına da çözüm getirmektedir (Ekeledo & Sivakumar, 2004, 73). İşletmeler kaynaklarının destekleyebildiği stratejileri benimsemektedirler. Dolayısıyla uluslararası pazara giriş kararında kaynak temelli yaklaşım ile stratejik yönetimin temel görüşleri birleştirilmektedir: İşletmeler kaynakları ve dış çevredeki fırsatlar arasında uyum olan bir kurulumda en iyi şekilde rekabet edebilmektedirler. Ekeledo & Sivakumar (2004) çalışmasının bulguları örtük bilgi birikiminin tam kontrole sahip giriş yöntemi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir. Ayrıca firmaya-öзgü kaynaklar arasında yer alan büyük ölçek ve yüzde yüz sahiplik yapısı arasında pozitif ilişki olduğunu kanıtlayan çalışmalar olmasına rağmen hizmet işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını raporlamaktadır. Diğer değişkenlerin varlığında giriş stratejisi olarak yüzde yüz sahiplik yönteminin iyi bir gösterge değişkeni olamayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Blesa & Ripollés (2008) ise giriş kararı ile pazarlama yetenekleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada düşük pazarlama yeteneklerinin ihracat-ithalat, franchising, mesafeli sözleşmeler gibi daha düşük yabancı yatırım giriş yöntemlerine; daha yüksek pazarlama yeteneklerinin ise yan kuruluşlar, tamamen veya kısmen satın almalar gibi daha yüksek yabancı yatırım giriş yöntemlerine yol açacağı

varsayılmıştır. Elde edilen bulgular bir firmanın sahip olduğu pazarlama yeteneklerinin daha düşük yabancı yatırım seçiminden ziyade daha yüksek yabancı yatırım seçimi üzerinde daha belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ancak bu bulgunun geçerliliği ülke menşesine göre farklılık arz etmektedir. Bununla beraber, Albaum & Tse (2001) kaynak ülkede uygulanan pazarlama stratejilerinin yabancı pazara adaptasyonu meselesinin de uluslararası girişimin performansını etkilediğini göstermiştir. Ek olarak, Slangen & Dikova'ya (2014) göre pazarlama stratejisi kararları tam mülkiyetli yan kuruluşların inşa edilerek mi yoksa satın alma yoluyla mı oluşturulacağı seçimini etkilemektedir. Daha büyük yan kuruluşlar oluşturarak daha az gelişmiş ülkelere yatırım yapacak çokuluslu işletmeler için planlanan pazarlama adaptasyon düzeyi ve satın alma seçiminin pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.8. Kurumsal Mesafe: Düzenleyici, Bilişsel ve Normatif Farklılıklar

Ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki düzenleyici, bilişsel ve normatif farklılıklar işlem maliyeti ve kaynak temelli faktörler ile giriş seçimi arasındaki ilişkiyi biçimleyici etkiler yaratmaktadır (Chiao vd., 2010: 346-347). Örneğin; iş ilişkilerinde süreç içerisinde vuku bulan olaylar bilişsel yapılar ve değer sistemlerindeki benzerlik ve farklılıklara göre algılanmaktadır. Bu durum bilgi asimetrisine bağlı fırsatçı davranış eğilimini arttırabilir. Ev sahibi ülkedeki yan kuruluşlara yapılan varlık-özellik yatırımlar düzeyi arttıkça bilgi asimetrisi ve fırsatçı davranış eğiliminden kaynaklanan riskler artacaktır. Bu nedenle ana ülke ve ev sahibi ülke yüksek oranda heterojen kurumsal çevrelere sahip olduklarında, çokuluslu işletmeler risk ve maliyetleri azaltmanın yolu olarak ortak girişim yöntemini tercih etme eğilimindedirler. Benzer şekilde, kaynak temelli avantajlara sahip bir firma tam mülkiyetli yan kuruluşlar aracılığıyla uluslararası pazara giriş yapma eğilimindeyken,

SYAD

2019/1

ana ve ev sahibi ülkenin kurumsal çevrelerindeki farklılıklar arttıkça üstünlüklerin yan kuruluşlara transferi zorlaşır ve ancak yerel olarak geliştirilebilmeleri olanaklı kılınabilir. Bu durumda firmanın ev sahibi ülkeye ortak girişim şeklinde girmesi muhtemeldir.

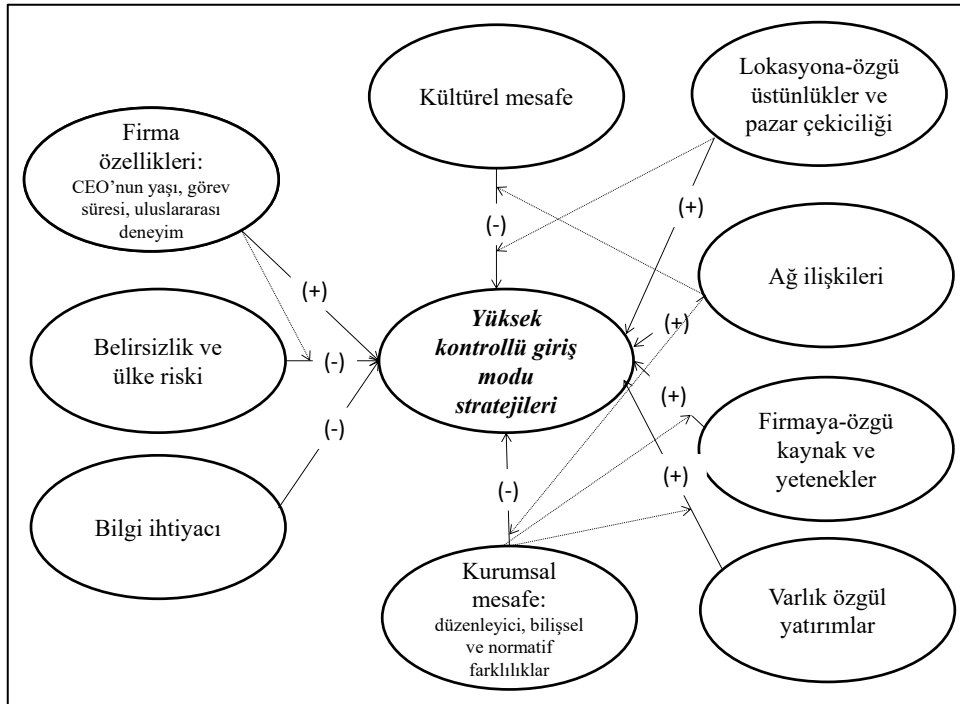
2.2.9. Ağ İlişkileri

Ağ ilişkileri bakış açısı olarak adlandırılan yaklaşım örgütsel sınırların biçimsel ve biçimsel olmayan iş ilişkilerini bütünleştirdiği varsayımından hareket etmekte ve uluslararasılaşma üzerine alternatif bir kavramsal bakış açısı sunmaktadır (Coviello & Martin, 1999, 53). Nitelikten doğrudan yabancı yatırım teorisi iş ilişkilerinde sosyal ilişkilerin sahip olduğu rol ve etkiyi hesaba katmamaktadır. Aşamalı modellerin tek yanlı süreçleriyle karşılaştırıldığında iş ağları bakış açısı uluslararasılaşmanın gerekçeleri olarak çok yönlü bir faktör dizilimi sunmaktadır. Yabancı pazara giriş hala zaman içerisinde ortaya çıkabilen bir girişim olmasına karşın, bu girişim çok sayıda ilişki gelişimi ve etkileşimin bir sonucu olarak görülmektedir. İncelenen örneklerde pazar seçimi üzerinde çokça tartışılan maliyet/faaliyet analizi, devlet girişimleri veya gereklilikleri, yerel altyapılar veya fiziksel mesafe tarafından etkilenmiş gibi gözükmemektedir. Örneğin; Asya Pasifik pazarları Yeni Zelanda'dan fiziksel olarak uzaktır. Ayrıca bu pazarlar farklı kültürlere, politik sistemlere, ticari uygulamalara ve diğer alanlardaki farklılıklara sahiptirler. Tüm bunlara karşın işletmeler pek çok farklı milliyetten uluslararası deneyime sahip personel istihdam ederek engellerin üstesinden gelmeyi başarmışlardır. Pazara girişlerde iş ağı yönetim sözleşmelerinin kullanılması fiziksel mesafeyi azaltmıştır. Sonuç itibarıyla iş ağı ilişkilerinin kullanılması durumunda, coğrafi ve psikolojik mesafe gibi değişkenlerin pazara giriş kararları üzerine negatif etkilerinin ortadan kalkabileceği düşünülebilir.

3. Sonuç

İşletmelerin yerel pazar dışına çıkarak yeni pazarlar ve müşteriler elde etmesi örgütlerin yaşam süresi ve karlılığı açısından çok önemli bir karardır. Ancak bu karar kolay alınabilecek bir karar olmayıp uluslararası pazara giriş kararını etkileyen faktörlerin birlikte değerlendirilmesini gerektirir. Dolayısıyla, uluslararası pazara giriş kararlarını etkileyen faktörleri araştıran bu çalışmada sosyal bilimlere atıf endeksinde yer alan pazarlama dergilerindeki makaleler derlenmiş ve yabancı pazara giriş kararını etkileyen dokuz farklı boyut elde edilmiştir. Alanyazın taraması sonucunda tespit edilen faktörler ve bu faktörlerin yabancı pazara giriş yöntemleri ile arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1. Uluslararası Pazara Giriş Kararını Etkileyen Faktörler



SYAD

2019/1

Bu boyutlardan firma özellikleri, lokasyona özgü üstünlükler ve pazar çekiciliği, ağ ilişkileri, firmaya özgü kaynak ve yetenekler ile varlık özgül yatırımların yüksek kontrollü giriş stratejileriyle pozitif ilişkili; belirsizlik ve ülke riski, bilgi ihtiyacı, kültürel mesafe, kurumsal mesafe gibi boyutların ise doğrudan yabancı yatırımlar ve tam mülkiyetli yan kuruluşlar gibi yüksek kontrollü giriş stratejilerinin seçimiyle negatif ilişkili oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca uluslararası pazara giriş kararını etkileyen bu faktörlerden bazıları değişkenler arasında biçimleyici roller de üstlenebilmektedir. Örneğin, uluslararası işletmecilikte mübadeye konu olan iki ülke arasındaki düzenleyici, bilişsel ve normatif farklılıklar işlem maliyeti ve kaynak temelli belirleyiciler ile yüksek kontrollü giriş stratejilerinin seçimi arasında yön değiştirici bir fonksiyon üstlenebilmektedir. Bir başka deyişle, artan kurumsal mesafe firmaya özgü kaynak ve yeteneklerden yurtdışı pazarlarda istifade etmeyi zorlaştırmakta ve fırsatçılık eğilimi ilişkiye özgü yatırımlar düzeyiyle artarken çokuluslu işletmeler daha düşük kontrollü giriş stratejilerini izlemek durumunda kalmaktadırlar. Kurumsal çevredeki istikrarsızlık ve uyumsuzluklar genellikle yerel ortak bulma eğilimini ve dolayısıyla ortak girişim yönteminin tercih edilme olasılığını arttırır.

Sonuç olarak, alanyazın taramasıyla bulgulanan dokuz boyutun doğrudan ve/veya dolaylı olarak uluslararası pazara giriş kararı üzerinde farklı yönde etkiler yaratma potansiyelinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda çokuluslu işletmelerin yurtdışı operasyonlarındaki başarıları ve dolayısıyla genel olarak firma performansları herbir faktörün etkisini ölçmeye olanak tanıyan, çok boyutlu bir karar değişkenleri setiyle pazara giriş seçiminin yapılmasına bağlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). "Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors", *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). "Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters", *Journal of International Marketing*, 9(4), 59-81.
- Blesa, A., & Ripollés, M. (2008). "The influence of marketing capabilities on economic international performance", *International Marketing Review*, 25(6), 651-673.
- Bradley, F., & Gannon, M. (2000). "Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry?", *Journal of International Marketing*, 8(4), 12-36.
- Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). "The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries", *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- Carlos Pinho, J. (2007). "The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices", *International Marketing Review*, 24(6), 715-734.
- Chen, Y. R., Yang, C., Hsu, S. M., & Wang, Y. D. (2009). "Entry mode choice in China's regional distribution markets: Institution vs. transaction costs perspectives", *Industrial Marketing Management*, 38(7), 702-713.
- Chen, H., Griffith, D. A., & Hu, M. Y. (2006). "The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China", *International Marketing Review*, 23(6), 636-649.
- Chiao, Y. C., Lo, F. Y., & Yu, C. M. (2010). "Choosing between wholly-owned subsidiaries and joint ventures of MNCs from an emerging market", *International Marketing Review*, 27(3), 338-365.
- Coviello, N. E., & Martin, K. A. M. (1999). "Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector", *Journal of International Marketing*, 42-66.
- Dow, D. (2000). "A note on psychological distance and export market selection", *Journal of International Marketing*, 8(1), 51-64.
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). "International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective", *International Marketing Review*, 21(1), 68-101.
- Forlani, D., Parthasarathy, M., & Keaveney, S. M. (2008). "Managerial risk perceptions of international entry-mode strategies: The interaction effect of control and capability", *International Marketing Review*, 25(3), 292-311.
- He, X., Lin, Z., & Wei, Y. (2016). "International market selection and export performance: A transaction cost analysis", *European Journal of Marketing*, 50(5/6).
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). "CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode", *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778.
- Hryckiewicz, A., & Kowalewski, O. (2010). "Economic determinates, financial crisis and entry modes of foreign banks into emerging markets", *Emerging Markets Review*, 11(3), 205-228.
- Jaffe, E. D., Nebenzahl, I. D., & Pasternak, H. (1989). "The export behavior of small and medium-sized Israeli manufacturers", *Journal of Global Marketing*, 2(2), 27-51.
- Ji, J., Dimitratos, P., & Huang, Q. (2016). "Problem-solving dissension and international entry mode performance", *International Marketing Review*, 33(2), 219-245.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

SYAD

2019/1

- Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A., & Gravel, J. D. V. (2012). "A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236-251.
- Khemakhem, R. (2010). "Explaining the entry mode choice among Tunisian exporting firms: Development and test of an integrated model", *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 223-244.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Laufs, K., Bombom, M., & Schwens, C. (2016). "CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk", *International Marketing Review*, 33(2), 246-275.
- Malhotra, S., & Sivakumar, K. (2011). "Simultaneous determination of optimal cultural distance and market potential in international market entry", *International Marketing Review*, 28(6), 601-626.
- Mayrhofer, U. (2004). "International market entry: does the home country affect entry-mode decisions?", *Journal of International Marketing*, 12(4), 71-96.
- McNaughton, R. B., & Bell, J. (2001). "Channel switching between domestic and foreign markets", *Journal of International Marketing*, 9(1), 24-39.
- Moon, J., & Lee, H. (1990). "On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics industry", *International Marketing Review*, 7(5).
- Moore, C. M., Doherty, A. M., & Doyle, S. A. (2010). "Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing", *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 139-161.
- Mutlu, E. C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınları.
- Obadia, C., & Vida, I. (2006). "Endogenous opportunism in small and medium-sized enterprises' foreign subsidiaries: classification and research propositions", *Journal of International Marketing*, 14(4), 57-86.
- Sousa, C. M., & Tan, Q. (2015). "Exit from a Foreign Market: Do Poor Performance, Strategic Fit, Cultural Distance, and International Experience Matter?", *Journal of International Marketing*, 23(4), 84-104.
- Pla-Barber, J., Villar, C., & León-Darder, F. (2014). "Augmenting versus exploiting entry modes in soft services: Reconsidering the role of experiential knowledge", *International Marketing Review*, 31(6), 621-636.
- Rugman, A. M. (Ed.). (2009). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1992). "A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management", *Journal of International Business Studies*, 23(4), 761-771.
- Sivakumar, K. (2002). "Simultaneous determination of entry timing and involvement level: An optimization model for international marketing", *International Marketing Review*, 19(1), 21-38.
- Slangen, A. H., & Dikova, D. (2014). "Planned marketing adaptation and multinationals' choices between acquisitions and greenfields", *Journal of International Marketing*, 22(2), 68-88.
- Talay, M. B., & Cavusgil, S. T. (2009). "Choice of ownership mode in joint ventures: An event history analysis from the automotive industry", *Industrial Marketing Management*, 38(1), 71-82.
- Taylor, C. R., Zou, S., & Osland, G. E. (2000). "Foreign market entry strategies of Japanese MNCs", *International Marketing Review*, 17(2), 146-163.
- World Trade Report (2014). *Trade and Development: Recent Trends and the Role of the WTO*.
- Yeoh, P. L. (2011). "Location choice and the internationalization sequence: Insights from Indian pharmaceutical companies", *International Marketing Review*, 28(3), 291-312.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt/Vol.: 2, Sayı/Issue: 1, Yıl/Year: 2019, Sayfa/Pages: 47-58

Geliş tarihi/Received: 19.02.2019 – Kabul tarihi/Accepted: 14.03.2019

Yayın tarihi/Published: 31.03.2019

***TECHNOLOGICAL AND MARKETING INNOVATION FOR
EXPLAINING ORGANIZATIONAL GROWTH***

Muhammed Farooq Jan
Iqra National University
Zeeshan Javed
Iqra National University
Zohaib Ali
Iqra National University
Azmat Ali Shah
Iqra National University
Zeeshan Haider
Iqra National University

ABSTRACT

Purpose– Purpose of this research paper is to check the impact of technological and marketing innovation on organizational growth and to compare impact of both.,

Design– Survey based technique has been adopted for the study. Technological and marketing innovation are measured by an adopted scale, including elements of innovation as technology and marketing, and organizational growth. Data for the study was taken from 89 respondents from glass industry in Peshawar, Pakistan.

Findings– Findings of the study suggest that technological innovation and marketing innovation has significant impact on organizational growth.

Keywords–*Marketing innovation, Technological innovation, Organizational growth.*

**ORGANİZASYONEL BÜYÜMENİN AÇIKLANMASINDA
TEKNOLOJİK VE PAZARLAMA İNOVASYONU**

ÖZET

Amaç: Bu araştırmanın amacı, teknolojik ve pazarlama inovasyonunun örgütsel büyüme üzerindeki etkisini kontrol etmek ve her ikisinin etkisini karşılaştırmaktır.

Tasarım: Ankete dayalı teknik bu çalışma için benimsenmiştir. Teknolojik ve pazarlama inovasyonu, teknoloji ve pazarlama olarak inovasyon unsurları ve örgütsel büyüme gibi kabul edilmiş bir ölçüyle ölçülür. Çalışmanın verileri Pakistan'ın Peshawar kentindeki cam endüstrisinden 89 katılımcıdan alınmıştır.

Bulgular: Çalışmanın bulguları teknolojik inovasyonun ve pazarlama inovasyonunun örgütsel büyüme üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Pazarlama İnovasyonu, Teknolojik İnovasyon, Organizasyonel Büyüme.*

Introduction

Innovation is the continuous process of adding value, features to the existing product or service. Adding features to the products or services cannot be ensured only with technological advancement, but it is also need innovation in the overall organizational process and departments where needed and lead to a new concept of multi-dimensional innovation. Generally, innovation is not only limited to the product or service, but its scope also covers the entire organizational departments i.e. human resource, finance, marketing, R&D, operational practices and other activities.

According to Smith (2005), “in today’s ever-changing economic landscape, innovativeness has become a key factor influencing strategic planning.” He has further taken into consideration the reasons behind growth which includes the optimum utilization of resources, to run the plat on its efficiency and to invent solutions for the present as well as emerging problems.

When innovation is defined in generalized terms, these are the changes in the existing structure of production and services i.e. to add other portfolios or to have diversifications or to produce a product or service which is not in existence. In recent arena of rapid changes in technology and global competition the survival and success of the organizations depend on innovations and to bring changes according to the market trend. If we study the behavior of stakeholders and customers, they want to adapt the changes and prefer to focus on the products and services with additional effectiveness and features for efficient satisfaction of needs and wants of the end users.

A number of researches like Stephan and Aurdretsch, (1996); Massard and Bernard, (2000); Powell and Brantley (1992) and Zuckeret et al. (1998) were also of the same views that the local partnerships of

academia and industry will develop the partnership which will be helpful to have innovations in academics and production.

The overall organizational process, structure, and performance is affected by innovation and changes in the production, services and customer behavior. This effect may be resulting negatively or positively. Here the success story of glass industry will not be out of place to mention. Nasir Saddique Corporation of Lahore introduced glass utensils with a brand Toyo Nasic and replaced the silver or steel glasses from the shelf at the houses and from the table at the restaurants and hotels. Omer Glass industry added jugs, Ash tray, bowls and pots for flower baskets and so many others with value added features i.e. features of resistance to cool and hot, bubbles free glass, unbreakable and fully transparent (Naveed, Ahmed & Bushra, 2011).

The innovation is a key factor of organizational growth therefore; organizations will have to keep the needs and wants of the customers as well as end users in mind when ever want to bring any change or to make innovation, because the higher the satisfaction of the customer will lead to positive growth in the sector. The industries will only be able to have entry in the market if they develop the team who can constantly shoulder the responsibilities for making innovations, bring change in the production process and present an acceptable portfolio of products and services to the market/customers.

Keeping in view the changing market needs for glass family products the present study is designed to check the impact of technological innovation on the customer satisfaction, market share and increase in sales. The study in hand will take into consideration the glass industries located at the industrial state Jamrud road Peshawar and their innovation practices in their products as well as marketing strategies. Though these industries have not yet adopted high scale marketing campaigns but still there are quotable examples of sales promotion which they have used at their various locations at the utility stores, CSD shops and other mega malls.

SYAD

2019/1

1. Conceptual Framework

1.1. Technological Innovation

It is an important factor of organization innovation and is define as the adaptation of new ideas, plans and ideas for products and services, plus also a start of new elements. Abdi and Ali (2013) technological innovation is strongly related to the service or product and activities related to process which meets the external users, requirements of the customers and needs of the markets. The author also argues that organization with high technological innovation have more advantage in this challenging and competitive environment.

In usage of mankind glass is among the oldest material and it is due to this reason that either innovation was adopted at a very slow rate in this industry (Saftaig, 2012). The author further argued that for conservation of resources and also for the coming generation in order to maintain the environment, glass industry sees itself compelled to think about energy efficiency.

Liao et al. (2008) argues that with respect to facilities and product the technological innovation is the only innovation and technological innovation promote the organization to gain organizational advantage, achieving organization excellence plus also encouraging competitive advantage. Moreover Armbruster et al. (2008) says routines, operation and process of the organization is affected by the technological innovation. It applies the new changes, process and procedures to the new service or product which influence the flexibility, speed of production of services and products with quality.

Every organization focus and wants to accomplish the goals through technological innovation, achieving the objectives and increasing the organizational growth, which represents that it's a significant tool for surviving and sustaining in the uncertain business operations.

H₁: Technological innovation positively influences organizational growth.

1.2. Marketing Innovation

In term sense innovation is not only related to process, services and products, but it is also in relation with organizing and marketing. In OECD Oslo Manual (2005), four innovation types different from each other were introduce (a) Process innovation (b) product innovation, (c) organizational innovation and (d) marketing innovation. Further in the report it is mentioned that innovation in marketing type is implementing a new method which involves changes in design, placement of the product, promotion of the product.

Walker (2008) argued that product or service and marketing innovation are interrelated and that there should be additional research for clarification of the findings of a study on public organizations. Futher Gunday et al. (2011) argued that regarding marketing product innovation relationship, there is no distinct study which investigates the interaction of marketing-product innovation. As Miler (2001) argue most organizations seek the technological innovation for gaining competitive advantage and all these efforts are supported by marketing measures.

Marketing innovation increases the sales by the consumption of the products and yields extra profit to organization (Johne & Davies 2000). Further, Gunday (2011) stated that today's market which is driven by the customer, and the customer is considered as the key for gaining good financial results, and in financial performance the important source which is seen as a competence is marketing (e.g. Li, 2000). Since growth in sales and market share directly contribute to financial goals.

H₂: Marketing innovation positively influences organizational growth.

The above factors are having directly and indirectly impact on glass industries in Peshawar because their products are not only sold locally but they are having exports to Afghanistan, Iran and other Central Asian Republics.

Organizational growth is not a new phenomenon but it is in existence since long. The country of origin as well as their subsidiaries are paying attention to such innovations and bring consistently changes in their concepts, customer services and sales promotion activities.

2. Methodology

2.1. Aim

The aim of this research is to find the effect of technological innovation and marketing innovation on organization growth in glass industries. In this context, research questions of this research can be explained as below.

RQ 1. What is the effect of technological innovation on organizational growth in glass industries?

RQ 2. What is the effect of marketing innovation on organizational growth in glass industries?

2.2. Study Design

The present study investigates the influence of technological and marketing innovation on the organization growth. Data was collected from the employees of the glass industry in Peshawar, Pakistan for testing the hypotheses. In exploration of the effect of technological and marketing innovation on organizational growth, a questionnaire was distributed among the middle level management employees of glass industries located at Jamrud Road Peshawar, Pakistan. As per criteria of Krejcie and morjan (1970) the required sample size was 97. As some managers did not reply to the survey so sample size was fixed at 89. Convenience sampling technique was adopted for survey. For checking the relationships and to find which factor's role is better in the organizational growth, regression and correlation analysis were applied.

2.3. Measurement

2.3.1. Technological Innovation

Technological innovation is the independent variable of the research. This means the new and latest administrative and management programs, systems for development of the staff (Nilakanta & Subramanian 1996). Scale developed by Abdi and Ali (2013) was adopted for judging the extent to which organizations applies the latest and new design of work and system, management system, skills enhancement and ultimately to organization growth. The Chronbach's Alpha score was 0.78 which proves that the scale was reliable.

2.3.2. Marketing Innovation

Marketing innovation is also an independent variable of the research. It means the implication of new methods which involves the changes in the design of the service or product, its placement, and the promotion. For measuring this variable, a five point Likert scale was also adopted developed by Gunday et al. (2011) for judging customer needs, opening of new marketplace for organization growth. The Chronbach's Alpha score was 0.75 which proves that the scale was reliable.

2.3.3. Organizational Growth

Organizational growth is the dependent variable of the research. Measurement scale for organizational growth has been adopted from Kazanjian, & Drazin (1989). Organizational growth is advancement in the organizational process, activities, and services which can add additional values to the products. For this variable the scale was developed for understanding the extent to which technological, marketing innovation influence organizational growth. The Chronbach's Alpha score was 0.67 which proves that the scale was reliable.

3. Findings

Regression analysis was applied for further testing the relationship between dependent and independent variables. In below Table 1 is about the model summary and in the table the success measure of the model is R Square and it shows the variance of dependent variable. The findings are highlighted by the following table.

Table 1. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.525	.44651

a. Predictors: (Constant), MarketingInnovation, TechnologicalInnovation

The table highlights that there is a 53.6 % change in dependent variable which is organizational growth. Or in other words technological innovation and marketing innovation will bring 53.6 % variation in organizational growth.

Table 2. ANOVA Test:

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.796	2	9.898	49.647	.000 ^b
	Residual	17.146	86	.199		
	Total	36.942	88			

a. Dependent Variable: Organizational Growth

b. Predictors: (Constant), Marketing Innovation, Technological Innovation

The Anova test was carried out to investigate the model under study good fit. The “F” statistic showed that overall model is adequately fit for further analysis. The relationship can be analyzed for further investigation of the direction of parameter.

Table 3. Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.757	.336		2.253	.002
	TechnologicalInnovation	.785	.095	.695	8.246	.000
	MarketingInnovation	.050	.061	.070	.825	.001

a. Dependent Variable: OrganizationalGrowth

The coefficient above Table 3 also provides the variables relationship, each variable contribution measure to the model is given by standardized beta. Unit of change measure is indicated by the standardized beta values and in this the independent variable shows an effect of dependent variable. Sig (p) and “t” value show the significance values of research, a small or low value of “P” and high value of “t” indicates that independent variables has large effect on the dependent variable.

Technological innovation as the independent variables and its significant predictor is = .695, $p < .000$, therefore our first hypothesis is supported. Marketing innovation as the other independent variable significant predictor is = .070, $p < .001$, which supports second hypothesis of the study.

Correlation analyses was used for further confirm the associations. Thus, findings of these analyses are presented in the tables below.

Table 4. Correlation

		Technological Innovation	Marketing Innovation	Organizational Growth
Technological Innovation	Pearson Correlation	1	.491**	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	89	89	89
Marketing Innovation	Pearson Correlation	.491**	1	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	89	89	89
Organizational Growth	Pearson Correlation	.730**	.411**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	89	89	89

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

The above Table 4 highlights the correlation for variables of the current research. The study has two independent variables, which are technological innovation and marketing innovation and one dependent variable as organizational growth. A strong and positive correlation ($r=.730$) is shown in the table between technological innovation and

organizational growth, also there is a positive correlation ($r=.411$) between marketing innovation and organizational growth.

4. Conclusion and Limitations

A strong and positive correlation ($r=.730$) is shown in the table between technological innovation and organizational growth, also there is a positive correlation ($r=.411$) between marketing innovation and organizational growth, also technological innovation and marketing innovation will bring 53.6 % variation in organizational growth. The “F” statistic showed that overall model is adequately fit for further analysis.

Technological innovation as the independent variables and its significant predictor is $= .695, p<.000$, and the results are in line with the findings of Liao et al. (2008), therefore our first hypothesis is supported. Marketing innovation as the other independent variable significant predictor is $= .070, p<.001$, and the results of the current study are consistent with the results of Walker (2008), which supports second hypothesis of the study.

The findings of the study are consistent with Liao et al. (2008) and Walker (2008). The main aim of the current study was to investigate the role of technological innovation and marketing innovation on the organizational growth in glass industry in Pakistan. From the findings a considerable evidence of the relationship between the variables of study. From the results it can be seen that technological innovation and marketing innovation has a positive association with organizational growth. Another important result was noticed that the role of technological innovation is high in the organizational growth than marketing innovation in Pakistani glass industry. Therefore it is very important for the glass industry to better understand the technological innovation for growth.

The present study has many limitations apart from the time and resources as in this study the only glass industry was chosen, furthermore in the current study no mediator or moderator was tested

so that can be added to have a better understanding from strategic point of view. Furthermore for practical approach organizations needs to evoke working environment by using different strategies like strategic innovation, quality innovation approach it will improve organizational performance and enhance growth.

REFERENCES

- Abdi, A. M., & Ali, A. Y. S. (2013). Innovation and business performance in telecommunication industry in Sub-Saharan African context: Case of Somalia. *Asian journal of management sciences & education*, 2(4).
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28 (10), 644-657.
- Stephan, P. E., & Audretsch, D. B. (1996). Company-scientist locational links: The case of biotechnology. *American Economic Review*, 86(3), 641-652.
- Autant-Bernard, C., & Massard, N. (2000). Scientific interactions, geographic spillovers and innovation. An empirical study on the French case. In 40th European Regional Science Association Congress.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Howard Smith (2005), "What Innovation Is". A CSC White Paper, European Office of Technology and Innovation.
- Johne, A., & Davies, R. (2000). Innovation in medium-sized insurance companies: How marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (1), 6-14.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1989). An empirical test of a stage of growth progression model. *Management science*, 35(12), 1489-1503.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Li, L. X. (2000). An analysis of sources of competitiveness and performance of Chinese manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(3), 299-315.
- Manual, O. (2005). "The measurement of scientific and technological activities", Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. *European Commission and Eurostat*.
- Miller, W. L. (2001). Innovation for business growth. *Research-Technology Management*, 44 (5), 26-41.
- Naveed, A., Ahmad, U., & Bushra, F. (2011). Promotion: A predictor of job satisfaction a study of glass industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(16).
- Powell, W. W., & Brantley, P. (1992). Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks. *Networks and organizations*, 366-394.
- Saftig, B. (2012). Sustainability and Energy Efficiency. *Focus on Glass and Solar Industry*, 16-20.
- Walker, R. M. (2008). An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: towards a configuration

SYAD

2019/1

framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 591-615.

Zucker, L. G., Darby, M. R., & Armstrong, J. (1998). Geographically localized knowledge: spillovers or markets? *Economic Inquiry*, 36(1), 65-86.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt/Vol.: 2, Sayı/Issue: 1, Yıl/Year: 2019, Sayfa/Pages: 59-88

Geliş tarihi/Received: 04.03.2019 – Kabul tarihi/Accepted: 18.03.2019

Yayın tarihi/Published: 31.03.2019

***A BRIDGE FROM ORGANIZATIONAL CULTURE TO
STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS***

Ali M. H. ALQADRE

Ph.D. Student, Faculty of Economics and Administration

University of Kastamonu

ABSTRACT

The aim of this theoretical paper is to know the relationship of organizational culture with the strategic management in public organizations, taking into consideration the differences between public and private sector organizations, which includes the cultural and operational level of these organizations and the amount of external pressures, as well as the vagueness of objectives and policies in the public sector. Studies have shown that whenever the organizational culture is strong, the more stable the organizations will be, and their impact on the attitude and behavior of all members of the organization will be reflected. Strategic management helps to create organizational culture by developing vision, mission, and values. Therefore, appropriate strategic management will improve the formation of a culture of integrity and competitive business ethics, embrace technology and create value for customers and shareholders. Strategic managers know well that the success and continued growth of the organization are due to the vital role played by culture. However, many organizations can't describe their culture or their relevance to the formulation and implementation of their strategy. Therefore, this paper have given a deeper insight into how the culture of the organization affects strategic management processes.

Keywords: *Organizational Culture, Strategic Management Process.*

***KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE STRATEJİK
YÖNETİME KÖPRÜ***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kamu kurumları ile özel sektör örgütlerinin arasındaki kültürel ve operasyonel seviyelerini ve bu iki tip örgütün uğramış oldukları dış baskıların miktarını ve ayrıca kamu kurumlarının amaç ve politikalarındaki belirsizlikleri de dikkate alarak, kamu kurumlarında örgütsel kültür ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi anlamaktır. Çalışmalar, örgüt kültürü ne zaman güçlü olursa, kuruluşların daha istikrarlı olacağını ve kuruluşun tüm üyelerinin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin yansıtılacağını göstermiştir. Stratejik yönetim vizyon, misyon ve değerler geliştirerek örgüt kültürünün oluşturulmasına yardımcı olur. Bu nedenle, uygun stratejik yönetim bir bütünlük ve rekabetçi iş ahlakı kültürünün oluşumunu geliştirecek, teknolojiyi benimseyecek ve müşteriler ve hissedarlar için değer yaratacaktır. Stratejik yöneticiler, kurumun başarısının ve sürekli büyümesinin

kültürün oynadığı hayati rolden kaynaklandığını iyi biliyor. Bununla birlikte, birçok kurum kendi kültürlerini veya stratejilerinin formülasyonu ve uygulanmasındaki önemini tanımlayamaz. Bu nedenle, bu makale organizasyon kültürünün stratejik yönetim süreçlerini nasıl etkilediği konusunda daha derin bir sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: *Organizasyon kültürü, Stratejik Yönetim Süreci.*

1.Introduction

Scientists (Schwartz & Davis, 1981) organized the organization into four components: structure, systems, individuals, and culture. (Wiener, 1988), stated that culture represents the social or normative glue that binds the organization to one another. The modern institution has become very open to its external environment and has become influential and affected, through its ability to create and exploit opportunities and adaptation to opportunities and threats. At the same time, they have become increasingly aware of their internal environment, which is essentially composed of different resources, the organizational structure, and the cultural system. Since the modern concept of strategy means 'subjugation and formation of environments' as well as 'the art of building competitive advantages', it is also 'the art of managing change' It is a multi-definition 'tool or means to achieve the objectives of the institution,' in order to implement any strategy was to undertake a comprehensive diagnosis of the institution internally and externally. During the implementation of the strategy of the institution, which seeks to achieve its objectives, the institution faces at the external level a very volatile environment may often difficult to control its elements, but the strategy contributes significantly to working to meet these external threats and volatility, while at the internal level face a number of contradictions and conflicts that occur between individuals within the institution as a result of belonging to different cultures and environments and because they live in different social communities as well, the institution then uses its culture to solve and overcome these internal problems. Organizational culture is very important in all organizations because of its impact on the nature of the organization

framework because of its impact on the nature of the organization and how to accomplish the tasks. Organizational culture provides the framework organizations, organizational culture also provides to organizations the basis that makes it distinguished from other organizations through traits and characteristic, the performance and development of organizations and their employees are influenced in one way or another by several factors both within and outside the organization, at the top of these factors comes organizational culture, thus, the culture of the organization has an important role in influencing the behavior of the workers in the organizations according to the nature and strength of organizational culture enjoyed by the organization, where organizational culture with its physical and moral components leaves its mark on competing business organizations.

The gravity of the cultural aspect lies in the fact that cultural problems (differences in values and behavior) internally held values may not appear in behavior. This shows many obstacles to the behavioral expression of these behaviors by circumstantial factors. therefore must be exist strong values to effect on behavior(Maio et al., 2001). Harmonization and coordination of organizational culture with the organization's strategy and its structures is considered the internal strength of the organization, but if there are sub-cultures that conflict with the objectives of the organization and its values and its behavior, this is a weakness and an internal problem, the organizations need to pay attention to the organizational culture and work to reconcile the organization's culture and strategy to achieve the goals and objectives for which the strategy was developed.

2. Concept of Culture

In spite of the frequent use of the term 'culture' and its frequency on the tongues, there is no general agreement on 'What do we mean by culture?' In contrast, we find a large number of definitions of this term based on many entries such as the progressive, the developmental, the

SYAD

2019/1

structural, the psychological and the normative. Definitions differ in determining the nature, composition, characteristics, and function of culture.

Culture is abstract, but the forces that arise in social and organizational situations derived from culture are strong. If we do not understand the operation of these forces, we become victims of them (Schein, 2004).

Culture, then, is a class of things and events, dependent upon symboling, considered in an extra-somatic context. The researcher finds that this definition distinguishes between behavior and the behavior of living organisms, and between culture and psychology. It also gives cultural anthropology a realism that can be observed and touched (White, 1959). According to (Tierney, 1997) the anthropologist, Clifford Geertz, writes that traditional culture, "denotes a historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms by means of which [people] communicate, perpetuate, and develop their knowledge about and attitudes toward life".

Culture does not have a uniform definition. (Davis, 1984) defines culture as: "The pattern of shared beliefs and values that give members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in their organization".

Kuazaqui (1999) argued that "culture is a sum of behaviors, beliefs, habits, and symbols that are passed from generation to generation". another definition by (Griffin and Pustay, 1999) presented "culture as a collection of values, beliefs, behaviors, habits, and attitudes that differentiate societies". (Vo Thi Quy,2018)

(Schein, 1990) considered that culture can be analyzed as a phenomenon that surrounds everyone all the time. Culture is constantly represented and created by our interaction with others.

2.1. Definition of Organizational Culture

The concept of organizational culture is linked to the concept of culture in some social sciences such as sociology, anthropology and other sciences, and did not use the culture of the institution in the field of management only in the year 1970 by a professor (Davis Stanley) in a book entitled (Comparative Management: Organizational and Cultural Perspectives), published an article in the Economic Journal in which he attempted to compare the work of five institutions from the culture of each institution. The 1980s were the stage in which the basic rules of organizational culture were developed, thanks to (Deal and Kennedy, 1982) with a book entitled Corporate Culture.

By reading of previous studies on the subject of organizational culture, there was a tendency to indicate that the organizations have a unique culture that distinguishes them from other organizations (Schein, 1983; Pettigrew, 1979; Deal & Kennedy, 1983).

Schein said the culture of the organization is characterized as "a style of the fundamental presumption that has functioned admirably enough to be viewed as substantial and to be educated to new individuals as the right method to see, think, and feel about those issues" in the organization (Schein, 2010).

(Sun, 2009; Irrmann, 2002; Wiener, 1988) Defined organizational culture as: "the shared values, beliefs, and customs of organizational members".

(Linstead, 2001) said there are great differences among scientists on how to define culture and how to study it. The concept of organizational culture refers to beliefs, values and behavioral patterns, as well as all the understandings that members of the organization share and thus make them distinct from other organizations. All this is associated with organizational symbols, stories, and legends that express culture; images, works of art, products, fashion and style of buildings, which are a material embodiment of culture.

SYAD

2019/1

(Ogbonna, 1992) declaring that organizational cultures are the outcomes of "the interweaving of an individual into a community and the collective programming of the mind that distinguishes members, it is the values, norms, beliefs, and customs that an individual holds in common with other members of a social unit or group". According to (Robbins & Judge, 2001), an organization's culture is the perception of its personality and these perceptions affect employee performance and satisfaction.

(Brown, 1992) stated the definition of organizational culture in his book *Organizational Culture* is as follows: "Organizational culture refers to the pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization's history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviors of its members."

(Cameron & Quinn, 1999) says that one of the reasons that led to ignoring organizational style as one of the important factors in accounting organizational performance is that it includes values, assumptions, expectations and beautiful memories, in addition to the usual definitions in the organization where it represents 'how things are here' and thus the organizational culture reflects the ideologies and the sense The identity of the staff as well as the guide to how to live in the organization, which leads to the stability of the social system.

(Hofstede, 1980) considers organizational culture to be collective mental programming of behaviors that distinguish one group from another and not only appear in values but also in other specific attributes: signs, heroes, rituals.

According to (Schraeder, Tears, & Jordan, 2005), (Buono et al., 1985, p. 482). said the impact of organizational culture includes the method of interaction between staff, how to conduct work, policies, the nature, and types of decisions, regulatory procedures.

Jones (2004) believes that the staff responds to situations within the work environment through dictated by the prevailing organizational culture (AKINYI, 2015).

Organizational culture can be summed up in how the staff of the organization lives under the influence of personal factors (values, attitudes, language, symbols) and organizational factors (leadership style, strategies, procedures and routines, success criteria) where that make the organization unique from other organizations

The researcher believes that although these definitions are a multiplicity and sometimes different, they all emphasized the importance of organizational culture as it has become a major component that must be taken into account by the management of the organization in formulating its policies and building its strategies so as to enhance the chances of success of the organization.

2.2. Formation Of Organizational Culture

Organizational culture does not arise by coincidence, but as a result of a collective effort of human action and practice, to form a system of shared values and beliefs that interact with the components of the organization, individuals, structures and systems to produce rules and behavioral traditions that help shape the organization and determine how business, processes, tasks, and roles are performed.

The formation of a culture of the organization is often initiated from the top of the management hierarchy by the founders or senior management members who have a vision or a message that they seek to achieve. When things are settled, on a certain set of assumptions, values, beliefs, and behavior that become the basis in the management and operation of the organization, then new employees begin to learn these values, customs, and beliefs.

(Schein, 1985) points out that influential leadership, whether founders or administrators assigned in any organization, is a major source of

SYAD

2019/1

organizational culture. (Brown,1995- 1998) also affirms that the founders have a tendency to impose their values and beliefs about the nature of the world, organizations, and human nature on those involved in the work of those organizations.

(Martins & Martins, 2003) believe that the founding mechanism of creating an organizational culture in the organization is as follows: the founders choose the employees who have a similarity in their way of thinking and feeling of events in the manner followed by the founders. The selected employees are then subjected to a mechanism to detect the difference in thinking. Ultimately, the founders make their behavior a model and encourage employees to grasp the values and beliefs of the founders.

(Gordon, 1991) however, does not see the formation of culture depend on the personalities of current or founding leaders, nor is it a random event, but it largely constitutes internal reactions to external imperatives.

According to (Schein, 2010) the leaders can create the organizational culture through these sources: beliefs, values, and assumptions of founders, experiences of group members, and values, ideas, and assumptions of new members.

(Robbins & Judge, 2014) summarized how an organization's culture is established and sustained. The philosophy of the founders is the source of the culture, which in turn affects several aspects of the organization. Its impact is parallel to the growth of the organization in the case of employment standards, senior management determines the overall climate measures, and what behavior should be applied in the organization. The recruitment depends on the extent to which the employee values are consistent with the values of the organization when selecting the new employees.

2.3. Models of Organizational Culture

Many writers and researchers point to many views on the classification of types of organizational culture, because of the many considerations, human factors, social, economic and levels of civilizational development that differ from one society to another, as well as the different criteria on which classification is based.

In terms of strength:

This classification emerged as a result of the studies conducted by both (T. Deal & Kennedy, 1982)

-Strong Culture: There is a strong organizational culture when there are great agreement and firm adherence by the majority of the members of the Organization with prevailing values and beliefs.

-Weak Culture: There are little agreement and fewer members of the organization held on to shared values and beliefs.

The degree of strength and depth of the organizational culture varies from one organization to another. This means that the culture of the organization represents a coherent set of beliefs, values, assumptions, and practices that all members of the organization believe in, the focus was on the degree of consistency and spread of these components among organization's members. Some believe that facilitating the internal integration and coordination of organizations with strong culture is due to motivation, commitment, identity and solidarity within these organizations. However, what suits some organizations is not suitable for others, where we note that the strong culture suits voluntary organizations while not suitable for business organizations (HUDREA, 2006).

. In terms of styles:

(Handy, 1984) divided organizational culture into four types:

SYAD

2019/1

-Power Culture: Organizations that embrace this type of culture tend to adopt extreme centralization, as the senior management represented by specific individuals has all the powers and the other parties only implementation and interpretation of things according to the way desired by senior management.

-Role Culture: This culture is characterized by the adoption of less than the previous type of one man, and the bureaucracy large, and roles are well defined, systems, and procedures, and lack of preference for risk, managers explain to individuals accurately what they expect them, And describe the work well and then choose the appropriate individuals for this work, and the powers of managers and strength in the organization, they are determined by their organizational levels, and the main problem in the culture of the role they are appropriate when the environmental conditions stabilized.

-Task Culture: this culture focuses on performing tasks and accomplishing what is required rather than the formal roles of individuals. This culture is characterized by the sovereignty of the tendency towards problem-solving, the great reliance on experience and teamwork, and the limited importance of individual control. Individuals evaluate each other based on their contribution to achievement. The tasks assigned to them, as they are at the same time, they expect to help each other as needed. All of these aspects make the organization very expensive. This culture is suitable for industries characterized by rapid technological development. The problem is the difficulty of supervision and the potential for loss of resources.

-People Culture: The culture of the individual to serve the personal needs of the individual, small professional organizations or artists are focused primarily on the fulfillment of their desires and personal interests compared to the fulfillment of external market desires.

Model of (Cameron and Quinn, 1999), Framework of Competitive Values (CVF). Is one of the experimental studies used to measure

organizational culture. This model uses two dimensions: stability versus flexibility and internal focus versus external attitude, to classify culture into four types: clan, hierarchy, market, and adhocracy. According to the model, the culture of the hierarchy: focuses on the internal situation, which includes cooperation, efficiency, and adherence to the rules and procedures. Clan culture: focusing on the internal situation but with flexibility, this culture takes care of the teamwork and commitment of the organization to the staff. Market culture: focuses on external regulatory affairs, oriented to control and uses the style of observation and resistance to obtain a competitive share to achieve the highest productivity. Adhocracy culture: focusing on external organization but with flexibility and change.

According to (Wallach, 1983), there are three types of organizational culture, namely: (1) Bureaucratic, (2) Innovative, and (3) Supportive Cultures. A bureaucratic culture is a very organized and systematic culture based on power and control with clearly defined responsibilities and authority. Organizations with this culture are mature, stable, structured, procedural, hierarchical, regulated and power-oriented; An innovative culture is a creative, result oriented, challenging work environment and is portrayed as being entrepreneurial ambitious, stimulating, driven and risk-taking; A supportive culture displays teamwork is people-oriented, encouraging, with a trusting work environment. Open, harmonious, safe, sociable, trusting, equitable, collaborative and humanistic are the characteristic of this culture. (Vo Thi Quy, 2018)

Schein (1992), three levels framework of organizational culture: 1- Artifacts and Creations: 'Cultural forms'. This level includes concrete actions: the patterns, values and cultural norms of the organization: structure, facilities, physical planning of the workplace and the level of technology used within the organization, and how members interact with each other and with outsiders dealing with the organization. 2- Espoused values: Includes specific criteria and official guidelines. These

SYAD

2019/1

values describe the result that an organization's leaders wish to achieve through programmed activities that are believed to have a role in how decisions are made and the level of risk allowed. 3-Basic Assumptions: Elements of culture at this level are invisible and are generally found unconsciously the members, which form the basis for standards of behavior. This level includes the basic beliefs and assumptions on which each member depends upon interpreting the values of the organization and selecting appropriate behavior from the cultural perspective of the organization.

2.4. Organizational culture in public organization

(Denhardt & Denhardt, 2003) believes that public organizations will be very successful in the long run if they take shared leadership, collaboration and mutual respect in their operations. They say that the public interest means the consensus of the organization's society on common values and the rejection of individual interests. Hence, public sector employees must build trust and cooperation relations with each other, as well as with citizens. (Denhardt, 1991) sees clear differences between organizations in the public and private sectors. This difference is attributed to the external environment because of its unique characteristics. Both (Chatman & Jehn, 1994) emphasized that recognizing these differences in the external environment is very important in that the difference in industrial characteristics is considered to affect the standards of the organization. This was confirmed by (Gordon, 1991) as stated earlier that organizational culture is an internal reaction to external imperatives.

Adapting to the external environment is very difficult for organizations in the public sector (Valle, 1999). proposes that managers in the public sector play the role of mentor and teacher for their employees in demonstrating the environmental changes and how the organization must adapt to them. The increased turnover of management within public sector organizations is due to the lack of modification of the

culture of these organizations to suit environmental requirements well (Valle, 1999). The erosion of public and private confidence in these matters in organizations is due to stagnation and the inability to change. This is especially important with the similarity between the environment of public sector institutions and the environment of private organizations (Valle, 1999). This is why public organizations are under pressure to adopt the administrative methods employed by private organizations (Bradley & Parker, 2006).

One of the fundamental differences between the environments of public and private sector organizations lies in the cultural and operational level of these organizations. To adapt to the new pressures, cultural change in the public sector must be encouraged through the following alternatives: a training strategy to incite cultural change in public sector organizations. The other alternative is how to use an example of the cultural change in an organized section of the public sector (Schraeder et al., 2005).

The public sector is characterized by high levels of formal organization compared to the private sector, and also in the case of routine procedures (managers have a tendency to provide significant standards in organizations due to the weight of political disagreement and unclear work and measuring results). The public institution has personal rules of higher organization and not as in the private organization. The central oversight rules for government ownership are budgeting, personnel, procurement, and accounting. At the managerial level, much research has shown a decline in the satisfaction of work in public organizations. Moreover, it has been found that public organizations at high levels of management place higher value on the rewards and motives of the private sector (Rainey & Bozeman, 2000).

SYAD**2019/1**

3.Strategy

The concept of strategy has become the focus of many research and scientific studies, but it is noticeable that there is no agreement on a specific definition of strategy, as do many economic and administrative terms. The following are the most important definitions given to the strategy:

(Ansoff, 1987) offers a brief definition: 'Strategy is a rule for making decisions'. (Macmillan & Tampoe, 2001) defined strategy as: 'Ideals and actions to conceive and secure the future'.(David, 2011) defined strategy as 'a means by which to achieve the long-term organization's objectives'. (Mintzberg, 1987) presented his definition of strategy through five concepts: perspective, plan, style, stunt, and attitude (5.Ps), and has some reciprocal relations between them. Each definition is an additional source of our understanding of the important components of the strategy, and in fact, prompts us to address the fundamental questions of organizations in general:

-Plan Strategy; it refers to the way managers think about defining organizational trends and vary from one manager to another.

-Ploy Strategy: The strategy formation process is the most effective and means different moves to gain a competitive advantage using tricks and threats.

-Pattern Strategy: this strategy seeks to work through the pattern of action to achieve behavior uniformity in the organization.

-Position Strategy; are the actions taken in the competitive environment, how they discover their position and how to guard them in order to face and avoid competition. And sometimes subvert it.

-Perspective Strategy; this strategy raises questions about behavior and intent in a holistic context. When the organization is defined as a full measure in the implementation of a common strategy, it also focuses on group activities and how the intentions spread through a group of

people to become clearly shared as values and norms, and how patterns of behavior become deeply implanted in the group.

What most definitions have in common is- :

- Understanding / evaluate the internal environment which includes the resources and capabilities of the organization
- Understanding / assessing the external environment includes opportunities and threats
- Determine the best way that response to use and decide it to achieve an agreed goal in the latter

The strategy can be defined as the process of identifying, protecting, leveraging and renewing the strategic capabilities of an organization through its definition of purpose its organization and processes, and its choice and support of people.

3.1.Strategic management

One of the most important strategic management concerns is the strategic planning process (i.e. what the organization should do in the future), which includes how to achieve the goals of the strategic plan, who will implement them, and monitor implementation to ensure that the plan is on track (Steiss, 2003).

Organizations can adapt to unexpected environmental fluctuations and their results can only be assessed through strategic management. It also provides important information on the organization's capacity through its organizational resources to meet external challenges and how to take advantage of the opportunities available in the light of the Organization's work and linking them to a long-term direction(Steiss, 2003)

Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives. The strategic

SYAD

2019/1

management is found to exploit and create new and diverse opportunities for tomorrow; long-term planning, in contrast, tries to improve for tomorrow the trends of today (David, 2011)

When we talk about strategic management, it means that the organization works through scalable strategies and policies that are formulated to achieve organizational goals and objectives while taking into account internal capabilities and external strategies.

3.1.1. Strategic Management in the Public Sector

The main important differences between the public and private management stem from the goals and operating environments. (Porter, 1985). (Rainey, Backoff, & Levine, 1976) say that the public sector differs in its operating environment from the private sector. Goals are often ambiguous in public organizations.

Nutt and Backoff set the factors that effects on public organizations apart from private ones were divided it to three factors are:

1- Environmental factors: Which include the influence of the political level and legal constraints and market forces.

2- Transaction factors include: Ooerciveness, the scope of impact, public scrutiny of all transactions, the need for accountability and collective ownership, goal setting, performance measurement, and identification of incentives. Employees enter the public sector and seek not only financial gain in the first place, but are motivated by interesting tasks, important roles, and moral values.

3- Internal processes: There are also limits set to internal processes by legal constraints.

Nutt and Backoff suggest the actual market of the public organization is the authorizing environment and the interdependent actors, the interests of which it must struggle to satisfy in the act of strategic management. "How things are viewed or understood by stakeholders

holds more salience (to strategy) than the validity of claims” (Nutt & Backoff, 1993).

(Bozeman, 1987) identified three variables to differentiate between public and private organizations:

- Level of collective ownership: Private organizations are owned by private shareholders, while public organizations are owned by the political community.
- The level of government funding: private organizations receive their funding from customers who pay fees while public organizations receive money from the political sponsor.
- The degree of restricting the behavior of managers: private organizations respond to market forces and economic demands of consumers rather than the instructions of political forces in public organizations.

One of the fundamentals of private sector policy formulation is the active participation of all relevant actors in the formulation and implementation of the strategy. One of the obstacles to strategic management in the public sector is the ability to reform the civil service, which is to isolate the government from the excesses associated with the booty system. And the use of a merit-based evaluation system for staff, as is the practice in the private sector. Public organizations are more open to the external environment, where they have the legislative or constitutional capacity to reach strategy makers. This is what private organizations lack. Executive heads or private sector boards ignore most of the components that require direct input into policy formulation and implementation. There are differences in the organizational culture between the two sectors in terms of positive and negative power, where the bureaucracy contrasts with the positive force, which is the ideals associated with the public service, and the public sector creates a number of official processes, such as committees of differences and ombudsmen to monitor the behavior of public

SYAD

2019/1

employees. This is not found in the private sector (Boyne & Walker, 2004).

The most important factors affecting strategic management in the public sector are: Policy ambiguity, The openness of Government, Attentive Publics, The Time Problem, Shaky Coalitions

These constraints lead us to this important result. If public sector performance is judged against a standard strategic management model developed in the private sector, achieving strategic management in the public sector can be very difficult. In such circumstances, different conclusions can be judged based on criteria used in the public sector (Boyne & Walker, 2004).

4.Strategic Management Processes

The understanding the required changes, how they are implemented and managed in the public and private sectors, and how to develop a mechanism for continuous improvements that better performance, is one of the guiding principles in strategic management processes(McInerney & Barrows, 2000).

The process of strategic-management consists of three stages (David, 2011) said: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation.

The formulation of the strategy includes a number of key steps, including developing the organization's vision and mission, identifying internal strengths and weaknesses, identifying external opportunities and threats to the organization, formulating long-term goals, creating alternative strategies and selecting specific strategies to pursue them.

To implement the strategy selected in the strategy formulation process, the organization must formulate annual goals, develop policies, motivate staff, and allocate resources. In order to ensure the implementation of the strategy, it is necessary to develop a supportive

organizational culture for the chosen strategy, effectively restructure the organization, prepare budgets, and adopt sophisticated information systems.

The final stage of strategic management is strategy evaluation and is the primary means of obtaining information that managers need to know why certain strategies do not work as they should. External and internal factors change constantly, so all strategies are subject to change in the future. To evaluate the strategy, management should follow the following: (1) analysis of external and internal factors, (2) performance measurement, and (3) correction of deviations. One of the reasons for the evaluation of the strategy is that success today does not guarantee success tomorrow.

The strategic management process of its three branches occurs at three hierarchical levels in large organizations: the level of the organization as a whole, at the level of strategic business units, and finally at the functional level(David, 2011).

There are many models that dealt with the phases of strategic management. There are those who precede the strategic management with different analytical stages and some of them are guaranteed by these analytical aspects, However, most strategic management researchers have agreed that strategic management includes key components: formulation of strategy - implementation of the strategy - and its evaluation, while they differ in one form or another on the sub-components of each core component.

Strategic management process can be defined as a combination of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of an organization. It includes environmental observation, strategic planning, formulation, implementation, evaluation, and control.

SYAD

2019/1

4.1. Strategic management process in the public sector

To understand the differences in the strategic management process between the public and private sectors, it is necessary to know the fundamental differences between the two sectors. Perhaps the most important of these differences stem from the constitutions where the separation of policymakers and its implementers and left to follow the goals licensed to the legislative sub-executive agencies (Boyne & Walker, 2004).

There are many similarities in strategic processes between the public and private sectors (Joyce, 2004).

(McBain & Smith, 2010) proposed a three-dimensional management strategy in the public sector: the political dimension, the cooperative dimension, and the operations dimension.

The term market in the public sector refers to all relevant stakeholders. An important step is to start collecting information about market trends and opportunities, and internal industry that affect the organization. To judge the organization's ability to meet strategic challenges is reflected in its vision and mission, in the clear definition of strategic objectives, the development of a strategic plan for its implementation, the handling with change management issues, and the continuous monitoring of the process and performance (McInerney & Barrows, 2000).

Another approach for Strategic Management process is the Strategic Management Group SMG which proposed by the authors (Nutt & Backoff, 1993) to implement the Strategic Management process in the public sector, composed of 15 core members of the Organization. The group includes senior officials and three administrative levels, excluding the participation of stakeholders and representatives of oversight boards. External stakeholders play an important role in legitimizing the strategic process as well as formulating strategy and implementation. The group of strategic management moves through a six stages process, every stage, the SMG engages in three core steps.

step one the group search for information and related ideas. the second is a synthesis step to seek generalizations, patterns, or themes in the first step. The last step, the group applies a set of criteria for work priorities when the transition between the six stages. This step is defined as a selection. The six stages are:

1. Historical context ; (a) Trends and events , (b) Directions, (c) Ideals
2. Situational assessment;
 - (a) Strengths,
 - (b) Weaknesses,
 - (c) Opportunities,
 - (d) Threats
3. Strategic issue agenda
4. Strategic options;
 - (a) Action sets,
 - (b) Strategic themes
5. Feasibility assessment;
 - (a) Stakeholder analysis (internal and external),
 - (b) Resource analysis
6. Implementation;
 - (a) Resource mobilization,
 - (b) Stakeholder management

SYAD

2019/1

5.The role of organizational culture in the strategic management of public organizations

Empirical research has shown the correlation between organizational culture and strategy and that their mutual compatibility is an advantage for the organization., (Janićijević, 2012), examined the mutual influence of organizational culture and strategic and found the following results:

1.Organizational culture influences strategy

The influence of organizational culture appears in both formulation and implementation processes. When formulating a strategy, strategic decision-makers formulate plans and interpret the meanings of reality inside and outside the organization. Culture considers is a tool that imposes itself on top management in organizations to determine how information is collected, how the environment and the organization's resources are considered and interpreted, but also affect the mechanism of strategic decision-making. The organizational culture plays an important role in legitimizing or removing the strategy by aligning the cultural and selected strategic values so that the organization can implement them. Hence, culture, when the strategy is legitimizing that, leads to facilitates its implementation and when it is deslegitimizing, its implementation ceases.

2. Strategy influences organizational culture

The compatibility of selected strategy implementation activities with cultural values and norms will institutionalize culture. However, the long-term implementation of the chosen strategy leads to the abolition of the existing organizational culture and the willingness to adopt a new organizational culture. Hence, management must find a way to make the strategy and organizational culture of the organization more harmonization. In two basic ways, we can achieve the following: When formulating a strategy, management must take into account cultural

assumptions, values, and norms to ensure that staff comply with the new strategy. This is achieved by examining the organizational culture prevailing in the organization. Which the chosen strategy must adapt?.

If the strategic choice is not in line with the organizational culture of the organization, it represents a cultural gap that the organization must fill by changing the culture of the organization. Therefore, the management must have the capacity and knowledge to enable it to change its organizational culture in a systematic manner.

According to (Akinyi, 2015) in the study of Organizational Culture and the Challenges in the Implementation of Strategy (Senior and Fleming, 2006) said that the organization's strategies can be hindered or altered their intended impact throughout of organizational culture. One of the most important organizational influences on the organization includes decision-making mechanisms, reward system, promotion system, employee relations, and the relationship of the organization to its environment (Mullins, 2010).

(M. I. Harrison, 2004) says that organizations cannot successfully implement their strategies if do not recognize the cultural diversity that exists in them.

Thomson (2007) points out that when a new strategy is adopted by organizations, it is not necessary to erode prevailing attitudes, interests and regulatory practices.

Schermerhon (1999) argued the support and involvement of key people in organizations are coupled with the strength and seriousness of organizational culture analysis. The lack of commitment in the strategic analysis may lead to implementation failure due to the seriousness of the role played by individuals opposed to the strategic process from non-compliance to tasks implementation.

The failure or successful implementation of the new strategy is due to the existing organizational culture (Manganelli & Hagen, 2003).

SYAD

2019/1

In a study conducted by (Chen et al., 2018) in China on the fit between organizational culture and innovation strategy, the results indicated that organizations with high performance for each innovation strategy group have distinct organizational culture configurations.

In a study conducted by (Wronka-Pośpiech & Frączkiewicz-Wronka, 2016) in public organizations providing social services in Poland, the researcher used (Miles and Snow,1978) model for general strategies - prospectors, defenders, analysts, and reactors - to identify the different organizational strategies in researched organizations. To assess the organizational culture, the researcher used the (Cameron and Quinn, 2003) model, the Competing Values Framework (CVF), used in empirical studies, with four cultures - clan, market, and hierarchy, adhocracy. The experiment was applied to two social services organizations. The researcher chose two cultures from the four cultures: clan and hierarchy culture. The results show that hierarchical culture dominates all organizations that adopt reactor and defender strategies (8 and 6 organizations), while clan culture is active in 3 organizations that operate with the same strategies. Clan culture emerged in two organizations working with the analyzer strategy, while the hierarchy culture emerged with one organization working with the Prospector strategy. One organization working through two strategies (Reactor and Analyzer) has adopted a hierarchy culture. Also for clan culture dominated on one organization has two strategies (Defender and Reactor), as well as one organization that operates with the Analyzer and Defender strategies.

The study of (Ali, 2012) focused on the relationship between organizational culture and strategy implementation. According to the results obtained, adhocracy and clan cultures favor the implementation of the strategy to a large extent. The results also show that market and hierarchy cultures encourage strategy implementation (Ahmadi et al. 2012).

The permeate of the daily and long-term decisions and procedures into strategy make the organization more institutionalized and is one of the key aspects of implementing the strategic process. On the other hand, the organization's culture in public organizations may become aggressive towards new strategies; its desire to maintain the status quo.

6. a. Discussion

Culture and strategy are closely linked. This is what many strategic scientists see from the premise that culture and strategies are social processes, so it is necessary to know the effects of organizational culture in strategic management.

In the concept of strategic leadership, leaders use the organizational culture to develop a dynamic system through which goals are set, resource management, and task execution. (Schein, 2010), attributes the success of the organization's leaders to their ability to spread their beliefs and values and to encourage workers to accept their jobs in a way that supports the strategy, where it is impossible to achieve the results of the planned strategy if they do not match the culture of the organization.

The mission differentiates a company in relation to its competitors, fuelling a system of values and beliefs that bring business success and competitive advantage to an organization. According to the Denison model, mission means defining a meaningful long-term direction for an organization. The indices of the Mission Trait are strategic direction and intent, goals and objectives (Kirin, Gavric, Vasojevic, & Rakonjac, 2017).

Vision and Mission is a monitor to display the values and purposes of the organization, which gives an impression of the goals to internal and external stakeholders, which provides them making of decisions to allocate resources for the strategy. (Schein, 2010), says that linking organizational culture with vision and mission makes the latter more

effective and that core values reflect the organization's culture. core values are a set of beliefs through which the organization working (Tocquigny, 2012). It is likely that the organization remains stable and has the ability to predict for over time if the mission of the organization contributed to it (Kirin et al., 2017). Culture is conceived as a group of cognition shared by members of a social organization or unit. The center that revolves around this perception is the basic values supposed to guide individual behavior (Bilsky & Jehn, 2002).

Thompson and Martin (2005) argued organizational culture represents the heart of every strategy formulation and implementation, affecting all organizational activities(Soyer, Kabak, & Asan, 2007).

Understanding the elements of organizational culture and influencing people's behavior is a strong source of support for the organization's strategy and makes strategic leaders better equipped to make wise decisions in formulating and implementing strategies for their organizations.

6.b. Conclusion

There is a strong relationship between organizational culture and strategic management in the public sector. Public organizations are established by higher bodies and thus rely on these bodies to define their objectives and to provide their resources. Public organizations are more open to the external environment, where they have the legislative or constitutional capacity to reach strategy makers. Each organization has a unique culture and identity that belongs to the culture of its body. It is also the philosophy and principles that every member of the Organization believes, the values do not only affect the behavior of people in the Organization but also the strategic decision-making and management of the Organization. If the vision and mission of the organization gave an impression of the organization's goals, the researcher thinks that culture will be the compass that leads the organization to achieve this goal. Without the support of organizational

culture, it may be impossible for organizations to achieve the desired result. The failure or successful implementation of the new strategy is due to the existing organizational culture (Manganelli & Hagen, 2003). As the organization continues to build, it increases their pride in their culture as well as consider it a component of the implementation and success of strategic management, researcher think the organization will be able to achieve their goals and vision.

6. c. Suggestions

For the development of public institutions, the researcher proposes to create an outward-oriented organizational culture, to encourage innovation, experimentation, and flexibility, improve the reward system and to overlook conflict that is less compatible with strategic function activities and to promote organizational learning and to allow specific opportunities and use them effectively in a dynamic environment.

SYAD

2019/1

REFERENCES

- Ahmadi, A., Ali, S., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business & Management Research*, 4.
- Akinyi, K. E. (2015). *Influence of Organizational Culture on Strategy Implementation at the University of Nairobi*. School of Business, University of Nairobi.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic management journal*, 8(6), 501-515.
- Bilsky, W., & Jehn, K. A. (2002). Organizational culture and individual values: evidence for a common structure. *Die Person im biologischen und sozialen Kontext*, 211-228.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of public administration research and theory*, 14(2), 231-252.
- Bozeman, B. (1987). *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Bradley, L., & Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian Journal of Public Administration*, 65(1), 89-99.
- Brown, A. (1992). Organizational culture: The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 3-6.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organisational culture. *Reading: Addison-Wesley*.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management journal*, 37(3), 522-553.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10(10), 3378.
- David, F. R. (2011). Strategic management: concepts and cases/Fred R. *David 13th edition-2011*, 31.
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Ballinger.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass: Effectiveness: Wiley, Addison-Wesley Pub.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of management review*, 16(2), 396-415.
- Harrison, M. I. (2004). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes* (Vol. 8): Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- HUDREA, A. (2006). Organizational Culture. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2(16), 47-56.
- Irrmann, O. (2002). Organizational culture and identity strategies in international management: An interdisciplinary review. Paper presented at the 28th EIBA Conference Proceedings.
- Janićijević, N. (2012). Organizational culture and strategy. *Ekonomika preduzeća*, 60(3-4), 127-139.
- Joyce, P. (2004). Public sector strategic management: the changes required. *Strategic Change*, 13(3), 107-110.

- Kirin, S., Gavric, G., Vasojevic, N., & Rakonjac, I. (2017). Stability and Flexibility of the Organizational Culture 2 after the Transition of Economy—The Case of Serbia 3.
- Linstead, S. (2001). Culture: Organizational - International Encyclopedia of the Social Sciences.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2001). Strategic management: process, content, and implementation.
- Maio, G. R., Olson, J. M., Allen, L., & Bernard, M. M. (2001). Addressing discrepancies between values and behavior: The motivating effect of reasons. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(2), 104-117.
- Manganelli, R. L., & Hagen, B. W. (2003). *Solving the corporate value enigma: A system to unlock shareholder value*: AMACOM/American Management Association.
- Martins, N., & Martins, E. (2003). Organisational culture. *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa, 379-400.
- McBain, L., & Smith, J. (2010). Strategic management in the public sector. *E-Leader Singapore*, 1-11.
- McInerney, R., & Barrows, D. (2000). Management tools for Creating Government Responseveness: LCBO (Liquor Control Board of Ontario) Publication.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of management*, 19(2), 299-347.
- Ogbonna, E. (1992). Managing organisational culture: fantasy or reality? *Human Resource Management Journal*, 3(2), 42-54.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*, 43, 214.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233-244.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 447-470.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2001). *Organizational behavior*: New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45): American Psychological Association.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (Jossey-Bass Business & Management Series)*: Jossey Bass Incorporated.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Soyer, A., Kabak, Ö., & Asan, U. (2007). A fuzzy approach to value and culture assessment and an application. *International Journal of Approximate Reasoning*, 44(2), 182-196.

SYAD**2019/1**

- Steiss, A. W. (2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Routledge.
- Sun, S. (2009). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137.
- Tierney, W. G. (1997). Organizational socialization in higher education. *The Journal of Higher Education*, 68(1), 1-16.
- Tocquigny, R. (2012). *When Core Values are Strategic: How the Basic Values of Procter & Gamble Transformed Leadership at Fortune 500 Companies*. FT Press.
- Valle, M. (1999). Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations. *Public Personnel Management*, 28(2), 245-257.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*.
- White, L. A. (1959). The concept of culture. *American anthropologist*, 61(2), 227-251.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of management review*, 13(4), 534-545.
- Wronka-Pośpiech, M., & Frączkiewicz-Wronka, A. (2016). Strategic orientation and organisational culture in Polish public organisations: insights from the miles and snow typology. *Management*, 20(1), 126-141.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt/Vol.: 2, Sayı/Issue: 1, Yıl/Year: 2019, Sayfa/Pages: 89-123

Geliş tarihi/Received: 21.09.2019 – Kabul tarihi/Accepted: 18.03.2019

Yayın tarihi/Published: 31.03.2019

**GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN GİRİŞİMCİLİK
NİYETİNE ETKİSİ: MERSİN ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR
ARAŞTIRMA***

Öğr. Görevlisi Emre GENÇAY
Ahi Evran Üniversitesi Mucur M.Y.O. Sivil Havacılık İşlet. Böl.
Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

ÖZET

Girişimcilik son dönemlerde ekonomik olgusunun yanında sosyal özelliklerinin ön planda olması ile epey önemli bir konu haline gelmiştir ve gün geçtikçe araştırma alanları artmaktadır. Girişimcilik niyeti, kişilerin kendi işlerini kurmak ve işletmek için istekli olmaları veya bu hususta kararlı bir tutum sergilemeleridir. Kişilik özellikleri ise girişimcilik niyetini etkileyen önemli etkenlerden biridir.

Bu çalışmanın amacı üniversitede öğrenim gören öğrencilerin girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amacın yanı sıra demografik değişkenler ile girişimcilik niyeti arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Bu niyetle, Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 320 öğrenci ile araştırma ortaya konulmuştur. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış, toplanan verilere ve araştırma sorularına göre korelasyon ve regresyon analizi, t-testi, tek yönlü varyans (anova) analizi uygulanmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda; kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetine olan etkisinin önemli bir ölçüde olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinden "risk alma ve belirsizliğe toleransın" girişimcilik niyetine pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun yanında "aile geliri, anne eğitim durumu, aile ve yakın çevrede örnek alınan başarılı bir girişimci" demografik değişkenleri ile girişimcilik niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda ise araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak öğrencilerin girişimcilik niyetlerini artırabilecek öneriler ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler. *Girişimcilik Niyeti, Girişimci Kişilik Özellikleri*

** Bu çalışma Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Emre GENÇAY tarafından Dr. Öğretim Üyesi Musa Said DÖVEN danışmanlığında hazırlanmış olan "Kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetine etkisi: bir araştırma" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL PERSONALITY TRAITS ON ENTREPRENEURIAL INTENTION: A RESEARCH IN MERSIN UNIVERSITY

ABSTRACT

In recent years, entrepreneurship has become a very important issue with the social aspects of the economy as well as the economic situation, and research are a increasing day today. Entrepreneurship can be defined as taking both the advantage of opportunities to bring together existing pieces and bringing out market share. The intention of entrepreneurship is that people must be willing or are able to set up and run their businesses. Personality traits are one of the important factors affecting the intention of entrepreneurship.

The aim of this study is to show the effect of the personality traits of the university students on entrepreneurial intent. In addition to this purpose, the effect of demographic variables on the entrepreneurial intentions was examined. For this purpose, research was carried out with 320 students from Mersin University Faculty of Economics and Administrative Sciences. A questionnaire was used as a data collection tool, correlation and regression analysis, t-test, one way variance (ANOVA) analysis were applied according to collected data and research questions.

As a result of statistical analysis; It has been found that personality traits are an important measure of entrepreneurship intention. It has been determined that 'personality traits' and 'tolerance to uncertainty' have a significant effect on entrepreneurship intention. Besides, it was found that there is a significant difference between some of the demographic variables such as " family income, mother's education status, successful entrepreneur modeled in family and close environment " and intention of entrepreneurship. As a result of the study, suggestions were presented to increase students' entrepreneurial intentions based on the findings obtained without research.

Keywords: *Entrepreneurship Intention, Entrepreneur Personality Features*

GİRİŞ

Girişimcilik, ilk dönemler sadece iktisadın ilgi alanına girse bile, globalleşen günümüz iş dünyası tüm bilimlerin girişimcilik üzerindeki ilgi ve tesirini gün geçtikçe arttırmaktadır. Bu ilginin kaynağı olarak birçok etken telafuz edilebilir. Örneğin global rekabetin küçük firmaların kuvvetini arttırması, piyasada ortaya çıkan teşviklerin istikrarlı bir değişim göstermesi ve yeni pazarların ortaya çıkması gibi birçok neden, girişimciliği üzerinde çalışma yapılması ve kafa yorması gereken bir konu noktasına getirmiştir (Şeşen vd., 2014: 93).

Ülkemizde de girişimcilik konusu gün geçtikçe önem arz etmektedir. Ülkemizde girişimcilik temelli çalışmaların geçmişi çok eski olmasa bile, son 15-20 yılda iş dünyasında yaşanan gelişmeler, artan rekabet,

kamu istihdamındaki küçülme, işgücünün niteliğindeki değişim, bilişim ve hizmet sektörünün iktisatla paralel olarak gelişmesi, girişimciliği ülkemiz için de önemli bir araştırma başlığı noktasına getirmiştir (Şeşen vd., 2014: 93).

Araştırmalar genellikle girişimciliğin dogmatik kısımlarına vurgu yapsa bile, girişimciliğin yaşam süreci içinde sonradan kazanılabilecek bir konu olduğu da sıklıkla dile getirilmektedir. Bundan ötürü çalışma hayatına yaklaşmış olan üniversite öğrencileri girişimcilik niyeti çalışmalarının merkezinde yer almakta, öğrencilerin girişimcilik niyetlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışan birçok çalışma ortaya konmaktadır (Şeşen vd., 2014: 94).

Ülkemiz insanının genel itibariyle girişimci olduğu, bu konularda çalışmalarda bulunan yabancı bilim insanları tarafından dile getirilmiştir. Bundan ötürü ülkemizde de özellikle üniversitede eğitime devam eden her öğrenciyi potansiyel bir müteşebbis olarak görmek ve onları içinde yaşamlarını sürdürdükleri çevrenin pek çok konudaki kabiliyetlerinin farkına varabileceği, sorunları birer fırsat gibi görebilecekleri bilgi ve yeteneklerle donatmak, yaratıcılığı bastırılmayıp teşvik edilmiş şahıslar olarak yetişmelerine katkı yapmak çok mühimdir.

Özellikle girişimcilik niyetinin esas olarak oluştuğu ve bu niyetin pozitif bir yönde etkilenebileceği üniversite eğitimi ve bu eğitimi alan öğrencilerin girişimcilik niyetleri üzerine yapılan çalışmalara katkıda bulunmak amacıyla tasarlanan bu çalışmada, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetlerini nasıl etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

SYAD

2019/1

1. Girişimci Kişilik

Her insanın olaylara karşı tutum ve davranışları birbirinden farklılık gösterir. Hepimizin aynı biyolojik yapısı olmasına rağmen, hiç birbirimize benzemediğimiz gibi, olaylar karşısındaki reaksiyonlarımız da farklılık göstermektedir. Duygu ve düşüncelerimiz, çevremizde gelişen olaylara yaklaşım tarzımız farklılıklar göstermektedir. İşte bütün bu oluşan farklılıklar genelde kişilik kavramı altında incelenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 72).

Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetine etkisini araştırıldığı bu çalışmada, kişilik kavramı ve girişimci kişilik özellikleri üzerinde durmak fayda sağlayacaktır.

1.1. Kişilik Kavramı Ve Tanımı

Kişilik sözcüğünün kökeni, Latince’de “persona” olarak adlandırılan kavrama dayanmaktadır. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncuların görev aldığı rollere göre yüzlerine giydikleri maskelere verilen isim olan persona, giyilen bu maskelerle bireyler arasındaki farklılıkların dile getirildiği bu tiyatrolarda önemli bir konuma sahiptir (Ersoy vd.,2006: 3).

Kişilik tek yönlü bir oluşum değildir. Bireylerin tutum ve davranışlarıyla ilgili akla gelen birçok özelliği barındırmaktadır. Bundan ötürü kişilikle alakalı haddinden fazla tanımla karşılaşmak olasıdır. Bu çokça ifadelerden birine değinilecek olursa, bireylere süreç ilerledikçe sosyal ve biyolojik özellikler şeklinde yüklenen ve belli bir süreç içerisinde de istikrarını devam ettiren duygu, düşünce ve bireysel farklılıkların hepsi kişiliktir (Özer, 2013: 127).

1.2. Girişimci Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri ile alakadar olan bilim adamlarının en çok dikkatini çeken konulardan bir tanesi de girişimciliğdir. Bu ilgi vasıtasıyla yapılan çalışmalar, girişimci insanları diğerlerinden farklı kılan özellikler üzerinde yoğunlaşmasını sağlamıştır. Bu yoğunlaşmaya iten fikir, başarılı girişimcilerin birtakım ortak özelliklerinin olabileceği fikridir (Keleş, vd., 2012: 109).Girişimci kişilik özellikleri; risk alma eğilimi, başarıya ihtiyacı duyma, yenilikçilik, kontrol odağı ve belirsizliğe toleranstır (Bozkurt ve Erdurur, 2013: 60).

Risk kavramı genellikle girişimcilikle özdeşleşen bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Girişimciliği çalışan birçok araştırma, risk alma yeni olanakların yaratılmasında önemli bir faktör olmasından yola çıkılarak yapılmıştır. Bu araştırmaların büyük bir kısmında, girişimcilerin, girişimci olmayan kitleden farklı bir şekilde riske ve belirsizliğe karşı yüksek toleransı ifade eden değer yargılarına sahip oldukları ortaya konmuştur (Timuroğlu ve Çakır, 2014: 120).

McClelland teorisinde başarıya ihtiyacı bireyin tutum ve davranışlarının peşindeki destekleyici kuvvet ve girişimci eğilimini etkileyen sağlam bir psikolojik gerekçe olduğunu iddia etmiştir. Kişilerin başarıyı yakalaması niyeti uğruna büyük bir şevke sahip oldukları ve şahsi iradeleriyle hedeflerini yakalamayı sevdiğileri bilinir (Dündar ve Ağca, 2007: 127).

Başarıya ihtiyacı fazla olan insanlar bilinçli bir biçimde risk alırlar, işlerine motive olurlar, kendilerine güvenleri eksiksizdir ve sorumluluk almaktan geri durmazlar. Seçtikleri işler riskli, zorlu olsa bile performanslarını değerlendirebilecekleri işlerdir. Bu kişiler istikrarlı bir

SYAD

2019/1

biçimde kendilerini geliştirmeyi arzulayacaklardır (Tikici ve Aksoy, 2009: 39).

Yenilikçiliğin, yeni iş organizasyonları üzerinde etkisi oldukça güçlüdür. Schumpeter'e göre yenilikçilik, girişimciliğin merkezidir. İşyerlerindeki halihazırdaki kaynakları arttırmak veya onlara yenilerini takviye ederek yeni istihdam imkanları yaratmaktır (Bozkurt ve Erdurur, 2013: 61).

Bir işletmenin varlığı ve geleceği için, en kritik öge olarak kabul görebilecek olan yenilikçilik, başka bir deyişle inovasyon, latince 'nova' kelimesinden meydana gelmiştir. Yenilikçilik müteşebbislerin merkezi noktası ve çok önemli karakteristik özelliğidir ve yaratıcılığın bir nevi ticari boyutu olarak ifade edilmektedir. Bu bakış açısından yola çıkarsak yenilik pazarlanabilir (Akkaya, vd., 2014: 112).

Kontrol odağı, insanın şahsi fiillerini ve sözü geçen fiillerin neticeleriyle ilişki kuvvetini ne biçimde anladığını ortaya koyan bir değişken faktördür. Julian Rotter bireylerin kendi yaşamlarını kontrol altında tutabilme güçleri bakımından birbirinden farklılıklar gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Kimi bireylerin kendi yaşamlarını denetleyebilmeleri, gerçekleştirmeyi arzuladıkları tutum ve davranışlar için gerekli olan kuvveti kendilerinde gördüklerini yahut bunun zıttı olarak kimi bireylerde bunların dış faktörlerle bağlantılı olduklarına inanmaktadırlar (Bozkurt ve Erdurur, 2013: 60).

İçsel kontrol, bireylerin yahut girişimcilerin istikballerinin dış faktörlerin ötesinde kendi kontrollerinin altında olduğunu özümsemeleridir. Dışsal kontrol ise, bireylerin istikballerinin kendi inisiyatifinden çıkıp dış etmenlerden etkilendiğine inandıkları unsurdur (Soyşekerci, 2013: 36).

Belirsizlik, yeterli görülmeyen kaynak sebebiyle yapılandırılmayan bir durum, belirsizlik toleransı ise belirsiz durumlar cereyan ettiğinde pozitif bir biçimde tepki verebilme meziyetidir. Eğer bir birey yetersiz bir kaynağı kabul eder ve belirsizlik durumunda verdiği kararın arkasında durur ise, bu tarz hallere karşı toleransı üst seviyede olarak belirtilir. Düşük belirsizlik toleransını barındıran şahıslar, strese maruz kalıp zamansız tepkiler ortaya koyabilirler(Akkaya, vd., 2014: 113).

2.Girişimcilik

Girişimcilik kavramının işletme ve ekonomi alanlarında uzun süredir kullanıldığı görülür.Fransız ekonomist J.B. Say'dan beri girişimcilik dördüncü üretim faktörü şeklinde kabul edilmiştir. Bu sayede klasik üretim faktörleri emek, sermaye ve tabiat faktörlerine girişimcilik de dahil olmuştur (Bilge ve Bal, 2012. 132). Girişimciliğe çağdaş bir yaklaşım gösteren kişi ise Joseph Schumpeter'dir. Schumpeter girişimcilik ve vizyon arasındaki bağlantıyı sağlarken, hem iktisadi hem de sosyal psikolojik düzlemde ele almıştır. Bilhassa girişimcinin kişilik örüntüsü üzerine dikkat çekmiştir (Armağan, 2013: 52).

Çalışmanın bu bölümünde; girişimcilik ile ilgili temel kavramlar ve girişimcilik niyeti kavramları üzerinde durulacaktır.

2.1. Girişimcilikle İlgili Temel Kavramlar

Gündelik yaşamda girişim, herhangi bir işi gerçekleştirmek, başlatmak, üretmek hedefiyle harekete geçme edimi biçiminde ortaya konmakta, girişimci ise harekete geçebilme koşullarını ortaya koyan girişken şahıs olarak ifade edilmektedir (Armağan, 2013: 51).

Jean Babtiste Say'a göre girişimcilik, dördüncü üretim faktörü şeklinde ifade edilebilir. Say'a göre girişimcinin elde ettiği kar ile sermayeye

SYAD

2019/1

sahip bireyin kazandığı kar arasında fark vardır. Girişimci, ekonominin yapı taşlarından (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 15).

Schumpeter'e göre girişimcilik, iş dünyasına dair kararlar alma seviyesinde beliren bir zihniyet biçimi şeklinde ifade edilmiştir. Bu zihniyetin elzem tarafı, yenilikleri izleme ve getirebilmedir. Müteşebbis, mevcut olanakları birbiriyle sentezleyerek yeni bileşimler ortaya koyabilen bireydir (Marangoz, 2012: 2)

Literatür incelendiğinde, girişimci kavramıyla ilgili aşağıdaki gibi özelliklerden bahsedilmiştir.

- Girişimci belirsizlikle ilgili risk sorumluluğunu alan bireydir.
- Girişimci finansal sermaye arz eden bireydir.
- Girişimci yeniliğe açıktır.
- Girişimci karara varır.
- Girişimci endüstriyel liderdir.
- Girişimci yöneticidir.
- Girişimci işletmenin patronudur.
- Girişimci üretim faktörlerinin işverenidir.
- Girişimci sözleşme yapan kişi yani sorumluluk sahibidir.
- Girişimci yatırımcıdır (Güney, 2015: 58).

Aşağıdaki tabloda, literatürdeki önemli yazarların tanımları kısa bir şekilde verilmiştir:

Tablo 1. Girişimci Tanımları

Yazar	Tanım
J.A.SCHUMPETER	Değer yaratmak için değişimin katkısından yararlanan, fırsat yarattığında, değişim ajanı olan birey.
F. H. KNIGHT	Geleceği belli olmayan bir durum içerisinde, neyin, ne zaman ve ne şekilde üretileceğine dair kar amacıyla sorumluluk alan birey.
J. B. SAY	Ekonomik kaynakları düşük üretkenlik seviyesinden yüksek üretkenlik seviyesine çıkarabilen birey.
R. HIRSCH	Sosyal, parasal ve psikolojik tehditlere rağmen maddi ve şahsi tatmin elde eden, bu doğrultuda farklı kıymete sahip bir şey ortaya çıkaran kişi.
T. BURNS	Kar elde etmek için fırsatları değerlendiren ya da yenilik gerçekleştiren kişi.
WEBSTER ANSIKLOPEDISI	Ekonomik bir işletmenin destekleyicisi ve bilhassa işi organize eden, işin riskini üstlenip yöneticiliğini yapan birey.
V. THÜNEN	Yöneticiden farklı bir şekilde riske giren kişi.
T. S. HATTEN	Fırsatların farkına varıp bu fırsatları lehine çevirebilmek için iş kurma riskini göze alan kişi.
BAUDEAU	Sürekli inovasyon yaparak maliyetlerini düşüren aynı anda karı arttıran birey.
A. SHAPERO	Girişimde bulunan, sorumluluk alan, iflas etme riskine karşısistemleri organize eden birey.

Kaynak: Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 17

SYAD

2019/1

Yaygın bir biçimde kabul edilen girişimcilik türleri; Orijinal girişimcilik, iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, profesyonel (yönetici) girişimcilik, teknik girişimcilik, girişimci girişimciliği ve çevreci girişimciliğdir (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 37).

Orijinal girişimcilik; girişimcilerin ilk önce kendi kuvvet, beceri, algı, sezgi, ustalık, deneyim, bilgi gibi özelliklerine dayanarak hayallerini ortaya koymak niyeti ile harekete geçtikleri ve temelden başlayarak ortaya koydukları girişimlerdir (Cin ve Günay, 2013: 10) İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci vardır. İç girişimci, vizyonu olan ve mevcut bir organizasyon içinde girişimsel ruhu ve atmosferi ortaya çıkarma sorumluluğunu üstlenen kişidir. Onun aklındaki, bir fikri yahut bir fırsatı, karlı bir ekonomik gerçeğe dönüştürmektir. Dolayısı

ile dahil olduğu kurum içinde hayata geçirilmesi şart olan herşeyi gerçekleştirmekten geri durmaz (Ağca ve Yörük, 2006: 162).

Kurumsal girişimcilik, yenilikçilik, risk alma, rekabetçi saldırganlık, ve proaktiflik boyutlarını kapsar. Literatürde kurumsal girişimcilik, ürün ve zaman yeniliği ya da pazar geliştirme araştırmalarında yer bulmak üzere bahsi geçen organizasyon ile herhangi bir bağı olan yeni bir iş girişimi tanımı olarak yer bulmuştur (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 37).Herkes tarafından kabul gördüğü üzere, bir gün işi ilk kuran girişimcinin yaşlılık, emeklilik, beceri kaybı, ölüm veya neslin tükenmesi dahası hayırsız ebeveyn gibi gerekçelerden dolayı işi bırakmak durumunda kalma olasılığı mevcuttur. Bu girişimcilik türü, pekçok probleme göğüs gererek ortaya konulan bu işletmelerin, işletme dahilinde yahut haricinde işin ehli bir kişiye devredilmesi ya da satılması durumunu kapsar (Top, 2006: 14).

Teknik girişimcilik, Ar-Ge'ye ve bilgiye yatırım yapan ülkelerde şahane bir şekilde yüksek dereceldedir. Bu girişimcilik türünde kuruluş aşamasına kadar devam eden araştırma faaliyetleri 5-10 sene gibi ortalama zamana bedel olduğundan farklı motivasyona ve farklı bir dış desteğe gereksinimi olan bir girişimcilik çeşididir (Top, 2006: 16). Yenilik ve farklılık meydana getirme eğilimine sahip olan ekonomiler girişimci ekonomilerdir. Dolayısı ile değişim kaçınılmazdır. Girişimci girişimcilik, dinamik olmayan çevrelerde mevcudiyetini ortaya koyan girişimlerde, istikrarlı bir biçimde büyüme biçiminde ortaya çıkar (Tikici ve Aksoy, 2009: 19).

Günümüze bakıldığında pek çok problemle karşı karşıyayız. Bu problemlere çözüm yolları ararken, çevreci girişimcilik bu problemlerin içinde gizli ihtimal dahilinde fırsatların oluşabilmesini

sağlayacak bir girişimcilik çeşididir. Bununla beraber yeşil girişimcilik olarak da lanse edilen bu tür, bilhassa üretim yöntemlerinde gerçekleştirilen değişikliklerle ortaya konabilmektedir (Ersoy vd., 2006: 9). Hali hazırda pazardaki değişimin sonucunda meydana çıkan fırsatları fark ederek yahut potansiyel fırsatları sezerek, halihazırdaki veya hedefteki pazara mal ve hizmet götürmek niyeti ile ortaya konan girişimcilik türüdür. Fırsat girişimciliğinden gerektiği kadar nemalanabilmek için girişimcinin yeterli bilgi birikiminde ve becerisinde olması gerekir (Tekin, 2004: 3).

Kamu girişimcilik çeşidi kamu kısmının mülkiyeti, yönetimi ve kontrolü gözetiminde olan ve piyasa malı özelliğindeki özel olan malları ortaya koyan girişimler olarak ifade edilmektedir. Kamu girişimciliği ifadesinin dayandığı esas, kamu kısmı tarafından ortaya konulan ve genellikle piyasa ekonomisinin ortaya koyabileceği özelliklere sahip olan özel mal ve hizmetlerin ortaya konulmasıdır (Büyük, 2014: 109).

Yaratıcı girişimcilik, normal ve normal olmayan şartlarda, işgücü ve sermaye kaynağını etkili değerlendirerek detayları hesap edebilen, planlanan, yürütülen ve neticeye varılan bir girişimcilik çeşididir. Girişimcilik kavramının özü esasında bu kategoriyi içerir (Büyük, 2014: 45).

Sosyal girişimcilik kavramı ilk defa 1990'lı senelerin başında Anglo-Amerikan akademi dünyasında kaygadeğer bir yer teşkil etmiştir. Girişimcilerin iş kurma yahut ürünlerini ileriye taşıma hususunda fırsatların keşfedilmesi, ürüne ve işe konsantresini yansıtır (Soyşekerci, 2013: 101).

SYAD

2019/1

2.2. Girişimcilik Niyeti

Niyet, kişilerin tutumlarını şekillendirmeye çaba gösteren psikolojik bir içgüdüdür. Bandura'ya göre niyet gelecekte ortaya konulacak şeylerin ya da işlerin beyninde ya da hayalindeki göstergesidir. Niyet başka bir deyişle, inançla davranışların, tutumla hareketlerin birbirini etkisi altına aldığı ve tetiklediği bir hali gerçekleştirir (Top ve Sevencan, 2006:2).

Girişimcilik niyeti, bir kişinin diğer kariyer olanaklarını değil de çevresindeki potansiyel fırsatları düşünüp değerlendirmesine olanak sağlayacak bir iş kurma, dolayısı ile bir girişim başlatmış olma hamlesidir. Bu hamle planlı, bilinçli bir eylem olarak ifade edilir (Karabey, 2013:3).

Girişimcilik niyeti, bireyin kendi işletmesini ortaya koyma sürecinde düşünce ve planlarını eyleme dönüştürme ve başarıyı elde edebilmek amacıyla çaba sarf göstermesi olarak ifade edilir (Şeşen vd., 2014:2)

2.3. Girişimcilik Niyetini Etkileyen Faktörler

İnsan davranışları pek çok faktörün etkisinde meydana gelmekte ve şekillenmektedir. Bilhassa, biyolojik yapı ve bedeni özellikler bireyin doğuştan gelen ve kişiliğin meydana gelmesinde etki eden faktörler olurken, toplumun kişiye yüklediği ve öğrettiği davranışlar ile kişinin psikolojisinden ve ruhsal yapısından kaynaklanan davranışlar da kişiliğin şekillenmesinde önemli pay sahibi olmaktadır. Bu bakımdan girişimci kişilerin, kişilik oluşumlarında da, doğuştan getirdikleri ve onları girişimci olmaya sevkeden birçok etken olduğu gibi, aynı zamanda dış faktörlerin de girişimci kişiliğin ortaya çıkmasında etkili olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır (İrmiş ve Barutçu,

2012: 3). Bu bağlamda girişimci olma nedenleri birkaç maddede sıralanabilir.

a)Başarma Duygusu: Şahsına ait işi olan girişimci verdiği kararların veya çalışmaların sonucundan tamamı ile sorumludur. Başarı elde etme ve kazanma dürtüsünün oluşturduğu haz kişileri kendi işini yapmaya cesaretlendirmektedir (Tomak: 2015: 35).

b)Saygınlık Kazanma İsteği: Toplumlarda daha çok kazanmak arzusu, bir bireyin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü biçiminde görülmesinden dolayıdır. İyi bir iş ve unvana sahip olmak, toplum nezdinde girişimcilere verilen değer olarak değerlendirildiğinden, kişilerin sosyal statülerinde pozitif etkiler meydana gelir (Bozkurt, 2011: 16).

c)Kar Elde Etme İsteği: İşletme kar elde ettiği sürece girişimcinin de maddi refah düzeyi artacaktır. Eğer bir ortaklık söz konusu ise bu refahlığı hissesi oranında temettü dağıtım yoluyla elde edecektir. Lakin girişimciler için kar elde etme arzusu başlıca gaye değildir (Tomak: 2015: 36).

d)Bağımsızlık İsteği: Kendi işinin patronluğunu üstlenmek, başkalarından buyruk almamak ve meziyetlerini ortaya koyabilmek her şeyden evvel özgürlük vermektedir. Kişinin kendi işi ve kendi mutluluğu uğruna aldığı kararları hayata geçirecek emellerine ulaşması motivasyon tedarik edici bir etken olmaktadır (Bozkurt, 2011: 16).

3. Kişilik Özellikleri Ve Girişimcilik Niyeti İle İlgili Literatür Taraması

Çalışmanın bu bölümünde, kişilik özellikleri ve girişimcilik niyetiyle ilgili Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış olan akademik araştırmalar ve bu çalışmalardan elde edilen verilere dair bilgiler gösterilecektir.

SYAD

2019/1

3.1. Kişilik Özellikleriyle İlgili Yapmış Çalışmalar

Bu kısım Türkiye’de ve yurtdışında yapılmış olan çalışmalardan oluşmaktadır.

Petrides ve Furnham (2003) yaptığı araştırma neticesinde, duygusal zeka özellikleri ve mutluluk arasındaki ilişkinin incelendiği; mutlulukla nevrozizmin negatif yönde, dışa dönüklük ve deneyime açık olma ile pozitif yönde ilişkili olduğu neticesine varmıştır

Ersoy (2006) yaptığı bu araştırmanın neticesinde liderliğin, kişinin kişilik yapısıyla bağlantılı olduğu ve yöneticilerin kişilik yapılarının liderlik davranışları üzerinde etkisinin olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Park ve Antonioni (2007) yaptığı çalışmada, kişilik ve çatışma konusunun birbiri üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle test edilmiş, dışadönük ve uyumluluk kişiliğine sahip öğrencilerin çatışmaları yönetme yöntemlerinin büyük kısmını kullandıkları neticesine varmıştır.

Wood ve Bell (2008) Kişilerarası çatışmaları çözmede kişilik tiplerinin önemine dair yapılan çalışmada, çatışma çözme tarzları ile dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur.

Bartley ve Scott (2011) yaptığı bu çalışmada; çok ırklı örnekleme, baş etme stratejileri ile vicdanlılık ,sorumluluk ve pozitif duygu arasındaki ilişki hakkında çalışılmıştır. Araştırma neticesinde, sorumluluğu yüksek kişilerin; problem odaklı baş etmek ve olumlu duyguları kullanmak konusunda ciddi anlamda gelişmiş kişiler oldukları tespit edilmiştir.

Özer (2013) yaptığı çalışmada üniversite öğrencilerinin, psikolojik sağlık puanları ile beş faktör kişilik özellikleri alt boyutları puanları

arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olup olmadığı ile alakalı analizde; üniversite öğrencilerinin psikolojik sağlık puanları ile beş faktör kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik/nevrotizm puanları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki elde edilirken, dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı düzeyde ilişkiler saptamıştır.

Türkmen (2013)'in yaptığı çalışmada kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisine dair turizm işletmesi yöneticileri üzerinde oluşturulan bu çalışmada, kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alan ve Baykal (2018) yaptıkları araştırmaya göre yönetici hemşireler kendilerini özdenetimi yüksek kişilik özelliğine sahip olarak görmüşlerdir. Beş faktör kişilik envanteri faktör puan ortalamaları kişisel ve mesleki özelliklerle kıyaslandığında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Tan ve Demir (2018) yaptıkları çalışmada, çalışma yaşamında bireylerin kişilik özellikleri sanal kaytarma davranışlarının farklı boyutlarında farklı etkiler yaratabilmekte ve farklı sonuçlar ortaya koyabildiğini saptamışlardır. Bu durum kişilik özelliklerine bağlı olduğu kadar, örgütsel davranışların niteliğine göre de değişebilmektedir. Bireylerin kişilik özelliklerine göre sanal kaytarma davranışının farklılık göstermesindeki diğer etken de sanal kaytarmanın iletişim teknolojileri araç ve hizmetlerine odaklı olmasıdır.

3.2. Girişimcilik Niyetiyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu kısım Türkiye'de ve yurtdışında yapılmış olan çalışmalardan oluşmaktadır.

SYAD

2019/1

Top ve Sevensan (2006) yaptığı çalışmada, etnik kimlik/kültür, iş kültüründen ayıklandığı zaman, kişinin girişimcilik niyetlerini saptamada etkili bir faktör olduğu ve girişimcilik niyetinin ölçümü bakımından yapılacak bir modelde bu faktörün ayrı ve bağımsız bir değişken olarak değerlendirilmesinin gerekli olduğu sonucuna varmıştır.

Franco, Haase ve Lautenschläger (2010) yaptığı çalışmada Avrupa'nın birçok ülkesinde kişilerin girişimcilik eğilimleri üzerinde bölgesel manada birtakım farklılıkların olduğu saptanmıştır.

Kalkan (2011) yaptığı çalışmada Mehmet Akif Ersoy Üniversitesine bağlı Zeliha Tolunay Uygulamalı İşletmecilik ve Teknoloji Yüksekokulu öğrencilerinin ankete verdikleri cevaplar neticesinde ulaşılan verilerin analizi sonucu kişisel tutumun, algılanan davranış kontrolünün ve demografik etkenlerden cinsiyetin, girişimcilik niyeti üzerinde pozitif ve doğrudan bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Çiçek ve Durna(2012) yaptığı çalışmada öğrencilerin bazı bireysel özellikleri ile meslek ideallerinden bazıları arasında ilişki saptanmıştır. Cinsiyet ve okul başarısı ile bazı meslek idealleri arasında ilişki vardır. Kız öğrenciler akademisyen olmaya daha fazla eğilimlidirler. Meslek ideallerinden bazıları ile girişimcilik niyetlerini etkileyen bazı unsurlar arasında ilişki saptanmıştır.

Karabey (2013) yaptığı çalışmada sezgisel düşünen bireylerin sayısının az olması bir kısıt oluşturmakla birlikte, yapılan analizler neticesinde her iki grup arasında girişimcilik niyeti ve girişimsel öz yetkinlik bakımından anlamlı bir fark olmadığı neticesine varılmıştır.

Zhang, Duysters ve Cloudt (2013) araştırmada girişimcilik eğitiminin girişimcilik niyetine olan etkisini ortaya çıkarmak istemişlerdir. Erkek ğrencilerin ve teknoloji içerikli üniversitelerden veya teknolojik geçmişi bulunanların girişimcilik niyetinin kadın ve üniversitelerin diğer alanlarından olan öğrencilerden daha fazla olduğu bulgusuna varılmıştır.

Timuroğlu ve akır (2014) yaptığı araştırmada, girişimcilik niyetinin genel risk alma eğilimi, sosyal risk alma eğilimi, ekonomik risk alma eğilimi ve kariyer riski alma eğilimi ile arasında bir ilişkinin olup olmadığını irdelemek niyetiyle yapılan analizler neticesinde; mevcut değişkenler arasında 0,99 önem seviyesinde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

şeşen, Soran ve Caymaz (2014) araştırmada, korelasyon analiz verileri incelendiğinde, girişimcilik niyetlerinin bütün toplumsal kültürel değerler alt boyutları ve sosyal ağ kullanımı ile orta seviyede bir ilişki içerisinde olduğu neticesine varılmıştır. Korelasyon sonuçlarına göre, girişimcilik niyeti ile toplulukçuluk arasında aynı doğrultuda bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Wong, Ho ve Low (2014) yaptığı araştırmada üniversitede organize edilen girişimcilik eğitim programı ile öğrencilerin girişimcilik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma neticesinde girişimciliğe yönelik eğitim programları öğrencilerin girişimcilik niyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Yeşilay ve Yavaş (2017) yaptıkları araştırmada, çalışmaya katılan öğrencilerin girişimcilik niyetlerinin yüksek olduğu, girişimcilik konusunda yakın çevrelerinden destek bulabileceklerini düşündüklerini

SYAD***2019/1***

fakat proje geliştirme, iş kurma gibi kabiliyetlerde kendilerini yetersiz gördükleri saptanmıştır.

Özler vd. (2017) yaptıkları çalışmada, öz yeterlilik ve iç kontrol odağının girişimcilik niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Farklı demografik değişkenlerin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde ise sadece cinsiyet bakımından girişimcilik niyetinin farklılaştığı sonucuna varılmıştır.

3.3. Kişilik Özellikleri ve Girişimcilik Niyetinin Birlikte Ele Alındığı Çalışmalar

Koh (1996)'un yaptığı çalışmada öğrencilerin girişimci kişilik özelliklerini saptamak amaçlanmıştır. Çalışmanın neticesinde, risk alma eğilimi, belirsizliğe tolerans ve yenilikçilik özelliklerinin girişimci eğilimini bünyesinde barındıran öğrencilerde, barındırmayan öğrencilere nazaran daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Luthje ve Franke (2003)'nin yaptığı çalışmada, mühendislik öğrencileri arasında girişimcilik niyetinin sebeplerini saptamak ve test etmek için, kovaryans yapı modeli kullanılmıştır. Araştırma, kişilik özelliklerinin serbest meslek tutumu üzerinde yüksek bir etkiye sahip olduğunu ve yeni bir girişimde bulunma niyeti ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Wang ve Wong (2004) yaptığı çalışmada üniversite öğrencilerinin girişimciliğe dair alakalarını nelerin gösterdiğini ve seviyesi üzerinde çalışmışlardır. Çalışma neticesinde öğrenciler arasında girişimcilik ilgisinin yüksek çıkmasına rağmen, öğrencilerin yetersiz işletme bilgisine sahip olması ve risk alma çekincesinin girişimcilik niyetlerini negatif etkilediği saptanmıştır.

Başol, Dursun, Aytaç (2011) yaptığı çalışmada girişimci öz yeterlikleri kapsamında kız ve erkek öğrencilerin genel anlamda yetkinliklerinin birbirinden farklı olmadığı saptanmıştır. Bu sebeple potansiyel olarak girişimci olma niyeti olan öğrencilerin cinsiyet ayrımı gözetmeksizin desteklenmesi neticesine varılmaktadır. Araştırmada yapılan regresyon analizi neticesinde elde edilen önemli bir sonuç da, girişimci öz yeterlikleri açısından en önemli kişilik tipinin, dışadönük kişilik tipi olmasıdır.

Ören ve Biçkes (2011) bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında, kişilik özellikleri ile girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir bütünlük olduğu neticesine ulaşmıştır. Bunun yanı sıra insanların kendi idealleri ve hedefleri doğrultusunda icap olduğunda diğer kişilerle birlikte hareket etme eğiliminde olmaları ya da diğer kişileri hedeflerine yönelik kullanma düşüncesi nde olabildikleri görülmüştür.

Çelik, İnce, Bozyiğit (2014)'in yaptığı çalışmaya göre ailede ve yakın çevrede girişimci olması ile öğrencilerin girişimcilik niyetleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Çalışmadan çıkan bir başka sonuç, ailedeki kararlara katılma seviyesi ile girişimcilik niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya konmuş olmasıdır.

Yüksel, Cevher, Yüksel (2015)'in yaptığı araştırmaya dahil olan katılımcılar “yenilikçilik” özelliğinin bir girişimcide bulunması gereken en temel özellik olduğuna işaret ederken, “strese karşı dayanma” ise girişimci de bulunmaması gereken özellik olarak ortaya konmaktadır. Katılımcıların girişimcilik özellikleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur.

Uslu (2015)'nin yaptığı araştırmada Girişimci kişilik özelliklerinden özgüven, yenilikçilik, başarıma ihtiyacı, risk alma ve belirsizliğe karşı

SYAD

2019/1

tolerans boyutlarında erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre daha yüksek girişimci kişilik özelliğine sahip oldukları ortaya konmuştur. Yapılan araştırmada cinsiyete göre farklı bulguların elde edilmesi mevcut araştırmalarda farklı ölçme araçlarının kullanılması, ülkeden ülkeye farklılık gösteren kültürel faktörler gibi sebeplerle açıklanabilir. Girişimci kişilik özelliklerinden sadece yenilikçilik boyutunda yaşa bağlı önemli bir farklılığın olduğu; öteki girişimci kişilik özellikleri arasında ise yaşa bağlı önemli bir farklılığın olmadığı ortaya konmuştur.

4. Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyetlerine Etkisi: İ.İ.B.F Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma

Araştırmanın bu kısmında Mersin ili sınırları içerisinde olan Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetlerine olan etkisinin ölçülmesine dair yapılan çalışmanın amacı, önemi, yöntemi ve araştırmadan elde edilen bulgular mevcuttur.

4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu çalışmada Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde okumakta olan öğrencilerin kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetlerine olan etkisini ortaya çıkarmak temel hedef olarak hedeflenmiştir. Bununla beraber öğrencilerin demografik özelliklerinin girişimcilik niyetleriyle hangi seviyede bir ilişkisinin olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır.

Girişimcilik özelliklerine sahip olan kişiler hem işyerlerinin ya da işletmelerinin kazandıklarına, hem de buldukları coğrafyanın iktisadi kazançlarına önemli katkılar sağlamaktadırlar. Bu nedenle ülkemizin ekonomik kalkınmasına katkı yapma konusunda, girişimcilik

potansiyeline sahip yurttaşlarımızın ön plana çıkarılması oldukça elzemdir. Bu bakımdan girişimcilik niteliklerine sahip olan vatandaşlarımızın keşfedilmesi ve kendilerindeki bu yeteneklerinin farkında olmaları önemlidir.

İşte tam da bu noktada geleceğimizin yapı taşlarını oluşturacak olan üniversite öğrencilerimiz, bütün bu çalışmaların, çalışmaların yapılması, doğru saptamalarda bulunulması ve gerekli teşviklerin sunulması hususunda önemli bir rol oynamaktadır.

Üniversite öğrencilerinin kişilik özelliklerinin tespit edilmesi ve bunun girişimcilik niyetiyle olan ilişkisinin ortaya konulması, sadece ülkemizin bilim havuzuna önemli katkılar vermekle kalmayacak, bununla birlikte öğrencilerimizin geleceğine yön vermesi konusunda dolayısıyla ülkemizin geleceğine ışık tutulması hususunda izlenecek yol haritasına da katkı sağlayacaktır.

SYAD

2019/1

4.2. Araştırmanın Yöntemi

4.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni işletme, iktisat, maliye, uluslararası ilişkiler ve çalışma ekonomisi olmak üzere toplam 6 bölümden 2438 öğrenciden meydana gelmektedir. Örneklem metodu olarak kolayda örnekleme kullanılmıştır fakat ankete katılanların sınıf ve bölümlerinin orantılı dağılımı amacıyla gayret gösterilmiştir. Araştırma dahilinde toplamda 335 öğrenci katkı sağlamıştır. Öğrenciler tarafından doldurulan anketlerden 15 tanesi veri eksikliğinden dolayı analizlere dâhil edilmezken, toplam 320 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

4.2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin elde edilebilmesi için yüz yüze anket metodu uygulanmıştır. Araştırmanın anketinde veri toplama aracı 2 bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde öğrencilerin girişimci kişilik özellikleri düzeyini ölçmek hedefi ile KOH'un (1996) Hongkong'da tezsiz yüksek lisans öğrencileri üzerinde çalıştığı ve Bozkurt aracılığıyla 2005 yılında Türkçe'ye uyarlanan 36 ifadeli "girişimci kişilik özellikleri" ölçeği ve öğrencilerin girişimcilik niyeti düzeyini ölçmek amacıyla Linan ve Chen'in (2009) geliştirmiş olduğu, Şeşen ve Basım tarafından 2012 yılında Türkçe geçerlemesi yapılan 6 ifadeli "girişimcilik niyeti"ölçeği olmak üzere toplamda 42 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise öğrencilerin demografik özelliklerini saptamak amacıyla 17 ifadeli "kişisel sorular" yer almaktadır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada üniversite öğrencilerinin kişilik özellikleri ile girişimcilik niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek hedef alınmıştır. Buna göre, girişimci kişilik özelliklerinin alt boyutlarının, girişimcilik niyetiyle olan ilişkisinin yönü ve büyüklüğü saptanmıştır. Bununla beraber öğrencilerin girişimcilik niyeti seviyelerinin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi ve analiz edilmesi de ön görülmüştür. Buna uygun şekilde yapılan çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Girişimci Kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Girişimci kişilik özelliklerinden risk almanın girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Girişimci kişilik özelliklerinden yenilikçiliğin girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Girişimci kişilik özelliklerinden başarıma ihtiyacı duymanın girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Girişimci kişilik özelliklerinden kontrol odağının girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Girişimci kişilik özelliklerinden belirsizliğe toleransın girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H12 ve H13: Girişimcilik niyeti demografik değişkenler itibariyle anlamlı bir farklılık göstermektedir

4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda, araştırmanın konusu dahilinde oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır. Hipotezlerde sırasıyla korelasyon, regresyon, t testi ve anova analizleri uygulanmıştır.

Birinci hipotezde bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkinin var olup olmadığını incelemek amacıyla basit korelasyon (bivariate correlation) analizi uygulanmıştır.

Girişimci kişilik özellikleri ve onun alt boyutları ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkiyi saptamak için gerçekleştirilen basit korelasyon (bivariate correlation) analiz sonuçları tablo 2'de gösterilmiştir:

SYAD

2019/1

Tablo 2: Girişimci Kişilik ve Alt Boyutlarıyla Girişimcilik Niyeti Arasındaki Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
Kişilik Özellikleri	-					
1.Risk Alma	,623**	-				
2.Yenilikçilik	,378**	,219**	-			
3.Başarım İhtiyacı	,716**	,288**	,142*	-		
4.Kontrol Odağı	,550**	,115*	,026	,222**	-	
5.Belirsizlik Toleransı	,647**	,223**	,162**	,277**	,199**	-
Girişimcilik Niyeti	,396**	,309**	,111*	,247**	,156**	,317**

*p<0,05, **p<0,01

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde, girişimci kişilik özelliğinin girişimcilik niyeti ile pozitif ve orta seviyede bir ilişkisi olduğu gözlenmektedir ($r=0,396$). Girişimci kişilik özelliklerinden risk alma eğiliminin girişimcilik niyeti ile pozitif ve düşük seviyede ilişkili olduğu görülmektedir ($r=0,309$). Girişimci kişilik özelliklerinden yenilikçiliğin girişimcilik niyeti ile ihmal edilecek bir ilişkisi olduğu görülmektedir ($r=0,111$). Girişimci kişilik özelliklerinden başarıma ihtiyacı girişimcilik niyeti ile pozitif ve düşük seviyede ilişkili olduğu görülmektedir ($r=0,247$). Girişimci kişilik özelliklerinden başarıma ihtiyacı girişimcilik niyeti ile ihmal edilecek bir ilişkisi olduğu görülmektedir ($r=0,156$). Girişimci kişilik özelliklerinden belirsizlik toleransı girişimcilik niyeti ile pozitif ve düşük seviyede ilişkili olduğu görülmektedir ($r=0,317$).

Regresyon analizi bağımlı bir değişken ile bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile ifade edilmesidir. Basit doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı bir de bağımsız değişken söz konusu iken, çoklu doğrusal regresyon analizinde ise bir bağımlı değişken ve iki ya da daha fazla bağımsız değişken vardır (Ural ve Kılıç, 2005: 7). Tablo 3.10'da Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3: Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Girişimcilik Niyeti			İlgili Hipotez
	Standart β Kat Sayısı	t değeri	Anlamlılık (p)	
Kişilik Özellikleri	0,396	7,693	0,000	H1: Kabul
1.Risk Alma	0,219	3,991	0,000	H1a: Kabul
2.Yenilikçilik	0,010	0,181	0,856	H1b: Red
3.Başarma İhtiyacı	0,106	1,905	0,058	H1c: Red
4.Kontrol Odağı	0,063	1,180	0,239	H1d: Red
5.Belirsizlik Toleransı	0,224	4,094	0,000	H1e: Kabul
		R ² =0,154	F=13,424	

p<0,05, **p<0,01

Yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre, bağımsız değişken durumundaki risk alma, yenilikçilik, kontrol odağı, başarı ihtiyacı ve belirsizliğe toleransın bağımlı değişken durumundaki “girişimcilik niyeti” değişkenine ait değişimi %15 oranında açıkladığı görülmektedir. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,01).

Bağımsız değişkenlerin ana boyutu olan ‘girişimci kişilik özelliği’ nin bağımlı değişken olan ‘girişimcilik niyeti’ ne olan etkisi p<0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerinden ‘risk alma’nın, bağımlı değişken ‘girişimcilik niyeti’ne olan etkisi, p < 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.Yine bağımsız değişkenlerden olan ‘belirsizliğe tolerans’ın, girişimcilik niyetine olan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca bu iki bağımsız değişkenin büyüklük sırasına göre belirsizliğe tolerans($\beta=0,224$) ve risk alma($\beta=0,219$) olmak üzere girişimcilik niyeti üzerinde kuvvetli etkilidir. Diğer bağımsız değişkenler olan yenilikçilik, başarı ihtiyacı ve kontrol odağının girişimcilik niyetine olan etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

SYAD

2019/1

Bu durumda **H1** (*Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*), **H1a** (*Girişimci kişilik özelliklerinden risk almanın girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) ve **H1e** (*Girişimci kişilik özelliklerinden belirsizliğe toleransın girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) hipotezleri kabul edilirken, **H1b** (*yenilikçiliğin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi*), **H1c** (*başarma ihtiyacının girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi*) ve **H1d** (*kontrol odağının girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi*) hipotezleri reddedilmiştir.

T testi, iki ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılan bir fark analizi yöntemidir. Girişimcilik niyeti ile belirlenmiş bazı grupların arasında yapılmış olan fark analizi sonucu ortaya çıkan veriler aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4: Bazı Grupların ile Girişimcilik Niyetine İlişkin T-Testi Sonuç Tablosu

	Cinsiyet			Başarılı Girişimci			Başarılı Çalışan		
	Ortalama	t değeri	p	Ortalama	t değeri	p	Ort.	T değeri	p
	3,44	0,755	0,451	3,52	2,519	0,012	3,43	0,758	0,449
Girişimcilik Niyeti	Girişimcilik Dersi			İşletmecilik Dersi			İflas Eden		
	Ortalama	t değeri	p	Ortalama	t değeri	p	Ort.	t değeri	p
	3,41	0,045	0,964	3,42	0,442	0,659	3,50	1,749	0,081
	Kendini Girişimci Gören								
Ortalama	t değeri	p							
3,57	6,546	0,00							

Tablo 4’de görüldüğü gibi, t testinin sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), girişimcilik niyetiyle cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark yoktur. Dolayısıyla H2 hipotezi reddedilir. Yine tabloyu incelediğimizde aynı şekilde t testinin sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (p) girişimcilik niyetiyle, aile ve yakın çevrede örnek alınan başarılı çalışan grupları, aile ve yakın çevrede iflas eden grupları, girişimcilik dersi ve işletmecilik dersi alan gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla H9 H10, H11 ve H12 hipotezleri de

reddedilir. Girişimcilik niyetiyle aile ve yakın çevrede örnek alınan başarılı girişimci grubu arasında anlamlı bir fark vardır. Dolayısıyla H8 hipotezi kabul edilmiştir. Girişimcilik niyetiyle kendini girişimci bir kişiliğe sahip gören gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Dolayısıyla H13 hipotezi kabul edilir.

Anova analizi, ikiden fazla grup olan ortalamalarının karşılaştırılmasında kullanılan bir fark analizi yöntemidir. Girişimcilik niyeti ile belirlenmiş bazı grupların arasında yapılmış olan analiz sonucu ortaya çıkan veriler aşağıdaki tablolardadır:

Tablo 5: Girişimcilik Niyetiyle Farklılık Göstermeyen Grupların Anova Sonuç Tablosu

Boyut	Grup	F	P
Girişimcilik Niyeti	Anne Mesleği	1,371	0,244
	Baba Mesleği	1,635	0,165
	Baba Eğitim Durumu	0,669	0,572

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5’de görüldüğü gibi, anova sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), girişimcilik niyetiyle söz konusu gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Dolayısıyla **H3** (*Anne mesleği ile girişimcilik niyeti arasında anlamlı bir fark vardır*), **H4** (*Baba mesleği ile girişimcilik niyeti arasında anlamlı bir fark vardır*) ve **H7** (*Baba eğitim durumu ile girişimcilik niyeti arasında anlamlı bir fark vardır*) hipotezleri reddedilir.

Tablo 6: Girişimcilik Niyetiyle Farklılık Gösteren Grupların Anova Sonuç Tablosu

Boyut	Grup	N	X	SS	F	P
Girişimcilik Niyeti	Anne Eğitim Durumu					
	Okuma- yazma yok	39	3,735	0,889	3,255	0,022
	İlköğretim	173	3,421	0,823		
	Lise	88	3,248	0,777		
	Üniversite	20	3,341	0,799		
	Aile Geliri	N	X	SS	F	P
	Asgari Ü. veya Altı	39	3,6026	1,007	5,484	0,001
	1301-2500	121	3,4697	0,870		
	2501-5000	127	3,2021	0,682		
	5001 ve üstü	33	3,7323	0,772		

*p<0,05, **p<0,01

SYAD

2019/1

Tablo 6’da görüldüğü gibi, anova sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), girişimcilik niyetiyle söz konusu gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Analize sonuçlarına göre okuma yazma bilmeyen grubun girişimcilik düzeyi, lise mezunu grubunun girişimcilik düzeyinden daha yüksektir. Dolayısıyla **H6 (Anne eğitim durumu ile girişimcilik niyeti arasında anlamlı bir fark vardır)** hipotezleri kabul edilir. Yine analiz sonuçlarına göre hem asgari ücret ve altında geliri olan grubun, hem geliri 1300-2500 aralığında olan grubun, hem de geliri 5001 ve üstünde olan grubun girişimcilik niyeti düzeyi daha yüksektir. Dolayısıyla **H5 (Aile geliri ile girişimcilik niyeti arasında anlamlı bir fark vardır)** hipotezi kabul edilir.

Tablo 7: Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezlerin Kabul/Red Durumları

NO	HİPOTEZ	SONUÇ
H1	Kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2	Girişimcilik niyeti cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H3	Girişimcilik niyeti anne mesleğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H4	Girişimcilik niyeti baba mesleğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Red
H5	Girişimcilik niyeti aile gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H6	Girişimcilik niyeti anne eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Kabul
H7	Girişimcilik niyeti baba eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Red
H8	Girişimcilik niyeti aile ve yakın çevrede örnek alınan başarılı bir girişimci birisi olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Kabul
H9	Girişimcilik niyeti aile ve yakın çevrede örnek alınan başarılı bir çalışan birisi olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H10	Girişimcilik niyeti aile ve yakın çevrede iflas eden birisi olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H11	Girişimcilik niyeti girişimcilik dersi almış olma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H12	Girişimcilik niyeti işletmecilik dersi almış olma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H13	Girişimcilik niyeti kendini girişimci bir kişiliğe sahip olarak görme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul

Sonuç Ve Öneriler

Rekabetin global bir görünüm kazanarak örgüt ve uluslarla birlikte bireyleri de dahil ettiği günümüzde, gerek örgütsel ve bireysel gerekse milli varlığı etkin bir biçimde devam ettirebilmek, öncelikle yüksek bir girişimcilik potansiyeline sahip olmayı sonrasında ise bu potansiyeli etkili bir biçimde değerlendirebilmeyi gerektirmektedir.

Girişimcilik, kişilik özelliklerinden ve çevresel etmenlerden etkilenen ve onların biçimlendirmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir. Bu nedenle gerek kişilerin yetiştikleri ve geliştikleri ortamın, gerekse bireylerin içinde yaşadıkları çevrenin girişimcilik niyetini ortaya çıkarıcı, geliştirici ve özendirici bir şekilde dizayn edilmesi gerekmektedir. Bu meydana getirilebildiği takdirde geleceğe daha güvenle bakılabilecektir.

Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri üzerinde yapılan bu çalışmanın bulgularına göre kişilik özellikleri ile girişimcilik niyeti arasında bir ilişki söz konusudur. Kişilik, her zaman net olarak aydınlatılamamış bir alanda olsa da kişiliğin üzerinde etkin olan öğeler bilinmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda girişimcilik niyeti ile girişimci kişilik özellikleri arasında anlamlı bir bütünlük olduğu kanaatine varılmıştır. Yapılan benzer çalışmalarda olduğu ve beklenildiği gibi, yapılan araştırmada girişimci "*kişilik özellikleri*"nin, *girişimcilik niyeti* üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun, kişilik özelliklerinin, girişimcilik ruhunu ortaya çıkaran önemli bir etken olduğu çıkarımını biraz daha perçinlediği söylenebilir.

Girişimci kişilik özelliklerinden "*risk alma eğilimi*"nin, yapılan diğer araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmada da girişimcilik niyeti üzerinde yüksek bir etkiye sahip olduğu sonucu tespit edilmiştir. Risk

SYAD

2019/1

faktörünün girişimcilikte çok önemli ve etkili bir yer teşkil etmesinden dolayı bu sonuç beklenen bir sonuç olarak görülmüştür. Bir diğer girişimci kişilik özelliği olan “*yenilikçilik*”in girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinin sonuçları, yapılan benzer araştırmaların (Örneğin Uslu (2015)) tersine beklenildiği gibi çıkmamıştır dolayısı ile çalışma neticesinde bir etki söz konusu değildir. Yine bir başka özellik olan “*başarma ihtiyacı*”nın, diğer araştırmaların tersine çok az bir farkla girişimcilik niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı neticesine varılmıştır. Bu sonucun diğer çalışmalardan farklı olarak çıkmasının sebebi, girişimcilik niyetine etki eden başka motivasyonların varlığı olabilir. Bir diğer özellik olan “*kontrol odağı*”nın da diğer araştırmaların(Örneğin Şeşen ve Basım(2012)) tersine girişimcilik niyetine bir etkisi olmadığı neticesi görülmektedir. Kişilik özelliklerinden sonuncusu olan “*belirsizliğe tolerans*”ın girişimcilik niyetine olan etkisi ise beklenildiği ve diğer araştırmalarda(Örneğin Koh (1996)) olduğu gibi anlamlı çıkmıştır.

Demografik sorular üzerinde yapılan fark analizleri neticesinde, yapılan benzer araştırmaların tersine (Örneğin Uslu (2015)) *cinsiyetin* girişimcilik niyeti ile arasında anlamlı bir farkın olmadığı neticesine varılmıştır. *Anne ve babanın mesleklerinin*, özellikle de baba mesleğinin beklenildiğinin ve bazı yapılmış araştırmaların(Örneğin Yüksel, Cevher, Yüksel (2015)) aksine girişimcilik niyetiyle arasında anlamlı bir fark yoktur. *Aile geliri* ile girişimcilik niyeti arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Bu diğer araştırmalarda da (Örneğin Şeşen ve Basım(2012)) olduğu gibi beklenen bir neticedir. *Babanın eğitim durumu* ile girişimcilik niyeti arasında bir anlamlı farkın ortaya çıkmaması neticesi diğer araştırmalarda da aynı şekilde meydana çıkarken, *annenin eğitim durumu* ile girişimcilik niyeti arasında diğer

çalışmaların tersine anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Aile ve *yakın çevrede başarılı bir girişimci olması* ile girişimcilik niyeti arasında beklenildiği ve benzer çalışmalarda da (Örneğin Çelik, İnce, Bozyiğit (2014)) olduğu gibi anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Aile ve *yakın çevrede başarılı bir çalışan olması* ile girişimcilik niyeti arasında ise anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Diğer araştırmalarda aynı bulguları ortaya koyan sonuç ise *aile ve yakın çevrede iflas eden birinin olması* ile girişimcilik niyeti arasında bir farkın olmamasıdır. Ortaya konulan başka bir netice ise, *girişimcilik dersi almış olmak ve işletmecilik dersi almış olmak* ile girişimcilik niyeti arasında benzer çalışmaların bir bölümünün (Örneğin İrmış ve Barutçu (2012)) tersine fark yoktur. Ve son olarak diğer araştırmalarda da olduğu (Örneğin İrmış ve Barutçu (2012)) ve beklenildiği gibi *kendini girişimci bir kişiliğe sahip olarak görmeye* girişimcilik niyeti arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

SYAD

2019/1

Bu çalışma, Mersin Üniversitesi'nin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin öğrencilerinin katılımıyla yapılmıştır. Çalışmanın amacına yönelik önemli sonuçlar ortaya konmuştur. Bundan sonra gerçekleştirilecek benzer araştırmalar, sadece mevcut fakültede değil, üniversite sınırları dahilindeki tüm fakültelerde gerçekleştirilebilir. Böylece örneklem genişletilerek hem daha gerçekçi bir netice ortaya konulabilir, hem de fakülteler arası oluşabilecek farklılıklar değerlendirilebilir. Dahası, örnekleme mülakat yapılabilecek girişimciler de dahil edilerek hem girişimciler ve potansiyel girişimcilerin değerleri bir arada değerlendirilebilir hem de nicel metotlarla yapılan bu araştırma nitel metotlarla de desteklenebilir.

Yapılan bu çalışma neticesinde girişimcilik niyeti aile ve yakın çevrede örnek alınan başarılı bir girişimci birisi olması durumuna göre anlamlı

bir farklılık göstermektedir Her biri birer potansiyel girişimci aday olan üniversite öğrencilerinin girişimci kişilik yönlerini geliştirmek adına, fakülte sıralarında gördükleri girişimcilik ve benzeri derslerin yanında, önde gelen girişimciler tarafından bizzat tecrübelerini aktarabileceği eğitimler de organize edilebilir. Dahası öğrencilerin girişimcilerle birlikte uygulamalara bizzat şahit olabilecekleri bir staj ve benzeri faaliyetler organize edilebilir. Böylece girişimci potansiyeli olan öğrencilere hem girişimcilik refleksleri hem de kariyer fırsatları kazandırılabilir.

Tüm Dünya’da ülkelerin kalkınmasında ve ilerlemesinde çok kritik bir pay sahibi olan girişimcilik, programlı ve verimli bir şekilde eğitimi verilmesi gereken bir olgudur. Bu nedenle öğrencileri girişimciliğe yönlendirmede ve geleceğin girişimcilerinin yetiştirilmesinde akademisyenlere ve önde gelen başarılı girişimcilere özellikle de eğitim açısından önemli görevler düşmektedir. Bunun yanı sıra öğrencilerin kendilerine rol model olarak gördükleri aile ve yakın çevre bireyleri de bu konuda gerek maddi gerekse manevi önemli bir misyon devralmalıdırlar. Zira yarının Güçlü Türkiye’sinin mihenk taşlarını girişimci potansiyelini barındıran bu gençler meydana getireceklerdir.

KAYNAKÇA

- Alan,V. Ve Balkan, Ü. (2018). Yönetici Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ve Etkileyen Kişisel ve Mesleki Özellikler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, İstanbul. 9(2):119-128,
- Akkaya Talih, D., Yıldız, E., Akın Koldere,Y. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Girişimci Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Yalova
- Armağan, A. (2013). Girişimcilik ve Otonomi (Özerklik) İlişkisi: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8(12): 49-69.
- Bartley, E .C. Ve Scott.C.R. (2011). Coping with daily Stress: *The role of consciouteness. Personality and Individual differences* 50: 79-83.
- Başol, O., Dursun, S., Aytaç, S., (2011). Kişiliğin Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi: Üniversiteli Gençler Üzerine Bir Uygulama. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(4): 1303-2860.
- Bilge, H. Ve Bal, V. (2012). Girişimcilik Eğilimi: Celal Bayar Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2012/2, Sayı:16*

- Bozkurt, Ö. (2011). Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: *Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Bozkurt, Ö. ve Erdurur, K. (2013). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimci Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 8(2): 57-78.
- Büyük, Ö., (2014). *Girişimcilik (Girişimcilik Üzerine Notlar)*, İstanbul: Paradigma Akademi.
- Cin, H., Günay, G., (2013). Girişimcilerin Girişimcilik Tipleri ile Duygusal Zekaları Arasındaki İlişki: Edirne Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 8(2).
- Çelik, A., İnce, M., BOZYİĞİT, S., (2014). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Niyetlerini Etkileyen Ailesel Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(3): 113-124
- Çiçek R. ve Durna U. (2012). Meslek İdealleri ve Girişimcilik Niyetleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(17): 17-31.
- Dündar, S. ve Ağca V. (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, s. 121-142.*
- Ersoy, A.F., Parıltı, N., Okur, A., (2006). *Girişimcilik* İstanbul: Morpa Kültür Yayınları
- Franco, M., Haase, H. ve Lautenschlager A. (2010). Students’ entrepreneurial intentions: an inter-regional comparison. *Education & Training, 52(4): 60-275.*
- Güney, S. (2015). *Girişimcilik (Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular)* Ankara: Siyasal Kitabevi
- İrmiş, A., Barutçu, E., (2012). Öğrencilerin Kendilerini Girişimci Bir Kişiliğe Sahip Görmelerini ve İş Kurma Niyetlerini Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 26(2): 1-25.*
- Kalkan, A. (2011). Kişisel Tutum, Öznel Norm ve Algılanan Davranış Kontrolünün Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(2): 189-206.
- Karabey, C. (2013). Girişimsel Düşünceyi Anlamak: Düşünme Tarzı ve Risk Tercihinin Girişimsek Öz yetkinlik ve Girişimcilik Niyeti ile İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 18(3): 143-159.*
- Keleş, H.N., Özkan, T.K., Doğaner, M. ve ALTUNOĞLU, A.E. (2012). *Ön lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. International Journal of Economic and Administrative Studies. 5(9):108-118.*
- Koh, C. H. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of HongKong MBA students, *Journal of Managerial Psychology, 11(3): 12-25.*
- Linan, F. ve Chen, Y. W. (2009). Development and Cross-Cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship theory and practice, 33(3), 593-617.*
- Luthje, C., & Franke, N. (2003). The „making“ of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management, 33(2), 135-147.*
- Marangoz, M. (2012). *Girişimcilik*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ören, K. ve BİÇKES, M. (2011). Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerindeki Etkileri: Nevşehir’deki Yüksek Öğrenim Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(3): 67- 86.
- Özdevicioğlu, M. ve KARACA, M. (2015), *Girişimcilik, Girişimci Kişilik*, Konya: Eğitim Yayınevi

SYAD**2019/1**

- Özer, E. (2013). *Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Sağlık Düzeylerinin Duyusal Zeka ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi* (Doktora Tezi) Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2010). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özler, N., Giderler, C., Baran, H., (2017). Özyeterlilik ve Kontrol Odağının Bireylerin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Management Economics & Business, ek Özel Sayısı; Zonguldak Vol. 13, : 736-747.*
- Park, H. ve Antonioni, D. (2007). Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy. *Journal of Research in Personality.* 41, 110–125.
- Petrides, K., ve Furnham, A.(2003). Trait emotional intelligence: *Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction.* *European Journal of Personality*, 17, 39–57.
- Soysekerci, S.,(2013). *Uygulamalar ve Şirket Örnekleriyle Girişimcilik*, İstanbul: Kriter Yayınevi
- Şeşen, H., Soran, S., Caymaz, E., (2014). Toplumsal Kültürün Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Sosyal Ağ Kullanımının Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 41(2): 110-125
- Tan, M. Ve Demir, M., (2018). İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(1), 49-60.
- Tekin, M.(2004) *Girişimcilik*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Tikici, M. ve Aksoy, A., (2009). *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Timuroğlu, K. ve Çakır, S., (2014). Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi ile İlişkisi. *AKÜ. İİBF. Dergisi* 16(2):119-136
- Tomak, S., (2015) *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik "Keşif Süreci"* İstanbul: Beta Yayıncılık
- Türkmen, F. (2013). *Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi*(Doktora Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Uslu, D., (2015). *Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü Öğrencilerinin Girişimci Kişilik Özellikleri ve Girişimcilik Niyetinin Duyusal Zeka Faktörlerine Göre İncelenmesi.* (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Wang, K.C. & Wong, P.K. (2004). Entrepreneurial interest of university students in Singapore. *Technovation* 24(2): 163–172.
- Wong, P. K., Ho, Y. P., ve Low, P. C. (2014). Do university entrepreneurship programs influence students' entrepreneurial behavior? An empirical analysis of university students in Singapore. *Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century*, 24, 65-87.
- Wood, V. F. ve Bell, P. A. (2008). Predicting Interpersonal Conflict Resolution Styles From Personality Characteristics. *Personality and Individual Differences*, 45(2008), 126-131.
- Yeşilay, R. ve Yavaş, V. (2017) Öğrencilerin Girişimcilik Niyetinin Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde İncelenmesi: Sivil Havacılık Alanında Öğrenim Gören Önlisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi* 6(1). 145-172.
- Yüksel, H., Cevher, E., Yüksel, M. (2015). Öğrencilerin Girişimci Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5(1): 143-156.

Zhang, Y., Duysters, G. ve Cloudt, M. (2013). The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(1): 1-19.

SYAD

2019/1