

**E-ISSN: 2651-2610**

---

# **BEMAREJ**

---

**Business, Economics &  
Management Research  
Journal**



**Year: 2020   Volume: 3   Issue: 1**

# BEMAREJ

Business, Economics  
&  
Management Research Journal

**E-ISSN** 2651-2610

**PERIOD** Bi-annual

**Founded** 2018

**Volume: 3 / Issue: 1 / Year: 2020**



Online Publication Date: 22 June 2020

Volume: 3 / Issue: 1 / Year: 2020

E-ISSN

2651 - 2610

Founder & Owner

Editor in Chief

Dr. Engin ÇAKIR

Co-Editors

Dr. Ayşe Cansu GÖK KISA

Dr. Gülşah SEZEN AKAR

Foreign Language Editor

Gökhan AKEL

Secretary

Ümit KACIR

Correspondence

AydIn Adnan Menderes University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
Isabeyli 09860 - Nazilli/AYDIN/TURKEY

E-Mail

bemarej@gmail.com

Web Page

<http://dergipark.org.tr/bemarej>

## SCIENTIFIC ADVISORY BOARD

(Ordered by names)

Dr. Adil BAYKASOĞLU	Dokuz Eylül University
Dr. Ahmet ŞEKERKAYA	İstanbul University
Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU	Muğla Sıtkı Koçman University
Dr. Ali ÖZDEMİR	Dokuz Eylül University
Dr. Arzu ORGAN	Pamukkale University
Dr. Aşkİner GÜNGÖR	Pamukkale University
Dr. Aykut Hamit TURAN	Sakarya University
Dr. Cemal İYEM	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay University
Dr. Ferhan ÇEBİ	İstanbul Technical University
Dr. Hadi GÖKÇEN	Gazi University
Dr. Hakan SARITAŞ	Pamukkale University
Dr. Hür Bersam BOLAT	İstanbul Technical University
Dr. Hüseyin ŞENKAYAS	Aydın Adnan Menderes University
Dr. İbrahim Halil SUGÖZÜ	Şırnak University
Dr. İlhan KÜÇÜKKAPLAN	Pamukkale University
Dr. İrfan ERTUĞRUL	Pamukkale University
Dr. İsmet ATEŞ	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Marina E. JOHNSON	University of Dayton
Dr. Md Abdul WADUD	University of Rajshahi
Dr. Mehmet Erdemir GÜNDÖĞMÜŞ	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Mehmet TANYAŞ	Maltepe University
Dr. Mehpare TİMOR	İstanbul University
Dr. Muhsin ÖZDEMİR	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Onur ÖZVERİ	Dokuz Eylül University
Dr. Pınar Süral ÖZER	Dokuz Eylül University
Dr. Ralf WAGNER	University of Kassel
Dr. Sacit Hadi AKDEDE	İzmir Bakırçay University
Dr. Selçuk PERÇİN	Karadeniz Technical University
Dr. Serkan DİLEK	Kastamonu University
Dr. Süleyman BARUTÇU	Pamukkale University
Dr. Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU	Yaşar University
Dr. Taylan URKMEZ	SolBridge International School of Business
Dr. Tuncay Ercan SEPETÇİOĞLU	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Türkay DERELİ	Gaziantep University
Dr. Veysel YILMAZ	Eskişehir Osmangazi University
Dr. Yetkin BULUT	Ondokuz Mayıs University
Dr. Yusuf KADERLİ	Aydın Adnan Menderes University

## REVIEWERS OF THE ISSUE

(Ordered by names)

Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU	Muğla Sıtkı Koçman University
Dr. Ayşe Cansu GÖK KISA	Hitit University
Dr. Bülent YILDIZ	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Cemile ARIOĞLU ÜNDÜCÜ	Trakya University
Dr. Duygu KOÇOĞLU	Pamukkale University
Dr. Ece ARMAĞAN	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Ejder AYÇİN	Kocaeli University
Dr. Ender COŞKUN	Pamukkale University
Dr. Erdem ÖZGÜR	Gendarmerie and Coast Guard Faculty
Dr. Gülşah Sezen AKAR	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Hilmi YÜKSEL	Dokuz Eylül University
Dr. Hüseyin ŞENKAYAS	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Onur ÖZVERİ	Dokuz Eylül University
Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT	Burdur Mehmet Akif Ersoy University
Dr. Pınar UZ	Pamukkale University
Dr. Taner BULUT	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Zeynep TÜRKCAN	Antalya AKEV University

## CONTENTS

### ***Research Articles***

---

1957 SURIYE KRİZİ: BÜROKRATİK KARAR MODELİ ÜZERİNDEN TÜRK DIŞ  
POLİTİKASININ ANALİZİ

**Kadir Burak TURGUT ..... 1-10**

---

THE ROLE OF ISLAMIC BANKING AND E-COMMERCE TO ENHANCE  
MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEUR BUSINESS

**Lucky NUGROHO, Erik NUGRAHA ..... 11-24**

---

GENÇ PAZAR KURLARI, AİLELERİNİN SATIN ALMA KARAR SÜRECİNİ  
ETKİLİYOR MU? ONLINE ALIŞVERİŞ ÇERÇEVESİNDE NİCEL BİR  
ARAŞTIRMA

**Mustafa DOĞANER, Eren TEMEL ..... 25-48**

---

TEDARİK ZİNCİRİ GÖRÜNÜRLÜĞÜNÜN ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

**Sibel YILDIZ ÇANKAYA ..... 49-62**

---

LİDERLERİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARININ ÇALIŞANLARIN  
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN NİTEL BİR ARAŞTIRMA İLE  
İNCELENMESİ

**Aytaç TOPTAŞ, Seçil TAŞTAN ..... 63-80**

### ***Review Articles***

---

CHALLENGES UPON FORCE STRUCTURE AND MISSION OF THE  
AMERICAN AFRICA COMMAND

**Murat ŞENGÖZ ..... 81-80**

## INDEXES

INDEX  COPERNICUS  
INTERNATIONAL  
[Index Copernicus](#)

 **Scientific Indexing Services**  
[Scientific Indexing Service](#)

**ROOTINDEXING**  
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE  
[Root Society for Indexing and Impact Factor Service](#)

  
[Google Scholar](#)

 Academic  
Resource  
Index  
ResearchBib  
[Research Bible](#)

  
[DRJI - Directory of Research Journals Indexing](#)

 **ESJI** Eurasian  
Scientific  
Journal  
Index  
[www.ESJIndex.org](http://www.ESJIndex.org)  
[Eurasian Scientific Journal Index](#)

  
**Journal  
TOCs**  
The latest Journal Tables of Contents  
[JournalTOCs](#)

# 1957 SURIYE KRİZİ: BÜROKRATİK KARAR MODELİ ÜZERİNDEN TÜRK DIŞ POLİTİKASININ ANALİZİ

Kadir Burak TURGUT<sup>1</sup>

## Özet

Bu çalışmada, Türk Dış Politikası karar vericilerinin, karar verme mekanizmaları 1957 Suriye Krizi örneği üzerinden incelenmiştir. Türk Dış Politikası'nda karar vericilerin hukuksal kaynakları ve pratikte nasıl davranıldığının karşılaştırılması amaçlanmıştır. İlk bölümde karar verme yaklaşımları ve bürokratik karar verme modeli açıklanmıştır. İkinci bölümde 1924 Anayasası'nın dış politikada karar verme yaklaşımı ve yasama – yürütme ilişkisi incelenmiştir. Son bölümde ise 1924 Anayasası'nın dış politikada karar verme yaklaşımı ve 1957 Suriye Krizi birlikte değerlendirilmiştir. 1924 Anayasası meclise dış politika konusunda birçok yetki vermesine rağmen, 1957 Krizi'nde yetkilerin yürütme organı tarafından özellikle de Başbakan tarafından aktif bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Dahası parti mekanizması sebebiyle yürütme organı yasama organına kıyasla etkinliğini artırmıştır. Disipliner parti yapısı ve parti içi denetimlerin az yapılması sebebiyle, yürütme organının denetimi için sadece yasama organı içindeki muhalefet grubu kalmaktadır. Seçim sistemi sebebiyle iktidar partisi aldığı oy oranın çok daha üzerinde meclis içinde temsil edilmektedir. Dolayısıyla muhalefet de sınırlı kalmıştır. Yapılan çalışmada, 1957 Suriye Krizi'nde bürokratik karar verme modelinin dışına çıkan bir yapı gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** 1957 Suriye Krizi, Bürokratik Karar Verme Modeli, Demokrat Parti, Dış Politika

**JEL Kodları:** D73, H12

## 1957 SYRIAN CRISIS: ANALYSIS OF TURKISH FOREIGN POLICY THROUGH BUREACRATIC DECISION MODEL

### Abstract

In this study, it is aimed to explain what the decision makers in Turkish Foreign Policy and how they act in the 1957 Syrian Crisis. Accordingly, the bureaucratic decision-making model was explained and applied to the 1957 Syrian Crisis. Legislature - executive organ relations and party mechanism and whether the roles of these two bodies remain within the legal framework are examined. According to the 1924 Constitution, although the legislature was given many powers, it was determined that these powers were used by the executive organ in the 1957 Syrian Crisis. Thanks to the party mechanism, the executive organ has taken control over the legislature. Due to the disciplinary party structure, there is only the opposition group in the legislature for auditing of the executive body. Because of the electoral system, the opposition could not be represented in the parliament at the rate of votes, so the opposition they could make was limited. In the 1957 Syrian Crisis on behalf of Turkey, Prime Minister has worked actively. In this Crisis, Turkey was seen a structure that differs from bureaucratic decision making model.

**Keywords:** 1957 Syrian Crisis, Bureaucratic Decision Making Model, Democratic Party, Foreign Policy.

**JEL Codes:** D73, H12

## GİRİŞ

Devlet, gücünü belirli bir toplumdaki alan ve bu toplum adına gücünü kullanan bir varlıktır (Efegil, 2002: 139). Devletin bu gücünü kullanması sırasında hareketlerinin meşruluğunun sağlanması noktasında pek çok unsurun varlığından bahsedilebilir. Bu unsurlar devletler arasında farklılıklar göstermektedir.

Türkiye özelinde incelediğimizde devletin hareketinin meşruluğunu sağlayan en önemli araç hukuktur. Somut anlamda devlet yasama, yürütme ve yargı organları ile hareket eder.

Devlet adına hareket eden bu organların hareket sınırları da anayasal metinler tarafından çizilmiştir. Dış politika konusunda da anayasal metin çerçevesinde yasama ve yürütme organlarına çeşitli görevler verilmiştir. Yasama ve yürütme organlarının konumları anayasal metinlerde değişiklik göstermektedir.

Karar verme modelleri dış politikayı anlamlandırmak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Karar verme modellerinden bürokratik karar verme modeli, karar vericilerin genel karar verme mekanizmalarını göstermesi açısından önem taşımaktadır. Dış politikada karar vericiler temel olarak yasama ve yürütme organı olarak sınıflanmaktadır. Bu makale de yasama ve yürütme olarak karar vericiler temel iki gruba

<sup>1</sup> İstanbul Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü Doktora Öğrencisi, burak-turgut@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-1283-0899



ayrılmış ve bu bağlamda incelemeye tabi tutulmuştur. Bu makalede amacımız dış politikada karar vericilerin, kullandıkları yaklaşımları incelemek ve 1957 Suriye Krizi'nde karar vericilerin aldıkları kararın bürokratik karar verme modeline uygun olup olmadığını incelemektir.

Bu amacı gerçekleştirmek için öncelikle teorik boyutu anlamak adına karar verme yaklaşımları incelenecek, ardından 1924 Anayasası'na göre yasama ve yürütmenin konumu incelenecek ve daha sonra dış politika karar verme aşamasındaki rolleri ele alınacaktır. Anayasal metin sonrasında ise, uygulamada bu iki organın nasıl hareket ettiklerini ele almak adına 1957 Suriye Krizi incelenecektir.

Bu iki organın hareket biçimini incelerken yasama organı ve yürütme organının oluşum biçimleri parti yapısı, parti içi denetim, muhalefet denetimi gibi konulara da değinilecektir.

## 1. KARAR VERME YAKLAŞIMLARI

Uluslararası ilişkileri anlama konusunda karar verme yaklaşımlarının kullanılması yeni değildir. 24 yy. önce Yunan tarihçi Thucydides, Peloponnesian War adlı kitabında, şehir devleti liderlerinin karar vermesine yol açan nedenleri; çevresel faktörler, algı ve daha derin psikolojik faktörleri ele alarak açıklamaya çalışmıştır (Dougherty & Pfaltzgraff, 2006: 554).

Dış politikada karar verme yaklaşımları literatürde birçok teori üzerinden işlenmiştir. Fakat konumuzu dağıtmamak adına iki adet karar verme modeline değineceğiz. Bunlar rasyonel karar verme modeli ve bürokratik karar verme modelidir.

Rasyonel karar verme teorisine göre; karar verici konumunda bulunan aktörlerin belirli amaçları ve bunları gerçekleştirebilmek için kullandıkları araçları ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için muhtemel tercihleri vardır (Doğan, 2012: 87). Aktörlerin tercihlerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını, ileride doğabilecek faydaları ve zararları görebilme ve bunları karşılaştırabilme kapasiteleri vardır (Kahler, 1998: 923). Aktörler verecekleri kararların muhtemel sonuçlarını göreyerek “en iyiyi” seçerler. Rasyonel karar verme modeline göre, devletler, rasyonel ve bir bütün olarak dış politika kararları verebilirler ve en doğru stratejiyi uygulayabilirler. Rasyonel karar verme teorisine göre, analistler olayları anlamlandırmak için şu soruları sorarlar: Ne oldu? Neden oldu? Ne olacak (Allison, 1969: 690)? Bu sorularla olaylara bakarak olan olaylar karşısında devletin verdiği kararların en iyi olduğunu düşünürler ve bu kararın hangi mekanizmalar tarafından alındığı, kararın alınmasında iç kurumların rolü konularına değinmezler. Fakat, gerçekte, her ne kadar dış politika analizinde bize sadelik ve açıklık sağlasa da “en iyi”nin göreceliği, karar vericinin tercih alternatiflerinin tamamının ortaya konulmasının mümkün olmaması, alternatifler arasında yapılacak seçimin sonuçlarının tam olarak hesaplanamaması gibi nedenlerle rasyonel karar verme modelinin geçerliliği sınırlıdır.

Bürokratik karar verme modeli, rasyonel karar verme modelinin aksine, karar verme sürecine etki eden pekçok faktörün bulunduğunu kabul eder. Bürokrasi yaklaşımı, temel olarak, bir devleti çok farklı kurum ve kuruluşun oluşturduğunu, bu kurum ve kuruluşların sadece kendi çıkarlarını odaklandıklarını ve sonuçta bunlar arasında karşılıklı müzakereler sonucunda, devlet tarafından karar alındığını savunur (Doğan, 2012: 91).

Bürokrasi yaklaşımı, devletin çok fazla sayıda kurum ve kuruluşlardan oluştuğunu, bu kurum ve kuruluşların kendi çıkarlarını elde etmeye çalıştıklarını ve devlet tarafından alınan kararların bunlar arasındaki görüşmelerin sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürer. Bürokratik karar verme modelinin öncüleri olan Allison (1969) ve Halperin ve Clapp (2017) çalışmaları etrafında konuyu açıklamak bize yardımcı olacaktır.

Allison (1969), uluslararası politikada üç model olduğunu savunur. Bunlar; rasyonel politika modeli, örgütsel süreç modeli ve bürokratik politika modelidir. Rasyonel politika modeline yukarıda değinmiştik.

Örgütsel süreç modeli ve bürokratik politika modeli bürokratik karar verme modeliyle yakından ilişkilidir. Allison (1969)'a göre sadece rasyonel politika modeli ile uluslararası politikada karar verme sürecinin anlaşılması imkansızdır.

Örgütsel süreç modeline göre, örgütler karar vermedeki bireyselliği ve olası hataları önlemek için “standart işlem prosedürleri” geliştirirler. Böylece amaçlara uygun bir politika uygulanmasını sağlamayı hedeflerler. Bürokratik politika modeline göre de devletlerin kararlarını önceden karar verilmiş tercihlerin sonucu değil, farklı kurumlar arasındaki müzakerelerin sonucudur. Örgütsel süreç modeli ve bürokratik model arasındaki en önemli fark şudur: örgütsel süreç modelinde kararlar önceden belirlenmiş prosedürle sonucunda, daha otomatik bir sürecin sonunda alınıyorken; bürokratik karar modelinde yürütme organı içerisinde bulunan, farklı öncelik, çıkarlar ve algılama biçimlerine sahip olan çok sayıda aktörün arasında yaşanan bir pazarlık bulunmaktadır (Doğan, 2012:92). Allison (1969), üç modelin birbirini dışlayan modeller olmadığını söyler. Bir kararın anlaşılması için bu modeller birbirini tamamlar niteliktedir; başarılı bir dış politika analizi yapmak için, bu üç modelden de faydalanmak gerekir (Halperin & Clapp, 2007: 16). Rasyonel model yanlış değildir. Sadece olayları açıklamakta yetersizdir.

Halperin ve Clapp (2017)’ e göre dış politikada alınacak karar, dış politikayla ilgili aktörlerin konuyla ilgili benimseyecekleri yaklaşımlara ve onların bürokrasideki konumlarına doğrudan bağlıdır (Halperin vd., 2007:16). Halperin çalışmasında ABD karar alma mekanizmasını incelemektedir. Ona göre, Başkanın amacı tekrar seçilmekken, bürokratların temel amacı ise terfi etmektir. Terfi etmenin olmazsa olmaz kuralı ise, kendi kurumlarının amaçlarını kendi kişisel amaçları gibi benimsemektir. Ayrıca Halperin’e göre kurumlar, bürokrasi içinde yüklendikleri sorumlulukları, hareket alanlarını genişletmeye çalışırlar.

Krasner ise bürokratik karar verme modelinin yanlış olduğunu öne sürmektedir. Ona göre, Bürokrasinin varlık nedeni, başkana karşı kendi çıkarlarını savunmak değil; dış politika karar alma sürecinde başkana yardım etmektir (Krasner, 1972: 177). Her ne kadar başkanlık sisteminin uyguladığı ülkeler sınırlı olsa da başkanlık sisteminin olmadığı sistemlerde de yürütme organının başında yer alan kişinin, başkanlık sistemindeki başkana tekabül ettiğini varsayabilir ve Krasner’in teorisine uygunluğunu denetleyebiliriz.

## **2. 1924 ANAYASASI VE TÜRK DIŞ POLİTİKASI KARAR VERME MODELİNDE YASAMA VE YÜRÜTMENİN ROLÜ**

1924 Anayasası bağlamında dış politikada karar verme yetkilerine değinmeden önce 1924 Anayasası’nın temel özelliklerine değinmek gerekir. 1924 Anayasası kuvvetler birliği esasına dayalı bir parlamenter hükümet sistemi barındırır (Abadan & Savcı, 1959: 70). Dolayısıyla meclis hem yasama yetkisini hem de yürütme yetkisini elinde bulundurur.

1924 Anayasası kuvvetler birliği benimsemiş ve Türkiye Büyük Millet Meclisi’ni, devlet organları içerisinde en üstün organ olarak görmüştür. Dolayısıyla 1924 Anayasası hem yürütme hem de yasama yetkisini Meclis’e vermiştir (m. 5). Bu durum, meclisin üstünde hiçbir gücün olmadığını göstermektedir. Meclisin üstünde hiçbir gücün olmaması anlayışı da Meclis’in gücünün doğrudan doğruya millet iradesinden almasının bir sonucudur. Meclis, yürütme yetkisini kendi seçtiği Cumhurbaşkanı ve onun tayin edeceği Bakanlar Kurulu eliyle kullanır (Dal, 1966: 195) (m. 7). Meclis, hükümeti istediği zaman denetleyebilir ve düşürebilir (m. 8). Kanunları koymak, kanunlarda değişiklik yapmak, kanunları yorumlamak, kanunları kaldırmak, Devletlerle sözleşme, antlaşma ve barış yapmak, harp ilan etmek meclisin görevleri arasındadır (m.26).

1924 Anayasası Yasama organı olan T.B.M.M. ‘e geniş yetki tanımış ve yürütme organını meclisin karşısında aciz bir konuma sokmuştur. Yürütme yetkisi Mecliste toplanmıştır. Meclis adına yürütme yetkisini kullanan makamlar cumhurbaşkanı ve bakanlar kuruluydu. Cumhurbaşkanı, meclis üyeleri arasından ve meclis üyeleri tarafından seçilmekteydi. Cumhurbaşkanı meclis üyeleri arasından bir başbakan atar ve öteki bakanlar başbakanca Meclis üyeleri arasından seçilip tamamı cumhurbaşkanı tarafından onandıktan sonra Meclis’e sunulur (m.44). Bakanlar, Başbakan’ın reisliği altında Bakanlar Kurulu’nu meydana getirir. Bakanlar Kurulu, hükümetin genel politikasından birlikte sorumludur (Yüzbaşıoğlu, 2014: 19) (m. 46). Ayrıca bakanların her biri kendi görevine giren işlerden şahsen sorumludur (m.46).

Ancak Anayasa'da yer alan ifadelerin aksine, Türkiye'de parti mekanizması sayesinde, yürütme organı yasama organına nazaran üstünlük sağlamıştır (Balta, 1960: 4; Savcı, 1960: 71; Soysal, 1964: 195). Özellikle 1960'tan önce, Parlamentodaki çoğunlukları genel oydaki nispetlerin çok üstüne çıkaran bir seçim sistemi, bu üstünlüğün daha belirgin hale gelmesine neden olmuştur (Kubalı, 1960: 176).

**Tablo 1. 1950 Seçimleri<sup>2</sup>**

1950 Seçimleri	Alınan Oy		Parlamentodaki Temsil	
	Sayı	Nispeti	Kazanılan Sayı	Milletvekili Nispeti
<b>DP</b>	4.391.694	55,2%	416	85,4%
<b>CHP</b>	3.148.626	39,6%	67	13,8%
<b>Millet Partisi</b>	368.537	4,6%	1	0,02%

**Tablo 2. 1954 Seçimleri<sup>3</sup>**

1954 Seçimleri	Alınan Oy		Parlamentodaki Temsil	
	Sayı	Nispeti	Kazanılan Sayı	Milletvekili Nispeti
<b>DP</b>	5.313.659	58,4%	503	93,0%
<b>CHP</b>	3.193.471	35,1%	31	5,7%
<b>CMP</b>	480.249	5,3%	5	0,9%

**Tablo 3. 1957 Seçimleri<sup>4</sup>**

1957 Seçimleri	Alınan Oy		Parlamentodaki Temsil	
	Sayı	Nispeti	Kazanılan Sayı	Milletvekili Nispeti
<b>DP</b>	4.497.811	48,6%	424	69,5%
<b>CHP</b>	3.825.267	41,4%	178	29,2%
<b>CMP</b>	604.087	6,5%	4	0,06%
<b>Hürriyet Partisi</b>	321.471	3,5%	4	0,06%

Bu temsil oranları karşısında yürütme organının denetlenmesi ancak parti içi eleştirilerle mümkün olabilir. Bu durumun gerçekleşmesi içinse parti içi demokratikleşme faaliyetlerinin hız kazanması gereklidir. Aslında çok partili rejime geçişle birlikte parti içi demokratikleşmeler yaşanmıştır (Balta, 1960: 4). Fakat Demokrat Parti'nin iktidara gelmesiyle, parti içi demokratikleşmesi azalmıştır. 1950 yılına gelindiğinde, DP Meclis grubu, DP yüksek yönetim grubu (o dönemin yürütme organı) üzerinde etkili bir denetim yapamadı (Balta, 1960: 5). Çünkü CHP, DP'nin alternatif partisiydi ve DP'nin seçimi kazanmak adına sıkı bir parti disiplinin olması gerekiyordu.

Partilerdeki merkezîyetçi, disiplinler yapı sebebiyle, parlamentodaki, iktidar partililer, çok partili dönemde yürütme organıyla aynı ortak hareket etmişlerdir. Bu açıdan, yasama – yürütme ilişkileri iki ayrı organın birbiri karşısında hak iddia etmeleri şeklinde olmamakta, sadece yasama organı içinde bir grup, yani muhalefet, yasamanın yetkilerine sahip çıkmakta ve bunları yürütme organına karşı savunmaya çalışmaktadır (Soysal, 1965: 195).

Hükümetin, meclis çalışmalarını başlatmak, meclisi tatile göndermek veya meclisi tatile göndermemek gibi yetkilerinin bulunmamasına karşın, parlamentoda sahip olduğu ve parti disiplini yoluyla

<sup>2</sup> <http://www.ysk.gov.tr/tr/1950-1977-yillari-arasi-milletvekili-genel-secimleri/3007>, Erişim tarihi: 16.03.2020

<sup>3</sup> <http://www.ysk.gov.tr/tr/1950-1977-yillari-arasi-milletvekili-genel-secimleri/3007>, Erişim tarihi: 16.03.2020

<sup>4</sup> <http://www.ysk.gov.tr/tr/1950-1977-yillari-arasi-milletvekili-genel-secimleri/3007>, Erişim tarihi: 16.03.2020

başbakanının sevk ve idaresine tabi kıldığı meclis grubu yoluyla parlamento çalışmalarında etkili olabilme imkânı vardır (Abadan vd., 1959: 79).

### **3. 1924 ANAYASASI ÇERÇEVESİNDE TÜRK DIŞ POLİTİKASI KARAR VERME MODELİNE İLİŞKİN ÖRNEK OLAY: 1957 SURIYE KRİZİ**

Bu bölümde öncelikle 1957 Suriye Krizi incelenecek, daha sonra dış politika karar alıcıların 1924 Anayasasına uygun davranıp davranmadığı incelenecektir.

#### **3.1. 1957 Suriye Krizi**

1957 Krizi yaşanmadan önce Türkiye – Suriye ilişkilerini etkileyen birkaç olumsuz faktör vardı.

1. Hatay Sorunu: Suriye'nin Hatay'ı Türk toprağı olarak tanımaması.
2. Türkiye'nin Batılı ülkeler ile kurduğu yakın ilişkilerden Suriye'nin rahatsız olması:
  - 1948'de Türkiye'nin Filistin'inin taksimini desteklemesi ve BM Genel Kurulu Filistin Uzlaştırma Komisyonunda yer alması. Ayrıca Türkiye'nin İsrail'i tanıyan ilk Müslüman ülke olması.
  - 1955 Bağdat Paketi<sup>5</sup>nda Suriye'nin Tutumu: Suriye'nin Pakta dahil olmayı istemeyerek, Mısır'la alternatif bir Pakt kurma düşüncesi.
  - 1956 Süveyş Krizi: Türkiye'nin, İsrail savaşını bahane ederek Mısır topraklarına müdahalede bulunan İngiltere ve Fransa'yı desteklemesi.

Süveyş bunalımı sonrasında Arap Devletleri'nin tepkisini almak istemeyen ABD ve SSCB Mısır'ı desteklediler. Dolayısıyla BM'ler de Mısır'ın yanında yer aldı. Bu durum sebebiyle İngiltere ve Fransa işgal ettikleri bölgeyi terk etmek zorunda kaldılar. Süveyş burhanının Orta Doğu açısından en önemli sonucu İngiltere ve Fransa'nın bölgedeki etkinliğinin sona ermesi ve meydana gelen güç boşluğunda emperyalizm karşıtı söylemler kullanan SSCB'nin bölgedeki etkinliğinin artmasıydı (Oran, 2005: 629). Bu durum karşısında Bağdat Paketi devletleri (Irak, Türkiye, İngiltere ve Pakistan) ABD'nin pakta katılmasını istediler. Pakta İsrail ve Arap devletlerinin olumsuz bakması sebebiyle ABD Pakta katılmayı reddetmekle birlikte, bölgede kominizm yayılmasını önlemek amacıyla 9 Mayıs 1957'de Eisenhower Doktrini<sup>6</sup>ni yayınlarak bölgede etkinliğini arttıracığını gösterdi. 1957 Haziranı'nda da Paktın askeri komitesine resmen katıldı (Oran, 2005: 630).

Süveyş bunalımı sonrasında ABD Bağdat Paketi devletleriyle yakınlaşırken, SSCB de, başta Mısır ve Suriye olmak üzere, Batı'nın bölgedeki etkinliğini arttırmasına karşı çıkan Arap Devletleriyle ilişkisini geliştirmeye başladı (Oran, 2005: 630).

Yukarıdaki sebepler nedeniyle iyi olmayan Türkiye ve Suriye ilişkilerini kriz haline getiren sebep, Sovyetler Birliği'nin Suriye'yi kullanarak Ürdün üzerinde siyasi hakimiyet kurma çalışmaları ortaya çıkmıştır (Baş, 2012: 94). Ürdün'de 1957 Şubat ayından itibaren Ürdün Kralı Hüseyin, Başbakan Nablusi'den komünist faaliyetlere karşın etkin tedbirler alınmasını istedi. Başbakan gerekli önlemleri almayınca Kral Hüseyin duruma müdahale etti ve Nisan ayında hükümetin istifasını istedi (Baş, 2012: 96). Kral Hüseyin ile Başbakan Nablusi arasındaki çatışmalara askerler de katıldı. 13 Nisan'da Silahlı Kuvvetler Genel Karargahı'nın bulunduğu Zerka'da, Kral'a bağlı kuvvetlerle sol eğilimli subayların komitesindeki askerler arasında çatışma çıktı (Kürkçüoğlu, 1972: 102). Kralı devirmek istediği anlaşılan Genel Kurmay Başkanı Ali Abu Nuwar, Suriye'ye sığındı. Daha sonra kurulan yeni hükümetle birlikte göreve getirilen Genel Kurmay Başkanı Hayari, resmi görevle gittiği Suriye'de istifa ettiğini açıkladı. Bu iki Genel Kurmay Başkanı'da Kral Hüseyin'e karşı olduklarını bildiriyorlar ve Mısır ve Suriye ile yakın iş birliği istediklerini söylüyorlardı (Kürkçüoğlu, 1972: 102). Ürdün ile Suriye arasındaki gerginlik Ağustos 1957'de daha da arttı (Baş, 2012: 96). Ürdün'deki ABD Büyükelçiliği çalışanlarının

<sup>5</sup> Bağdat Paketi için ayrıca bkz. George Mcghee, *ABD-Türkiye-Nato-Orta Doğu*, Çeviren: Belkis Çorakçı, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1992, s.260-264.

<sup>6</sup> Doktrin için ayrıca bkz. İsmail Soysal, *Türkiye'nin Uluslararası Siyasal Bağlıları*, Cilt 2, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara, 1991, s.505.

Suriye’de bir hükümet darbesi hazırladıkları iddiası, Suriye basınında ortaya atıldı. Ayrıca iddiaya göre, Kral Hüseyin’in amcası Şerif Nasır ise Beyrut’a giderek Suriye’de yapılması planlanan askeri darbe ile ilgili görüşmeler yaptı. Bu ortam içinde Ürdün hükümeti baskılara dayanamayarak istifa etti ve Ürdün’de sıkı yönetim ilan edildi. Bütün siyasi partiler yasaklandı ve Nasır taraftarları ve sosyalistler iş başından uzaklaştırıldı (Gönlübol & Sar, 1993: 290).

Suriye ve Ürdün’ün arasının gittikçe açılmakta olduğu bir sırada, Moskova’da bulunan Suriye Savunma Bakanı, 6 Ağustos’ta SSCB ile ekonomik ve teknik yardımı öngören bir anlaşma imzalamıştır. Suriye, Sovyetler Birliği’nden iki adet deniz altı ile dönemin üstün savaş uçakları olan Mig-17’lerle çok sayıda askeri mühimmat almayı başardı (Baş, 2012: 97).

Bu arada bir gelişme, krizin içine ABD’yi soktu (Kürkçüoğlu, 1972: 102): 13 Ağustos’ta Suriye hükümeti, Suriye’deki mevcut rejimi devirmeye çalıştıkları iddiasıyla üç Amerikalı diplomatı sınır dışı etti. Bu duruma ABD tepkisiz kalmadı. ABD, Suriye’nin ABD Büyükelçisini ve yardımcısını istenmeyen adam ilan etti. ABD’ye göre elçilik personeline karşı başka tedbirleri alarak kapıları tamamen kapatmak mantıksızdı (Baş, 2012: 98).

17 Ağustos’ta Suriye ordusunda büyük bir dönüşüm süreci başlatıldı. Genelkurmay Başkanı General Nizamettin emekli edilerek, yerine “komünist eğilimli” Albay Arif Bizri getirildi.

24 Ağustos’ta Suriye’de yaşananlardan endişe duyan Irak Kralı Faysal ve Ürdün Kralı Hüseyin Türkiye’yi ziyaret ettiler. Türkiye Cumhurbaşkanıyla Başbakanı ve ABD’li yetkili Henderson arasında bir görüşme yapıldı (Oran, 2005: 630).

Menderes kişisel olarak da ABD’yi uyarma ihtiyacını hissetti. ABD büyükelçisine Suriye’nin Sovyet uydusu olduğunu, gerekli tedbirleri almak için ABD’den haber beklediklerini belirtti. Ayrıca Türk askeri yetkilileri de Türkiye’nin endişesinin sadece kuzeydeki Sovyet Rusya tehdidi değil güneydeki Suriye’nin de dahil olduğunu bildirdiler (Oran, 2005: 630).

21 Ağustos 1957’de Beyaz Saray’da yapılan gizli toplantıda Başkan Eisenhower, komşularının harekete geçmemesi durumunda Suriye’de kontrolün kaybedileceğini söyleyerek Türkiye ve Irak’ın Suriye sınırı boyunca asker yığınlarını teşvik etti (Baş, 2012: 98). Doğu Akdeniz’e 6. Filo, Batı Avrupa ve Adana’ya ABD jetleri gönderildi. Stratejik Hava Komutanlığına hazır ol emri verildi. ABD alınan bu önlemlerle bölgede savaş riskini arttırdığının farkındaydı. Fakat hiçbir şey yapmamak bölgeyi komünizme terk etmek demektir.

ABD’nin müttefiki İngiltere’ye göre ise gelişmeler tıpkı “biyolojik savaş” gibi tehlikeliydi. İngiltere Başbakanı Maurice Harold Macmillan, Dulles’a 28 Ağustos 1957’de yazdığı mektupta Sovyetler Birliği’nin bölgede etkinliğini Suriye ile arttırdığını daha sonra Lübnan, Ürdün ve Irak’ta da hakimiyet kurmaya çalışacağı uyarısında bulundu.

ABD Eylül 1957 başında Türkiye, Lübnan, Irak ve Ürdün’e gönderdiği mektuplarla Suriye’ye askeri müdahalede bulunmayacağını net bir biçimde bildirmesine rağmen Suriye’ye komşu devletlere silah göndereceğini ve Suriye’nin komşularına saldırması durumunda bunun hoş görülmeceğini açıkladı (Sever, 1997: 187).

Türk Başbakanı Adnan Menderes 24 Eylül 1957’de Suriye krizi hakkında bir açıklama yaparak Türkiye’nin Suriye’de yaşanan olaylar karşısında duyduğu kaygıyı şöyle anlatmıştır (Gönlübol, 1993: 292):

*“... Suriye’nin bugünkü vaziyetini makul bir silahlanma hadisesi olarak telakki etmeye imkan yoktur. Bu hal, memleki hin-i hacette başkalarının kullanacağı bir silah deposu haline getirmek maksadının tatbikatından ibarettir... Suriye yıkıcı maksatlarla tecavüz emelleri için bir köprübaşı teşkil etmek yolundadır... Suriye ile uzun bir müşterek hududa malik olmamız bilhassa son inkişaflar muvacehesinde bizi milli ehemmiyet bakımından son derece müteyakkız olmaya sevk etmektedir... Türkiye, hadiselerin inkişafını yakından takip etmek mecburiyeti duymaktadır.”*

ABD'nin ve diğer bölge Arap devletlerinin Suriye'ye askeri müdahalede bulunmayacağını farkına varan Menderes hükümeti, Suriye sınırına asker yığıdı. Türkiye'nin Suriye sınırına asker yığmasına ilk resmi tepki SSCB'den geldi. SSCB Başbakanı Bulgani, Suriye sınırına asker yığılmasından dolayı yaşadıkları endişeyi ifade etti. Türkiye'nin bu durumunun devam etmesi halinde başına büyük dertler açacağını da ekledi. Menderes yanıtında, SSCB'nin iddialarını reddettiği gibi, Suriye'nin şikayetçi olmadığı durumunda SSCB'den bu şikâyetin gelmesinin hayret verici olduğunu belirtti.

Bulgani'nin mektubundan 1 ay sonra 8 Ekim'de Suriye, Türkiye'ye nota göndermiş ve Türk hükümetini; sınırda olay yaratmak, Suriye hava sahasına tecavüz etmek ve sınıra asker yığmakla itham etmiştir (Oran, 2005: 631). Türk hükümeti ise cevabında, askeri hareketliliğin Orta Doğu'daki mevcut gerilimler sebebiyle yapılan bir güvenlik önlemi olduğunu, Suriye'nin bu konuda yapacağı bir yorumun kendi iç işlerine karışmak anlamına geldiğini belirtti. Bu süre zarfında SSCB Suriye'yi, ABD ise Türkiye'yi destekleyici açıklamalar yaptılar. SSCB gemileri Suriye'yi, ABD Gemileri ise Türkiye'yi ziyaret ederek düşmanlarına göz dağı vermeye çalıştılar.

Krizin uluslararası boyuta taşınması nedeniyle Suudi Arabistan lideri arabuluculuk önerisinde bulundu. Bu öneriyi başlangıçta Suriye ve Türk hükümetleri kabul etseler de Suriye sonradan arabuluculuk teklifini reddettiğini duyurdu. Suriye konunun BM'lerde ele alınmasını talep etti. Konu 22 Ekim'de BM'e taşındı. Taraflar birbirlerini sert bir dille suçladıkları oturumlar sonrasında Endonezya temsilcisi konunun taraflar arasında görüşmeler yoluyla halledilmesini teklif etti. Çoğunluk tarafından onay gören bu öneriyi Türkiye ve Suriye de kabul ettiler. 30 Ekim'de konu BM gündeminden çıkarıldı.

29 Ekim'de Moskova'daki Türk büyükelçiliğince verilen resepsiyona Kruşcev, Bulganin ve Mikolyan birlikte katıldılar. Bunun üzerine olay iyice yumuşadı.

### **3.2. 1957 Suriye Krizi'nin 1924 Anayasası Çerçevesinde Değerlendirilmesi**

1924 Anayasası ile yasama, yürütme ve yargı kuvvetleri arasında yasama organının üstünlüğünü açıkça kabul etmiş ve Anayasa'nın 5. Maddesinde "yasama yetkisi ve yürütme gücü TBMM'de belirir ve toplanır." ifadesini kullanmıştır. Ayrıca Meclis'in hükümeti her zaman denetleyebilmesi ve gerekli gördüğünde düşürebilmesi de kayıt altına alınmıştır. Fakat önceki bölümlerde de değindiğimiz gibi yasama organında çoğunluğu elde eden partinin aynı zamanda yürütme organını da oluşturması sebebiyle, yürütme organı ve yasama organının çoğunluğu paralel hareket etmişlerdir. Bu durumun yanı sıra, yasama organı içerisindeki muhalefet partiler Anayasa'da yer alan yasama organının üstünlüğünden faydalanmaya çalışmışlardır.

1957 Suriye Krizi'nde alınan kararlar ve uygulanan hükümet politikalarının DP üst yönetimi tarafından uygulandığını görmekteyiz. DP üst yönetimi yürütme organını oluşturduğundan dış politika kararlarının alınmasında yürütme organının etkili olduğunu anlıyoruz. Bununla birlikte mecliste muhalefet kesimde olanlar hükümetin dış politikasından haberleri yoktur. Hükümet uygulamakta olduğu dış politikayı meclise açıklamamaktadır. Bu durum üzerine mecliste CHP ve CMP'den ikişer milletvekili dış politika konusunda hükümete sorular sormuşlardır<sup>7</sup>. Bu sorulardan biri de hükümetin Suriye konusunda ne gibi tedbirler aldığıdır. Bu soruya Başvekil Adnan Menderes adına cevap veren ve Dışişleri Bakanına vekalet eden Etem Menderes, Suriye'nin ve Mısır'ın Bağdat Paketi'ne katılmak bir yana dursun, BM

---

<sup>7</sup> *TBMM, Zabıt Ceridesi*, 10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 22. Bileşim, Ankara 1956, s.322-325  
*TBMM, Zabıt Ceridesi*, 10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 15. Bileşim, Ankara 1956, s.113-114.  
*TBMM, Zabıt Ceridesi*, 10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 16. Bileşim, Ankara 1956, s.140-141.  
*TBMM, Zabıt Ceridesi*, 10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 17. Bileşim, Ankara 1956, s.168-169.  
*TBMM, Zabıt Ceridesi*, 10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 18. Bileşim, Ankara 1956, s.176.  
*TBMM, Zabıt Ceridesi*, 10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 19. Bileşim, Ankara 1956, s.219.  
*TBMM, Zabıt Ceridesi*, 10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 21. Bileşim, Ankara 1956, s.280.

anlaşmasının gaye ve ruhuna tamamen uygun olan Bağdat Paktı'nı yıkmayı amaçladıklarını söylemiştir<sup>8</sup>.

CMP Partisinden Kırşehir Milletvekili Ahmet Bilgin ise Bakan Vekil'inin sorularının yeterli düzeyde cevaplanmadığını savunarak, dış politika icrasının müzakereler açılarak TBMM'nin görüş ve direktiflerinin alınması suretiyle yapılması gerektiğini savunmaktadır<sup>9</sup>. 1924 Anayasası incelendiğinde, CMP'li milletvekilinin görüşlerinin Anayasa ile bağdaştığı görülmektedir<sup>10</sup>.

1957 Suriye olayları karşısında dönemin CHP lideri İnönü ise Malatya'da seçim kampanyasının ilk konuşmasında, Krizin nedenlerini açıklamış ve kriz karşısında birlikte hareket edilmesi gerektiğini savunmuştur (Erdemir, 1958: 119). Bu konuşmasında DP'nin dış politikasını eleştirel bir tutum sergilememiş aksine dış politika kararlarının adeta birlikte alındığını düşündürebilecek cümleler kurmuştur<sup>11</sup>.

Olaylar sonrasında Mecliste yaptığı konuşmasında İsmet İnönü, "*Tarihten gelen tabiatımızın sonucu olarak, şikâyet ettiğimiz bir idarede bulunsak bile, vatan müdafaası günü, hudut boyunca, vazife uğruna, can vermekten başka hareket bilmeyiz.*" demiştir<sup>12</sup>.

Bürokratik karar verme modeli bakış açısıyla değerlendirildiğinde, 1957 Suriye Krizi'nde 1924 Anayasası'nda belirtilen yasamanın üstünlüğüne uyulmadığı ve yürütme tarafından kararların verildiği görülmektedir. Yasama organını temsil eden parlamentoda milletvekillerinin yaptığı açıklamalar bu durumu kanıtlar niteliktedir.

## SONUÇ

1957 Suriye Krizi'nde genellikle Türk Dış Politikası'nın yürütme organı tarafından ve özellikle de Başbakan tarafından yürütüldüğü gözlemlenmektedir. 1924 Anayasasına göre yasama organına birçok yetki verilmesine karşın uygulamada bu yetkilerin yürütme organı tarafından kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi de sıkı parti disiplini. Parti mekanizması sebebiyle yürütme organı yasama organına kıyasla etkinliğini artırmıştır. Disipliner parti yapısı ve parti içi denetimlerin az yapılması sebebiyle, yürütme organının denetimi için sadece yasama organı içindeki muhalefet grubu kalmaktadır. Dahası seçim sistemi nedeniyle iktidar partisi aldığı oy oranının çok daha üzerinde meclis içinde temsil edilmektedir. Dolayısıyla muhalefet meclis içerisinde temsil edilmesi gerekenden daha az oranda temsil edilmiştir.

Bürokrasi temelinde karar verileceğini ifade eden bürokratik karar verme yaklaşımına göre karar alıcılar bürokratik normlara göre hareket etmektedirler. 1957 Suriye Krizi örneğinde dış politika karar alıcılarının baktığı en önemli bürokratik mekanizma 1924 Anayasası'dır. 1924 Anayasası dış politikada karar verici olarak yasama organını işaret etmektedir. Ancak milletvekillerinin yukarıda belirtilen açıklamalarına göre 1957 Suriye Krizi'nde yasama organının karar vermek bir yana, bilgi dahi almadığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada, 1957 Suriye Krizinde karar verme yaklaşımlarından bürokratik karar verme modelinin dışında kaldığı gözlemlenmiştir. Bu durumun gözlemlenmesinde Türkiye'nin siyasi tarih geçmişi, dönemin liderlerinin özellikleri de etkilidir.

<sup>8</sup> *TBMM, Zabıt Ceridesi*, 10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 22. Bileşim, Ankara 1956, s.328.

<sup>9</sup> *TBMM, Zabıt Ceridesi*, 10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 22. Bileşim, Ankara 1956, s.339.

<sup>10</sup> Öte yandan, dış politika konusunda 540 milletvekilinin birden uzlaşısı içinde olarak bir dış politikası kararının verilmesinin mümkün olmadığını da altını çizmek gerekir. Burada konumuz gereği görüşlerin bürokratik karar modeli çerçevesinde uygunluğunu denetlemeyi amaçladığımız için bu tartışmayı kapsam dışında bırakmaktayız.

<sup>11</sup> Örneğin "bizim tarafımızdan komşularımıza bir tecavüz vuku bulmayacaktır." demiştir. Sabahat, Erdemir, a.g.e., s.119.

<sup>12</sup> *TBMM, Zabıt Ceridesi*, 11. Dönem, 1. Yasama Yılı, C.1, 15. Bileşim, Ankara 1957, s.69.

## KAYNAKÇA

- Abadan, Y., & Savcı, B. (1959). *Türkiye’de anayasa gelişmelerine bir bakış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Allison, G., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis (Vol. 2)*. New York: Longman.
- Allison, G. T. (1969). Conceptual models and the Cuban missile crisis. *The American Political Science Review*, 63(3), 689-718.
- Balta, T. B. (1960). Türkiye’de yasama yürütme münasebeti. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.100/82 İdari İlimler Enstitüsü Yayınları*, 9, 1-55.
- Baş, A. (2012). 1957 Suriye krizi ve Türkiye. *History Studies International Journal of History*,4(1), 89-109.
- C.H.P. Araştırma Bürosu (1959). *Seçim neticeleri üzerinde bir araştırma*. Yayın No: 7, Ankara.
- Dal, K. (1986). *Türk esas teşkilat hukuku*. Ankara: Gazi Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Basımevi.
- Doğan, N. (2012). Uluslararası ilişkiler ve rasyonellik: bürokratik politikanın alana katkısı ve geleceğin öngörülmesinde rasyonellik varsayımının önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 85-103.
- Dougherty, J. E., & Pfaltzgraff, R. L. (1971). *Contending theories of international relations*. Philadelphia: Lippincott.
- Dougherty, J. E., & Pfaltzgraff, R. L. (2006). *Contending theories of international relations: A comprehensive survey*. New York: Harper&ROW Publishers Inc.
- Erdemir, S. (1958). *Muhalefette İsmet İnönü konuşmaları, demeçleri, mesajları, sohbetleri ve yazılarıyla*. Ankara: Sıralar Matbaası.
- Gönlübol, M., & Sar, C. (1993) *Olaylarla Türk dış politikası (1919-1990)*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Halperin, M. ve. Clapp, P. (2007). *Bureaucratic politics and foreign policy*. Washington: Brooking Institution Press.
- Kahler, M. (1998). Rationality in international relations. *International Organization*, 52(4), 919-941.
- Krasner, S. D. (1972). Are bureaucracies important? (Or Allison Wonderlan). *Foreign Policy*, 7, 159-179.
- Kubalı, N. (1960). *Türk esas teşkilat hukuku dersleri*. İstanbul: Tan Matbaası.
- Kürkçüer, O. M. (1966). *Esas teşkilat hukuku I. fasikül genel esaslar*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Kürkçüoğlu, Ö. (1972): *Türkiye’nin Arap Orta Doğusu’na karşı politikası (1945 – 1970)*. Ankara: Barış Yayınları.
- Mcghee, G. (1992). *ABD-Türkiye-Nato-Orta Doğu*. (Çev. B. Çorakçı). Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Oran, B. (Ed.). (2005). *Olaylarla Türk dış politikası, Cilt:1*, İletişim Yayıncılık.
- Savcı, B. S. (1960). Türkiye’de meclis hükümet münasebetlerine bir bakış. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.100/82 İdari İlimler Enstitüsü Yayınları*, 9, 57- 82.
- Sever, A. (1997). *Soğuk savaş kuşatmasında Türkiye batı ve orta doğu 1945-1958*. İstanbul: Boyut Kitapları.



- Soysal, İ. (1991). *Türkiye'nin uluslararası siyasal bağları*. (Cilt 2). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Soysal, M. (1964). *Dış politika ve parlamento*. (Yayın No. 183-165). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- TBMM, Zabıt Ceridesi (1956). *10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 15. Bileşim*, Ankara.
- TBMM, Zabıt Ceridesi (1956). *10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 16. Bileşim*, Ankara.
- TBMM, Zabıt Ceridesi (1956). *10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 17. Bileşim*, Ankara.
- TBMM, Zabıt Ceridesi (1956). *10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 18. Bileşim*, Ankara.
- TBMM, Zabıt Ceridesi (1956). *10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 19. Bileşim*, Ankara.
- TBMM, Zabıt Ceridesi (1956). *10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 20. Bileşim*, Ankara.
- TBMM, Zabıt Ceridesi (1956). *10. Dönem, 4. Yasama Yılı, C.15, 22. Bileşim*, Ankara.
- TBMM, Zabıt Ceridesi (1957). *11. Dönem, 1. Yasama Yılı, C.1, 15. Bileşim*, Ankara.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2014). *Anayasa hukukunun temel metinleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

# THE ROLE OF ISLAMIC BANKING AND E-COMMERCE FOR THE DEVELOPMENT OF MICRO, SMALL, AND MEDIUM ENTREPRENEUR BUSINESSES

Lucky NUGROHO<sup>1</sup>

Eric NUGRAHA<sup>2</sup>

## Abstract

The growth of online business transactions and people's behavior in the digital era has had an impact on bank business. The Islamic banking industry is one industry that is currently experiencing rapid development in Indonesia. Also, the micro, small, and medium business sector (MSMEs) is the backbone of Indonesia's economic growth. Therefore the purpose of this study is to (i) analyze the influence of Islamic banking services on business improvement from MSMEs, (ii) analyze the effect of e-commerce on business improvement from MSMEs, and (iii) analyze the influence of Islamic banks and e-commerce on business improvement from MSMEs. The research method used is quantitative statistical software version 18 with multiple linear regression statistical methods. The results of this study are Islamic banks have a significant effect on increasing MSMEs business, and e-commerce has an insignificant impact on increasing MSMEs' business. However, e-commerce is an added value of Islamic bank services in improving MSMEs' business. The contribution of this research is to provide information, both to practitioners of Islamic banks and stakeholders related to the needs of the community, primarily entrepreneurs in the MSMEs segment for digital services that can facilitate them with online business transactions.

**Keywords:** Business Enhancement, E-Commerce, Islamic Bank, MSMEs

**JEL Codes:** L25, M11, M19

## 1. INTRODUCTION

The banking industry is an agent of development and an agent of change in the economy of a country, the bank's function as an intermediary in collecting and distributing funds in the community encourages investment for promoting the growth of the real sector. The impact of an increasing the real sector is the optimal economic growth. Thus the welfare of the people in the country can also increase. However, high economic growth may not necessarily have an optimal impact on people's well-being. There needs to be equity in the economy to reduce social inequalities that occur in a country. Also, the function of the bank is expected not only as a place to place funds or seek capital, but it is expected that the bank can provide financial consulting services for the public to manage their business and finances on target. As is known, the banking industry in Indonesia does not only consist of the conventional banking industry, but there is also an Islamic bank industry. Furthermore, Islamic banking is a bank that aims not only to seek profit but also to carry out social functions and care for the environment in running its business (Elmelki & Mounira, 2009; Nugroho, Husnadi, Utami, & Hidayah, 2017). The function of social services and products and environmental care, of Islamic banks, is shown from the services and products owned by Islamic banks such as zakat, infaq, shodaqoh, and waqf (Ahmed, 2004). The social function of Islamic banks can contribute to balance uneven economic growth or in other words, can reduce social inequality that occurs in society (Choudhury, 2010; Choudhury & Hoque, 2013).

The existence of Islamic banking in Indonesia has experienced a significant development after the existence of Law Number 10 of 1998 concerning amendments to Law Number 7 of 1992 concerning banking, which is more accommodating and provides opportunities for the development of Islamic banking. Furthermore, the law was further strengthened by the existence of Law Number 21 of 2008 concerning Islamic banking, which expressly recognizes the existence of Islamic banking and distinguishes it from the conventional banking system. The optimal growth of Islamic banking can contribute to financial system stability and the national economy. Therefore, the government needs to

---

1 Lecturer, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, lucky.nugroho@mercubuana.ac.id,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-9613-1667

2 Lecturer, Sangga Buana University, Bandung, Indonesia, erik.nugraha@usbypkp.ac.id,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-0576-4662

realize an Islamic state-owned bank in Indonesia as the power of Islamic finance in Indonesia by uniting the potential power of the existing Islamic Bank. For example, Bank Rakyat Indonesia (BRI) is a conventional bank that is eligible to switch to Islamic banks because BRI is the largest retail bank in Indonesia, and will have a significant impact on the community, especially for low-income people living in rural areas. Furthermore, BRI will join BRI Syariah to become a Syariah Bank, and the next step will be to acquire all Islamic banks owned by conventional state-owned banks (Bank Mandiri Syariah, BNI Syariah, and BTN Syariah) (Nugroho, Utami, Sukmadilaga, & Fitrijanti, 2017).

According to Article 19 of Law No. 21 of 2008, in carrying out its business activities, Islamic banks provide financing based on the principle of profit-sharing (*mudârabah*), equity participation (*mushâra'ah*), buying and selling goods for profit (*murabahah*), pure rent without choice (*ijârah*), or with the choice transfer of ownership of goods leased from the bank by another party (*ijârah wa iqtinâ*), *salam* contracts, *istithnâ* 'contracts, leases contract that end with ownership (*ijârah al-muntahiya bi-altamlîk*), and other principles that do not conflict with the principle sharia (Sukmadilaga & Nugroho, 2017; Vania et al., 2018). Based on the scope of its business activities, it can be stated that Islamic banking products are more varied than conventional bank products. This allows Islamic banking products to provide broader opportunities to meet the needs of customers and debtors following their real needs. Specifically, in terms of channeling funds to the public, financing schemes can be tailored to customer needs. The backbone of the Indonesian economy is micro, small, and medium scale entrepreneurs, as shown by the number of entrepreneurs on a micro, small, and medium-scale (MSMEs) in Indonesia. Furthermore, the facts also prove that during the Indonesia economic crisis, MSMEs were able to withstand economic shocks (Adrian, 2018; Amah, 2013). In addition to MSMEs that are resilient to the financial crisis, the MSMEs sector also has positive characteristics such as sectors that absorb large workforce, accommodate the role of the poor to work, and contribute to the resilience of economic structures (Adrian, 2018; Rifa, 2013; Tedjasuksmana, 2015).

MSMEs have a vital contribution to the Indonesian economy. MSMEs are spreading out to all sides of the country that revives the potential of each region to improve the welfare of the population in the area. Also, the number of MSMEs in Indonesia continues to increase from year to year. From 2012 to 2017, the development of SMEs reached 13.98 percent. In 2017, the number of MSMEs reached 62,922,617 units. Much more significant than a large business which only numbered 5,460 units. This number is dominated by micro-businesses as much as 62 million (98.7 percent), with small and medium enterprises amounting to 815 thousand units or only 1.3 percent (Suci, 2017). The data of MSMEs in Indonesia show in Table 1.

**Table 1. Amount of MSMEs in Indonesia (2012-2017 period)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Micro Entrepreneur</b>	54,559,969	55,856,176	57,189,393	58,521,987	60,863,578	62,106,900
<b>Small Entrepreneur</b>	602,195	629,418	654,222	681,522	731,047	757,090
<b>Medium Entrepreneur</b>	44,280	48,997	52,106	59,263	56,551	58,627
<b>Total</b>	<b>55,206,444</b>	<b>56,534,591</b>	<b>57,895,721</b>	<b>59,262,772</b>	<b>61,651,176</b>	<b>62,922,617</b>

MSMEs also contribute significantly to GDP at current prices, where MSMEs' sales turnover continues to increase from year to year, wherein 2017, MSMEs provided Rp7,704,635.9 billion. Its total contribution to GDP reaches 60 percent of the whole business segment. In detail, the most significant contributor is the micro-segment business by 36.82 percent. It is followed by the medium business segment, 13.57 percent, and the small business segment 9.61 percent (Haryanti & Hidayah, 2019). According to (Akhter, Akhtar, & Jaffri, 2009; Dusuki & Abdullah, 2007), Islamic banks should focus on channeling financing to MSMEs entrepreneurs because it is in line with the *maqashid* concept of sharia, which aims to realize social wellbeing. Also, government programs related to promoting Islamic

finance are in line with the condition of the Indonesian economy, the majority of which are economic entrepreneurs who are MSMEs entrepreneurs. However, there are challenges even though Indonesia is a country with the most Muslim majority. However, there are still many MSMEs that have not been able to apply the Islamic economy to their businesses. As a country with the largest Muslim population, thus appropriate for Indonesia to become a pioneer and center for the development of Islamic finance in the world (Nugroho, Utami, & Doktoralina, 2019; Widagdyo, 2015; Yustati & Handayani, 2017).

The development of technology and the internet in the globalization era has become a necessity. Therefore, the impact of technological developments is that there are no more boundaries between one country and another, also one region with another region. However, referring to Makarim (2014), Mckay (2001), and Nugroho et al. (2020) e-commerce is a business transaction that causes the transfer of goods and services or funds and data through an electronic network or commonly referred to as electronic internet facilities. Furthermore, trading activities through electronic media or internet networks are popularly called electronic commerce or abbreviated as e-commerce (Palladan & Adamu, 2019). Thus, through the development of online trading or e-commerce, then these activities become an integral part of business transactions in the current digital economy era. Digital economic growth is influenced by internet access. In Indonesia, the number of internet users has increased significantly from 42 million in 2010 to 143.26 million in 2018. Thus, the increase has reached more than three times in the last seven years. Furthermore, according to Kasyfi (2018), economic activities carried out by the Indonesian people through internet facilities are as follows: find out the price (45.14 percent), assistance at work (41.04 percent), product and service information (37.82 percent), purchase online (32.19 percent), as looking for job (26.19 percent), banking transactions (17.04 percent), and online trading (16.83 percent). The information of internet users and the purposes in Table 2 below.

**Table 2. The Internet User and Purposes**

<b>Purpose of Internet Use</b>	<b>Percentage</b>	<b>Population</b>
find out the price	45.14	64,667,564
assistance at work	41.04	58,793,904
product and service information	37.82	54,180,932
purchase online	32.19	46,115,394
looking for job	26.19	37,519,794
banking transactions	17.04	24,411,504
online trading	16.83	24,110,658
<b>Total Internet User</b>		143,260,000

Under these conditions, rapid and varied technological advances and innovations have influenced the banking industry. To continue to be able to provide the best services and products to customers, banks must be innovative in creating products and services in line with technological advances. Therefore, utilizing the advancement of this technology, customers now prefer that banking services and products are integrated with the digital world. Therefore, banks must innovate in developing digital banking. The purpose of digitizing banking innovation and development is to facilitate customers following the needs and desires of the community. Also, it will provide benefits for banks, one of which is efficiency in operational costs. Muslim transaction value reached USD 107 billion (Rp 1,522 trillion) in 2014 and is estimated to grow 17 percent to USD 277 billion or Rp 4,016 trillion by 2020 (Rohana, 2020). However, this opportunity is still not utilized optimally by financial technology (fintech), especially those based on sharia (Hiyanti et al., 2019). Based on data from the Financial Services Authority (OJK) data as of May 31, 2019, the Fintech Lending company is licensed and registered with the Financial Services

Authority, there are 113 fintech platforms, and only seven fintech platforms that use sharia principles (Otoritas Jasa Keuangan/OJK, 2019). The following platforms are registered with the Financial Services Authority that uses sharia principles, including (Table 3):

**Table 3. Financial Technology (Fintech) Lending with Sharia-Principle Platform**

No	Platform Name	Website
1	Investree	<a href="https://www.investree.id">https://www.investree.id</a>
2	Ammana	<a href="https://ammana.id">https://ammana.id</a>
3	Dana Syariah	<a href="http://danasyariah.id">http://danasyariah.id</a>
4	Danakoo	<a href="http://www.danakoo.id">www.danakoo.id</a>
5	Alamisharia	<a href="http://www.p2p.alamisharia.co.id">www.p2p.alamisharia.co.id</a>
6	Syarfi	<a href="http://www.syarfi.id">www.syarfi.id</a>
7	Duha Syariah	<a href="http://www.duhasyariah.com">www.duhasyariah.com</a>

Source: (Otoritas Jasa Keuangan/OJK, 2019)

Trends in e-commerce and digitalization platforms in trade also have an impact on SMEs in Kemayoran, Central Jakarta. Many business people do marketing strategies with online systems to sell their merchandise. The Akbar Kemayoran Night Market is located in the courtyard of the Akbar Kemayoran Mosque, which is located on Jl. Benyamin Sueb Blok Boeing 9 No. 1 Kebon Kosong, Kemayoran, Central Jakarta, was established in 2014. Economic activity in the Market This only happens at night, which coincides with the time of returning from the office. Also, most of the MSMEs in the Kemayoran Akbar Night Market are Muslims, and also the majority understand e-commerce. Based on the information above, the statement of the problem in this study can be as follows: (i) Does Islamic Banking play a role in e-commerce development for MSMEs at the Kemayoran Akbar Night Market of Kemayoran?; (ii) Does e-commerce affect MSMEs Business Development at the Kemayoran Akbar Night Market?; (iii) Does Islamic banking and e-commerce have a role and influence both directly and indirectly on the development of MSMEs at the Akbar Night Market of Kemayoran?

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. Banking Industries and Digital Growth

The definition of a bank as an intermediary financial institution that functions to raise funds from the public, and then channels it back to the community, has developed even further. In the current era where internet access has become a basic human need, and the need to access information has an impact on changes in people's behavior in the fulfill the needs of business and financial transactions (Joyce, 2015). Public consumption behavior and the pattern of business transactions at this time in big cities have changed to be online-based, where they do not recognize regional limits and time limits (borderless and timeliness). Therefore, with the change in consumer behavior, the impact on banking services at this time is no longer relying on physical service outlets (Chiou & Shen, 2012). The phenomenon of queuing at bank branch offices in big cities and areas that have good internet network coverage is no longer visible. At present, people rarely come to the bank to save and withdraw money through physical networks or branches. Therefore the existence of physical offices in big cities must be considered their effectiveness by the bank's management. The phenomenon of business transactions with cashless has become a habit and custom for residents who live in the capital. Online business growth in Indonesia, aside from being quite rapid, also has good prospects. All business sectors today have used the internet as a transaction medium. Furthermore, changes in the trend of public business transactions using online media have an impact on the banking industry. Therefore, the banking industry is currently also starting

to rely on transaction automation, such as the use of ATMs, mobile banking and internet banking (Widiyanto & Prasilowati, 2015).

The optimization of information technology infrastructure contained in the internal bank aims to meet the needs of information technology development. Also, the need for e-commerce transactions is vital for the bank to be able to keep pace with the growing community that uses these rapidly growing online business transactions. Furthermore, the impact of proper information technology owned by banks will contribute to the increase in Fee-Based Income through transaction-based services and technologies such as ATMs, e-Channels, and cash management. Furthermore, it can also reduce the risk of banks that was initially focused on the credit business exposed to credit risk, turning into a focus on fee-based products such as Trade products, Bank Guarantees, and pawn products on Islamic banks. Also, the conventional banking industry and Islamic banks should be able to improve IT systems to support business growth, such as:

- Electronic Data Capture (EDC) Acquirer, the development of EDC Acquirer that makes it easy for merchant bank customers to accept shopping transactions through EDC. Benefits for banks are to improve service to customers/merchants, increase fee-based income and increase merchants or bank partners, and increase bank awareness as a bank that applies modern technology. The benefit for customers is to make it easy for merchants/bank partners to accept payment transactions through EDC;
- Syariah Payment Feature, an online debit service that can serve e-commerce payments from bank customers. Benefits for banks are to improve service to customers, increase fee-based income, and increase merchants/bank partners, increase bank awareness as a bank that applies modern technology. The benefit for customers is to make it easier for bank customers to make payment transactions through e-commerce;
- Zakat, Infaq, Shodaqah, and Waqf Payment Services through Virtual Accounts are virtual accounts provided by banks as tools to help and facilitate customers who want to give zakat, infaq as shodaqah and Waqf. The benefit for banks is to improve the corporate image of the bank as a bank that is concerned with the successful distribution of public social funds. Benefits for customers are convenience in the distribution of Zakat/Infaq/Shodaqoh and Waqf to Nadzir chosen by the Customer by sharia principles;
- Customer on board is the process of acquiring bank customers through a digital process mechanism. Benefits for banks are increasing market share and providing fast services to get new customers. The benefit for customers is to make it easier to access banking and become a bank customer.

## **2.2. Islamic Bank and Micro, Small & Medium Entrepreneurs**

The existence of Islamic banking as a bank that cares about social problems, and is able as a solution for micro and small entrepreneurs in finding capital to improve their financial capacity and income. The impact of Islamic banks is a bank that is pro micro, small, and medium enterprises (MSMEs) is that each Islamic bank must have financial products that are pro MSMEs. (Nugroho, 2014). Furthermore, according to Ayyagari et al., (2011) and Nugroho & Tamala (2018) The MSME sector has a major contribution to the economy of all countries in the world and even becomes the backbone of the economy. The contribution of MSME to a country's economy is not only in developing countries but also in developed countries, MSME contributes 43.5% of workers globally so that the MSME sector is a business sector that can create jobs to reduce unemployment. On the other hand, the MSME sector has significant challenges in finding capital to develop its business (Beck & Demirguc-Kunt, 2006). MSMEs have limited access to finance because of the high risk of the business and also the lack of collateral used as collateral so that banks reject their loan applications. Islamic banks, as banks that are pro to the MSMEs sector, should be able to provide financial products and services that meet their needs. Thus the more focused, Islamic banks in the MSMEs segment, it will have an impact on the increase in revenue and performance of Islamic banks. It takes effort and support from all stakeholders because

Indonesia has a great opportunity, whereas a country with the most Muslim majority, but there are still many MSMEs that have not been able to apply the Islamic economy to their businesses. As a country with the largest Muslim population, it fits for Indonesia to become a pioneer and a center for the development of Islamic finance in the world. This is not an "impossible dream" because of Indonesia's potential to become a huge global player of Islamic finance (Alamsyah, 2012; Nugroho & Husnadi, 2014; Nugroho et al., 2017). Nevertheless, to support the growth of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs), financial institutions such as banks play an essential role in bridging working capital needs, especially Islamic banking. The phenomenon that occurs where many micro and small businesses lose because of a lack of capital for business. Conventional banks with interest rates are not able to support the growth of micro and small companies because the amount of returns to be paid is not proportional to the results obtained by MSMEs. Islamic banks should, through the use of a profit-sharing system, be able to meet the needs of working capital for MSMEs.

The Maslahah is the implementation of the six maqashid, or commonly referred to as Dharuriyyah Benefit. The benefit of maqashid sharia is at the top of the list because it is the core or a principle that has been agreed upon. Al-Ghazali (450-505 H / 1057-1111 AD) views maslahah as an effort to provide benefits or reject damage, the reason that Al-Ghazali uses is based on the purpose of Allah SWT to create social well being for entire of Good creator. The maslahah theory in banking as a foundation in the existence of Islamic banking is vital and is an essential requirement. The basic principle that must be considered is the purpose of the existence of Islamic Banking in Islamic economic law is to create a halal transaction and keep away from the system that leads to damage to lives, reason, religion, property, and offspring. If the transaction is carried out illegally, the consequences of the transaction will damage the soul, reason, religion as property and families (Asutay, 2012; Chapra, 2007; Nugroho, Hidayah, & Badawi, 2018). According to Muhammad Umer Chapra (1993), there are several aspects of Islamic economics, including Islamic banks to contribute to sustainable development to realize social welfare, which include focusing on the humanitarian aspect in business activities, focusing on aspects of justice and wealth distribution and reducing social inequality, focusing on equitable achievement of performance that is not only in the aspect of profit but also followed by social aspects as environmental aspects and spiritual aspects.

### **2.3. Islamic Banking and E-Commerce to Enhance the Business of MSMEs**

Previous research conducted by Kara (2013), stated that Islamic banking has a significant contribution to the distribution of funding to MSMEs in the province of Makassar, Indonesia amounting to 14.23%. This is supported by financing contracts used by Islamic banks based on underlying assets so that Islamic bank financing is focused on the real sector. Also, in other cities such as Jambi, Indonesia, Islamic banks have a positive contribution to the distribution of MSMEs financing and also assist MSMEs that aim to use capital effectively (Ferawati & Solihin, 2017). Research conducted by Musfiroh et al., (2017) also states that Islamic banking contributes significantly to the development of MSMEs businesses in the city of Banjarnegara, Central Java, Indonesia.

On the other hand, currently, many MSMEs are helped with the marketing and promotion of their goods using a digital platform. One of the digital platforms now in use is e-commerce. The use of e-commerce can increase sales turnover from SMEs in Pasuruan, East Java, Indonesia (Rosyidi, 2018). That is because the development of the internet makes it easy for MSMEs to communicate through electronic media. Electronic media for trading and buying purposes is through e-commerce platforms. The benefits of e-commerce for MSMEs according to Gunasekaran et al., (2002) include: (i) Sales that are able to reach consumers in various locations; (ii) Facilitate communication with consumers that are not limited by time and place; (iii) Reducing operational costs such as shipping and transportation costs; (iv) Make it easy to monitor customer satisfaction quickly; (v) Knowing the demands and needs of consumers quickly.

### 3. RESEARCH METHODOLOGY

This type of research used in this research is descriptive causality research. Descriptive research is research conducted to determine the value of an independent variable, either one or more variables (independent) without making comparisons, connecting with other variables. This descriptive research is causal, and the causal relationship is a causal relationship which is also useful for analyzing how a variable influences other variables, and is also useful in experimental research where the independent variable is treated in a controlled manner by the researcher to see the impact on the dependent variable directly. The population is a collection of elements that have specific characteristics that can be used to make conclusions. The population in this study was MSMEs guided by the Akbar Kemayoran Night Market, located in the courtyard area of the Akbar Kemayoran Mosque located at Jl. Benyamin Sueb block Boeing 9 No. 1 Kebon Kosong, Kemayoran, Central Jakarta as many as 175 SMEs. Besides the sample is a collection of subjects that represent the population, the sample taken must have the same characteristics as the population and must represent (representative) members of the population. The sampling technique used is simple random sampling with a random sampling, where each subject has the same opportunity to be sampled. Determination of sample size using the slovin formula below:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Remarks:

n = Sample/number of respondents

N = Population

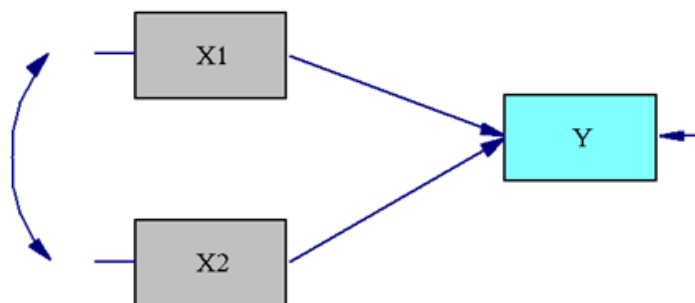
e = Error level 10%

According to the formula above, the sample calculation as follows:

$$n = \frac{175}{1+175(0,10)^2}$$

n = 63,636 ≈ 64 sample

A data analysis tool used in this study is path analysis. Path analysis is a type of multivariate analysis technique used to test the effect of independent variables on more than one dependent variable, in other words, to test the direct and indirect effects of independent variables on the dependent variable determined by the researcher. Based on the relationship between variables, then a path diagram can show the paradigm of the relationship between variables in the study as follows:



**Figure 1. Conceptual Research Framework**

Remark

X1 = Islamic bank role in enhancing MSMEs

X2 = Ecommerce role in enhancing MSMEs

Y = MSMEs Business Capacity



Based on Figure 3 above, this study aims to determine the significance of the influence of exogenous variables on endogenous variables simultaneously. Then hypothesis testing is performed using (1) stat t-test, which is to test the effect of partial or individual independent variables towards the dependent variable; (2) F-stat test, which is to determine the significance of the influence of the independent variables together on the dependent variable.

## 4. RESULTS AND DISCUSSION

### 4.1. Results

The questionnaires distributed in this study were 64 sets for the sample used. Therefore, all questionnaires were filled so they could be processed while the respondent profile is based on age range 25 years old-60 years old, latest education range high school level-bachelor level, religion Moslem, and type of business micro size-medium size. This test is carried out to test the validity of each statement item in measuring its variables. Validity testing in this study was done by correlating the scores of each item statement addressed to respondents with a total score for all items. The correlation technique used to test the validity of statement items in this study is the Pearson Product Moment correlation. If the value of  $r$  count items of the statement item being tested is higher than  $r$  table ( $n=64$ ) 0.204, it can be concluded that the statement item is a valid construct, the results of the validity test (attached). Reliability testing is carried out on items that are included in the valid category. Reliability testing is done by testing the instrument just once, and then analyzed using the Cronbach Alpha method. The questionnaire is said to be reliable if the reliability coefficient is positive and is higher than 0.60, based on the calculation results obtained from the results of the Cronbach Alpha values for the three variables, namely X1, X2, and Y exceeds the value of 0.60 these results indicate that the questionnaire items on each variable reliable to measure their respective variables.

The normality test aims to test whether the variables in the study have a normal distribution or not. Data normality tests can be done using the one-way Kolmogorov Smirnov test. Decision making to determine whether a data follows the normal distribution or not is to assess the significance value, if the sig value  $\geq 0.05$ , then the data distribution is normal.

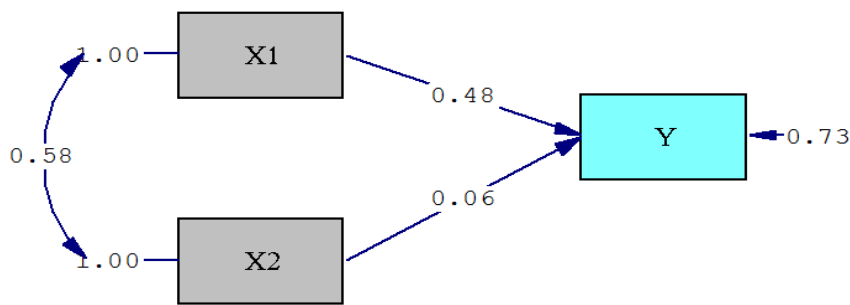
**Table 4. Normality Test**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.14891255
Most Extreme Differences	Absolute	.152
	Positive	.083
	Negative	-.152
Kolmogorov-Smirnov Z		1.216
Asymp. Sig. (2-tailed)		.104

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

From the results of data processing above (Table 4), it appears that the significance value obtained for all variables is 0.104. This shows that the significance value of  $0.104 > 0.05$  means that the data is normally distributed. Furthermore, based on the results of the calculation of the correlation and inverse correlation matrix (Table 4), the relationship between Islamic bank variables (X1) and e-commerce variables (X2) with an increase in MSMEs business (Y) with the flowchart can be illustrated as follows:



**Figure 4. Path diagram**

The next step is to test the effect of the two independent variables on the dependent variable described by the path diagram equation above (Figure 4). The following hypothesis testing will be presented either simultaneously using the F test or partially using the t-test, as follows:

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	229.386	2	114.693	11.200	.000 <sup>a</sup>
	Residual	624.686	61	10.241		
	Total	854.072	63			

a. Predictors: (Constant), e-Commerce, Islamic Bank

b. Dependent Variable: MSMEs Business Capacity

Based on the SPSS results above it can be seen that the significance value of F-count is 0,000 or lower than 0.05. Thus, the hypothesis can be simultaneously accepted that there is a joint effect of Islamic Bank variables (X1) and e-commerce (X2) on MSMEs Business Capacity (Y), while for partial testing are as follows:

**Table 5. T-count test**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			
		Standardized Coefficients		t	Sig.
		Beta			
1	(Constant)			3.233	.002
	Islamic Bank	.483		3.609	.001
	e-commerce	.057		.427	.671

a. Dependent Variable: MSMEs Business Capacity

Based on the results of data processing with SPSS software version 18 (Table 5), it can be seen that the signification value of t-count is 0.001 or smaller than 0.05 for Islamic Bank variables (X1) on MSMEs Business Development (Y). Therefore, there is a significant influence between variables Islamic Bank (X1) Towards MSMEs Business Development (Y). While the results of data processing of signification from t-count for e-commerce variable (X2) the significance value is 0.671 or more than 0.05, it means that the influence of e-commerce (X2) on Business Development (Y) is not significant. The magnitude of the impact of Islamic Banks (X1) and e-commerce on the Development of MSMEs Business Capacity (Y) is 26.8%, as shown in Table 6 below:

**Table 6. Coefficient Determination Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,518 <sup>a</sup>	,268	,245	3,20012

a. Predictors: (Constant), e-commerce, Islamic Bank

Nevertheless, for further analysis related to the direct and indirect effects of each independent variable X1 and X2 on the dependent variable Y, the following are presented the details of direct and indirect effects between these variables:

**Table 6. Direct Effects and Indirect Effects between Variables**

Variable	Direct Effect	Indirect Effect Through Another Variable		Total Effect
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	
X <sub>1</sub>	23.37%		1.57%	24.95%
X <sub>2</sub>	0.32%	1.57%		1.89%
<b>The Effect of Variable X1 &amp; X2 to the Y Variable</b>				26.84%
<b>The Another Variable Effect (e<sub>1</sub>) to the Y Variable</b>				73.16%
<b>Total</b>				100.00%

Furthermore, based on the results of data processing with SPSS software version 18 in table 6 above, the interpretation can be made as follows:

- Islamic Bank Variable (X1) has a significant effect on MSMEs Business Improvement (Y) as presented in the t-test (table 3 and table 5) with a total impact of 24.95%, consisting of a direct effect of 23.37% and an indirect effect of 1.57%;
- E-commerce Variable (X2) has no significant effect on g MSMEs Business Improvement (Y) as presented in the t-test (Table 3 and Table 5) with a total effect of 1.89%, consisting of a direct effect of 0.32% and the indirect effect of 1.57%.

## 4.2. Discussion

### 4.2.1. Role of Islamic Bank to Enhance the MSMEs Business

Islamic banks in carrying out their business activities have different concepts from conventional banks. The difference is due to the Islamic principles, which must be obeyed by Islamic banks in carrying out business activities in the community. According to Choudhury (2010) and Pratiwi (2016), the concept of Islamic banks based on Tawhid string relationship (TSR) where every aspect of human life, both human social relationships (muamalah) and the human relationship with God (worship) must refer to the Qur'an and other sources of Islamic law such as the Hadith. Based on this concept, Islamic banks have a responsibility not only to stakeholders, but also to ensure that all business activities are following Islamic law. Therefore, all employees of Islamic banks should understand the principles of sharia that are required to be implemented. Also, the main goal of the goal of sharia (maqashid syariah) is to achieve social-wellbeing. Social-wellbeing where the conditions of social welfare have been realized and the impact is civilization's existence where the fulfillment of the intellectual aspects (Tamadun) and spiritual aspects (Tsaqâfah) in social life (Nugroho et al., 2019). Therefore, Islamic banks have a goal not only to be profit-oriented, but also to provide the maslahah (beneficiaries) for the community, especially MSMEs. MSMEs in Indonesia are the backbone of the national economy because the number reaches 99% of the total business operators in Indonesia. Therefore the result of this study is that Islamic banking services have a significant contribution to increasing the business turnover of MSMEs. The influence of Islamic bank services to enhance the MSMEs' business is 24.95%.

#### **4.2.2. Role of E-Commerce to Enhance the MSMEs Business**

The growth of internet users in big cities that are reached by the internet has an impact on changes in people's behavior, including buying and selling activities. Nowadays, online business has become a common thing for people in big cities, the especially millennial generation (Hutagalung, Fitri, & Ritonga, 2019). However, the use of the internet and e-commerce facilities in buying and selling requires specialized knowledge in terms of information technology. On the other hand, MSMEs have low education so that there are difficulties in using e-commerce in their business activities. MSMEs uses social media for entertainment purposes, and they still prefer conventional business transactions such as face to face with their customers, and even use payment with the cash system (Nugroho, 2020; Nugroho & Ali, 2020). Furthermore, in this research, we find that e-commerce has an insignificant effect on improving the business of MSMEs. Therefore the influence of e-commerce on the MSMEs business enhancement by 1.89%.

#### **4.2.3. Role of Islamic Bank and E-Commerce to Enhance the MSMEs Business**

The development of digital technology is currently disrupting the banking industry. Therefore the banking industry must innovate in the field of information technology to keep up with the demands of customers and the public in digital services (Casolaro & Gobbi, 2007; Kholis, 2018). However, Islamic banks, as banks that have a business focus on the retail segment, should have a digital service that connects MSME with e-commerce services. Thus, digital banking services from Islamic banks will provide added value from Islamic banking products. This is consistent with the results of the data processing in this study that Islamic banking services as a bridge for the use of e-commerce will affect the enhance in MSMEs business by 1.89%. Therefore, the influence of Islamic banking services for improving the MSMEs business to 26.84%.

### **CONCLUSION**

Islamic banks as a bank that has a bottom line, which has a concern not only looking for profit but positively contributing to the social aspects and environment conservation. Furthermore, as the bank that has social responsibility focuses, the Islamic bank should focus on the MSMEs'. The results of this study state that Islamic banking services contribute significantly to the development of the MSMEs' business. Beside, technological progress is also a consideration in developing products at Islamic banks. The characteristic of MSMEs is their lack of knowledge so that the results of this study are that e-commerce has no significant effect. Still, it will provide added value to Islamic banking services with the concept of a digital banking platform.

### **REFERENCES**

- Adrian, M. A. (2018). Empowerment Strategies of Micro, Small, Medium Enterprises ( MSMEs ) to Improve Indonesia Export Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 2(4), 50-60.
- Ahmed, H. (2004). Frontiers of Islamic Banking: A Synthesis of Social Role and Micro finance Forthcoming in The European Journal of Management and Public Policy Frontiers of Islamic Banking: A Synthesis of Social Role and Microfinance. In *Munawar Iqbal Islamic Banking in Practice 10 Said M. Elfakhani, Yusuf M. Sidani and Omar A. Fahel An Assessment of the Performance of Islamic Mutual Funds 39 Obiyathulla Ismath Bacha Value Preservation through Risk Management A Shariah Compliant Proposal* (pp. 1-118).
- Akhter, W., Akhtar, N., & Jaffri, S. K. A. (2009). Islamic Micro-Finance and Poverty Alleviation: A Case of Pakistan. In *Proceedings 2nd CBRC* (pp. 1-8). Lahore, Pakistan.
- Alamsyah, H. (2012). Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan Dalam Menyongsong MEA 2015. *Milad Ke-8 Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI)*, (April 2012), 1-8.

- Amah, N. (2013). Bank Syariah dan UMKM dalam Menggerakkan Roda Perekonomian Indonesia: Suatu Kajian Literatur. *ASSETS: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 2(21), 48-54.
- Asutay, M. (2012). Frontier of Islamic Economics and Finance : New Challenges Conceptualising and Locating the Social Failure of Islamic Finance : Aspirations of Islamic Moral Economy vs the Realities of Islamic Finance. *Asian and African Area Studies*, 11(2), 93-113.
- Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). *Contribution to Employment, Job Creation, and Growth*. Retrieved from <http://econ.worldbank.org>.
- Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking and Finance*, 30(11), 2931-2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- Casolaro, L., & Gobbi, G. (2007). Information Technology and Productivity Changes in the Banking Industry. *Economic Notes*, 36(1), 43-76. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(84\)90018-5](https://doi.org/10.1016/0305-0483(84)90018-5)
- Chapra, M. U. (1993). *Islam and economic development*. Islamabad, Pakistan: Islamic Research Institute (IRTI).
- Chapra, M. U. (2007). Ibn Khaldun's theory of development: Does it help explain the low performance of the present-day Muslim world? *The Journal of Socio-Economics*, 37(2), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2006.12.051>
- Chiou, J., & Shen, C. (2012). The antecedents of online financial service adoption : the impact of physical banking services on Internet banking acceptance. *Behaviour & Information Technology*, 31(9), 859-871.
- Choudhury, M. A. (2010). Islamic Perspective of Socioeconomic Development. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, 6(3), 37-54.
- Choudhury, M. A., & Hoque, M. Z. (2013). Corporate governance in Islamic perspective. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 6(3), 180-199. <https://doi.org/10.1108/14720700610655132>
- Dusuki, A. W., & Abdullah, N. I. (2007). Why do Malaysian customers patronise Islamic banks? *International Journal of Bank Marketing*, 25(3), 142-160. <https://doi.org/10.1108/02652320710739850>
- Elmelki, A., & Mounira, B. A. (2009). Ethical Investment and the Social Responsibilities of the Islamic Banks. *International Business Research*, 2(2), 123-130. <https://doi.org/10.5539/ibr.v2n2p123>
- Ferawati, R., & Solihin, M. (2017). Kontribusi Bank Syariah Mandiri Cabang Jambi dalam Pembiayaan UMKM di Kota Jambi. *Nur El-Islam*, 4(2), 188-209.
- Gunasekaran, A., Marri, H. B., Mcgaughey, R. E., & Nebhwani, M. D. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *Int. J. Production Economics*, 75(1-2), 185-197.
- Haryanti, D. M., & Hidayah, I. (2019). Potret UMKM Indonesia: Si Kecil yang Berperan Besar | UKM Indonesia. Retrieved January 16, 2020, from <https://www.ukmindonesia.id/baca-artikel/62>
- Hiyanti, H., Nugroho, L., Sukmadilaga, C., & Fitrijanti, T. (2019). Peluang dan Tantangan Fintech (Financial Technology) Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 5(03), 326-333.
- Hutagalung, M. A. K., Fitri, R., & Ritonga, S. R. W. (2019). Generasi Muslim Milenial dan Wirausaha. In *Seminar Nasional Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat 2019* (pp. 300-304). STMIK Pontianak, 29 Juli 2019.
- Joyce, D. (2015). Internet freedom and human rights. *European Journal of International Law*, 26(2), 493-514. <https://doi.org/10.1093/ejil/chv021>
- Kara, M. (2013). Kontribusi Pembiayaan Perbankan Syariah Terhadap Pengembangan Usaha Mikro

- Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Makassar. *Asy-Syir'ah Jurnal Ilmu Syari'ah Dan Hukum*, 47(1), 269-302.
- Kasyfi, H. (2018). APJII: Penetrasi Pengguna Internet Indonesia Capai 143 Juta Orang | Dailysocial. Retrieved January 25, 2020, from <https://dailysocial.id/post/apjii-survei-internet-indonesia-2017>
- Kholis, N. (2018). Perbankan dalam era baru digital. *Economicus*, 9(1), 80-88.
- Makarim, E. (2014). Kerangka Kebijakan Dan Reformasi Hukum Untuk Kelancaran Perdagangan Secara Elektronik (E-Commerce) Di Indonesia. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 44(3), 314. <https://doi.org/10.21143/jhp.vol44.no3.25>
- Mckay, R. (2001). Women entrepreneurs: Moving beyond family and flexibility. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(4), 148-165. <https://doi.org/10.1108/EUM000000005764>
- Musfiroh, M. F. S., Sabrina, L., & Wuragil, S. (2017). Kontribusi Perbankan Syariah Terhadap Perkembangan UMKM di Kecamatan Banjarnegara. *Manarul Qur'an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*, 17(1), 136-158.
- Nugroho, L. (2014). Role of Government Support to Micro Financing in Islamic Bank for Clean Water Connection to Low-Income Communities. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(4), 57-63.
- Nugroho, L. (2020). Bank Syariah dan Dinamika Financial Technology (Fintek) Pada Era Revolusi Industri 4.0. In *Eksistensi Bisnis Islami di Era Revolusi Industri 4.0* (pp. 153-181). Widina.
- Nugroho, L., & Ali, A. J. (2020). E-Commerce to Improve Homemaker Productivity (Women Entrepreneur Empowerment at Meruya Utara, Kembangan District, West Jakarta, Indonesia). *Amalee: Indonesian Journal of Community Research & Engagement*, 1(01), 13-24.
- Nugroho, L., Hidayah, N., Ali, A. J., & Badawi, A. (2020). E-Commerce to Improve Homemaker Productivity (Women Entrepreneur Empowerment at Meruya Utara, Kembangan District, West Jakarta, Indonesia). *Amalee: Indonesian Journal of Community Research & Engagement*, 1(01), 13-24.
- Nugroho, L., Hidayah, N., & Badawi, A. (2018). The Islamic Banking, Asset Quality: "Does Financing Segmentation Matters" (Indonesia Evidence). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(5), 221-235. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0154>
- Nugroho, L., & Husnadi, T. C. (2014). State-Owned Islamic Bank (BUMN) in Realizing The Benefit of Ummah (Maslahah) and Indonesia as Islamic Financial Center in The World. In *Proceedings in 11th International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management. Bandung*. (pp. 1-21).
- Nugroho, L., Husnadi, T. C., Utami, W., & Hidayah, N. (2017). Maslahah and Strategy to Establish A Single State-Owned Islamic Bank in Indonesia. *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, 10(1), 17-33. Retrieved from <http://www.tifbr-tazkia.org/index.php/TIFBR/article/view/97/106>
- Nugroho, L., & Tamala, D. (2018). Persepsi Pengusaha UMKM Terhadap Peran Bank Syariah. *Jurnal SIKAP (Sistem Informasi, Keuangan, Auditing Dan Perpajakan)*, 3(1), 49-62.
- Nugroho, L., Utami, W., & Doktoralina, C. M. (2019). Ekosistem Bisnis Wisata Halal dalam Perspektif Maqasid Syariah (Halal Tourism Business Ecosystem in the Maqasid Syariah Perspective). *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 3(2), 84-92. <https://doi.org/10.21070/perisai.v3i2.1964>
- Nugroho, L., Utami, W., Sukmadilaga, C., & Fitrijanti, T. (2017). The Urgency of Allignment Islamic Bank to Increasing the Outreach (Indonesia Evidence). *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(4), 283-291.

- Nugroho, L., Wiwik, U., Citra, S., & Tettet, F. (2017). The Urgency of Allignment Islamic Bank to Increasing the Outreach. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(4), 283-291. Retrieved from <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/4493/pdf>
- Otoritas Jasa Keuangan/OJK. (2019). Penyelenggara Fintech Terdaftar dan Berizin di OJK per 31 Mei 2019. Retrieved January 26, 2020, from <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/publikasi/Pages/Penyelenggara-Fintech-Terdaftar-dan-Berizin-di-OJK-per-31-Mei-2019.aspx>
- Palladan, A. A., & Adamu, A. M. (2019). Toward Mitigating Graduate Unemployment for Political Stability: The Role Electronic Commerce Technology. A PLS Approach. *Cross Current Int J Econ Manag Media Stud*, 1(1), 22-29. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/330985931>
- Pratiwi, A. (2016). Islamic banking contribution in sustainable socioeconomic development in Indonesia: An epistemological approach. *Humanomics*, 32(2), 98-120. <https://doi.org/10.1108/H-12-2015-0085>
- Rifa, B. (2013). Efektivitas Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Krupuk Ikan dalam Program Pengembangan Labsite Pemberdayaan Masyarakat Desa Kedung Rejo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 1(1), 130-136.
- Rohana, A. (2020). Kondisi Ekonomi Digital Global dan Nasion. Retrieved January 26, 2020, from <https://www.depokpos.com/2020/01/kondisi-ekonomi-digital-global-dan-nasional/>
- Rosyidi, K. (2018). Community Based E-Marketing: Pemasaran Online Berbasis Komunitas bagi IKM Minapolitan Patuguran Rejoso Pasuruan. *SOEROPATI*, 1(1), 93-102.
- Suci, Y. R. (2017). Perkembangan UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 6(1), 51-58.
- Sukmadilaga, C., & Nugroho, L. (2017). *Pengantar Akuntansi Perbankan Syariah" Prinsip, Praktik dan Kinerja*. Lampung, Indonesia: Pusaka Media.
- Tedjasuksmana, B. (2015). Potret UMKM Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015. In *The 7th NCFB and Doctoral Colloquium 2014 Towards a New Indonesia Business Architecture Sub Tema: "Business And Economic Transformation Towards AEC 2015"* (pp. 189-202).
- Vania, A. S., Nugraha, E., & Nugroho, L. (2018). Does Earning Management Happen in Islamic Bank? (Indonesia and Malaysia Comparison). *International Journal of Commerce and Finance*, 4(2), 47-59. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id>
- Wajdi Dusuki, A. (2008). Banking for the poor: the role of Islamic babking in microfinance initiatives. *Humanomics*, 24(1), 49-66.
- Widagdyo, K. G. (2015). Analisis Pasar Pariwisata Halal Indonesia. *The Journal of Tauhidinomics*, 1(1), 73-80.
- Widiyanto, I., & Prasilowati, S. L. (2015). Perilaku Pembelian Melalui Internet. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(2), 109-112. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.109-122>
- Yustati, H., & Handayani, D. L. (2017). Strategi Perbankan Syariah dalam Menyokong Indonesia Menjadi Trend Setter Industri Halal. *Baabu Al-Ilmi*, 2(1), 16-35.

# GENÇ PAZAR KURLARI, AİLELERİNİN SATIN ALMA KARAR SÜRECİNİ ETKİLİYOR MU? ONLINE ALIŞVERİŞ ÇERÇEVESİNDE NİCEL BİR ARAŞTIRMA

Mustafa DOĞANER<sup>1</sup>

Eren TEMEL<sup>2</sup>

## Özet

Pazar kurları, fiyat, kalite, performans, ürünler, markalar, satıcılar hakkında pazara ilişkin genel bilgi edinme ve bu bilgiyi diğer tüketicilerle paylaşma niteliği taşımasıyla tüketici satın alma karar süreçlerine etki eden gruplardan biri olarak görülmektedir. Bu çalışma, genç tüketiciler üzerine odaklanmakta; genç pazar kurlarının online platformlardan edindiği bilgiler çerçevesinde ailelerinin satın alma karar süreçlerini online kanal üzerinden satın almak üzere etkilediği varsayımından yola çıkmaktadır. Bu çerçevede online pazar kurdu eğiliminin, ailelerinin satın alma karar süreçlerinde izlediği başlangıç, araştırma-değerlendirme ve nihai karar aşamalarına olan etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 18-30 yaş arasında olan ve online alışveriş faaliyetinde bulunan genç tüketiciler arasından 342 katılımcıya ulaşılmış, anket uygulaması vasıtasıyla veri elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçları, gençlerin online pazar kurdu eğiliminin ailenin satın alma karar süreçlerinin her aşamasında etki ettiğini ortaya koymuştur. Demografik özelliklerin ve katılımcıların internet ve online alışverişe ilişkin yaklaşımlarının, değişkenler bakımından farklılaştırıcı faktörler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Satın Alma Karar Süreci, Pazar Kurları, Online

**JEL Kodları:** D19, M10, M31

## DOES YOUNG MARKET MAVENS AFFECT THEIR FAMILY'S PURCHASE DECISION MAKING PROCESS? A QUANTITATIVE RESEARCH IN ONLINE SHOPPING FRAMEWORK

### Abstract

Market mavens are considered as one of the groups that affect the consumer purchasing decision processes by having general information about the price, quality, performance, products, brands, vendors and sharing this information with other consumers. This study focuses on young consumers, based on the assumption that young market mavens affect their families' purchasing decision processes decisions to purchase online, through the information, which they have obtained from the online channel. In this context, it is aimed to determine the impact of the online market-established trend on the initial, research-evaluation and final decision stages followed by their families in their purchasing decision processes. For this purpose, 342 participants were reached among the young consumers between the ages of 18-30 and engaged in online shopping and data were obtained through a survey application. The correlation and regression analysis results conducted for the relationships between the variables revealed that the tendency of young people to establish an online market affects the family's purchasing decision processes at every stage. It was determined that demographic characteristics and participants' approaches to internet and online shopping are differentiating factors in terms of variables.


**Keywords:** Family Buying Decision Process, Mavens, Online


**JEL Codes:** D19, M10, M31

## GİRİŞ

Aile, temel ihtiyaç ürünlerinden beğenmeli tüketim ürünlerine ve hatta aranmayan ürünlere kadar dev bir ürün yelpazesi için karar verme, satın alma ve tüketim birimidir. Aile üyesi bireylerin, ailenin ortak kullanımına yönelik ürünlerin yanında, kendi kullanımları için satın aldıkları ürün/ hizmetlerde dahi diğer aile üyelerinden etkilendiği ve birçok önemli satın alma davranışının aile içinde farklı aile üyelerinin etkileri ile şekillendiği bilinmektedir (Aygün & Kazan, 2008).

Satın alma süreci içerisinde ihtiyacın ortaya çıkmasıyla başlayan süreç, içsel veya dışsal uyarılar tarafından etkilenmektedir. İçsel uyarılar, genellikle içten gelen açlık, susuzluk gibi en temel ihtiyaçlar tarafından tetiklenebilmektedir. Dışsal uyarılar ise bir reklam, indirim, görme, duyma, koklama veya

1 Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İİBF, Aydın, Türkiye, mdoganer@adu.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3045-5674

2 Doktora Öğrencisi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, Türkiye, eren.pdf@gmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-1938-4836



iletişim kurma sırasında bir üründen söz etme bile olabilmektedir (Munthiu, 2009). Bu noktada bir dışsal uyaran olarak tavsiyeler, farkında olunmayan bir ihtiyacı ortaya çıkarabilmekte veya tüketicinin zihninde önceden belirmiş olan bir ihtiyaca yönelik izlenen satın alma süreçlerini etkileyebilmektedir. Özellikle aile içinde bu etkileyenler daha güçlü olabilmektedir. Ailenin yapısına göre değişebilmekle beraber verilen satın alma kararları, bireysel kararlara göre çok daha kolektif bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle, uyaranlardan daha fazla etkilenmeye açık olmaktadır. Bu kapsamda özellikle aile içindeki bireylerden gelen bilgiye dayalı paylaşımların, satın alma karar süreci içerisinde etkileyici olduğu düşünülmektedir.

Günümüz aile satın alma karar sürecinde, geleneksel aile satın alma karar sürecine göre belirgin değişimler görülmektedir. Geleneksel Türk aile yapısının doğrudan yansımaları gördüğümüz geleneksel aile satın alma karar sürecinde babanın sahip olduğu mutlak egemenliğin yavaş yavaş değişmeye başladığı görülmektedir (Kitapçı & Dörtüo, 2009). İnternetin gelişimiyle birlikte, bilgiye ulaşmanın çok daha kolay bir hale gelmesinin bir sonucu olarak, interneti yoğun bir biçimde kullanan genç bireylerin, ailenin satın alma karar süreçlerinde (özellikle bilgi araştırma aşamasında) etkili olduğu düşünülmektedir. Bu konuda, tüketici satın alma kararlarını etkileyen gruplardan biri olarak anılan pazar kurtlarının (market maven) bu kararlarda çok daha etkin olabileceği varsayılmaktadır.

Pazar kurtları, bilgi sahibi oldukları pazar konusunda ağızdan ağıza iletişim ile çeşitli ürünleri tanıtmaktan hoşlanan tüketicilerdir. Bu durum da pazar kurtlarını geniş bir ürün yelpazesine sahip perakendeciler için daha cazip bir hedef haline getirmekte (Clark & Goldsmith, 2005), aile içi satın alma kararlarına önemli etkileyen pozisyonuna getirmektedir. Barnes ve Pressey'e (2012) göre pazar kurtları, piyasa hakkında sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmak için yoğun bir ilgi göstermekte, bu nedenle ürün bilgilerini birçok geleneksel pazarlama iletişim kaynağından daha fazla güvenilirlikle dağıtmak için yararlı bir araç görevi görmektedirler. Williams ve Slama'ya (1995) göre ise pazar kurtlarının tavsiyelerini talep eden tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilmeleri nedeniyle önemli bir pazar hedefi haline gelmektedirler. Pazar kurtlarının çok geniş ürün ve mağaza yelpazesine, geniş farkındalık kümelerine, daha yüksek fiyat-kalite algısına sahip olmanın yanında, teknoloji konusunda da bilgili oldukları ve diğer pazar kurtlarını daha iyi anlama eğiliminde oldukları kabul edilmektedir (Barnes & Pressey, 2012; Geissler & Edison, 2005; Lee, Leizerovici & Zhang, 2015).

Bu itibarla çalışma, pazar kurtlarının hem kişisel tüketim deneyimlerini arttırmak için, hem de pazar bilgilerini aktarabilmek için online ortamdan bilgi araştırmasını yoğun bir biçimde yaptıklarını varsaymaktadır. İnterneti yoğun bir biçimde kullanan gençlerin, daha geniş çaplı bilgilere daha kolay bir biçimde erişmesi, aile içinde bilgi arayışı noktasında, bilgi talep edilen kişiler haline getirdiği düşünülmektedir. Dolayısıyla pazar kurdu eğilimi gösteren gençler için bu ortamın, bilgiye erişmede ve bu bilgiyi paylaşmada aileyi en önemli kanal haline getirdiği ve gençlerin, ailelerin satın alma kararlarında etkili oldukları, bu etkinin online alışverişe yönlendirme biçiminde olabileceği öngörülmektedir. Bu varsayımlar altında çalışma, genç tüketicilerin pazar kurdu eğilimlerini belirlemeyi, bu eğilimlere paralel olarak aile içi satın alma kararları içerisinde gerçekleşen aşamaların pazar kurdu davranışlarından etkilenme gücünü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

## 1. PAZAR KURDU KAVRAMI

Pazar kurtları, çeşitli kategorilerdeki ürünler hakkında edindiği bilgilerle diğer tüketicilere yüksek düzeyde tavsiyede bulunan tüketicilerdir (Goodey & East, 2008). Bu kavramın öncüleri olan Feick ve Price (1987), pazar kurtlarını "birçok ürün türü, alışveriş yeri ve pazarın diğer yönleri hakkında bilgi sahibi olan, ürünler hakkında diğer tüketicilerle tartışmalar başlatan, bilgi taleplerini dikkate alan ve bunlara yanıt veren kişiler" olarak tanımlamışlardır.

Pazar kurtları ürünler, hizmetler, mağazalar ve genel olarak alışveriş ve satın alma hakkında bilgi topladıkları çeşitli ortamlara sıklıkla maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle, ürünler, alışveriş ve satın alma konusunda oldukça bilgilidirler ve bu konudaki uzmanlıklarını genellikle onlardan bilgi talep eden diğer tüketicilerle paylaşmaya isteklidirler (Goldsmith, Flynn & Goldsmith, 2003). Bu nedenle, piyasa

konusundaki ürün, fiyat, kalite gibi çeşitli bilgilerinin tüketiciler arasında yayılmasını sağlayan ve satın alma karar sürecinde etkili olabilen tüketiciler olarak kabul görürler.

Tüketicilerin satın alma kararlarında etkin rol oynayan gruplar genel olarak fikir liderleri, ürün yenilikçileri, pazar kurtları ve vekil tüketiciler olarak gruplandırılmaktadır. Bu kişiler, tüketicileri yönlendirerek doğru olduğunu düşündüğü bir tercih yapmasını sağlamaktadırlar (Tayfun, 2015). Tüketicileri yönlendiren bu gruplar ve özelliklerine ilişkin bir özet Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Tüketicileri Yönlendiren Gruplar**

Gruplar	Uzmanlık	Özellikler
<b>Fikir Liderleri</b>	Sadece bir ürün grubu ile sürekli ilgilenim	Sürekli ilgilenim, yüksek statü ve sosyal grupla yüksek düzeyde bütünleşme
<b>Ürün Yenilikçileri</b>	Pazara yeni çıkan ürünleri hemen alma	Fikir liderlerine göre daha düşük düzeyde sosyal grupla bütünleşme
<b>Pazar Kurtları</b>	Genel pazar bilgisi	Pazar hakkında genel bilgilere sahip olup, bu bilgileri diğer tüketicilere aktarmaktan hoşlanırlar
<b>Vekil Tüketiciler</b>	Belirli bir ürün grubunda özel bilgi	Genellikle belirli bir ücret karşılığı çalışan uzmanlar

**Kaynak:** Mowen & Minor, 1998, s. 495; Uyarlayan Tayfun, 2015, s. 18

Tabloda ele alınan kavramlar, pazar kurtları ile benzerlik göstermekte, ancak farklılıkları bulunmaktadır. Pazar kurdu tanımı, genel pazar bilgisi ve etki kavramlarını içermektedir. Bu nedenle bu kavram, kaynağını bilgi ve uzmanlıktan aldığı için en çok fikir önderliği tanımı ile karşılaştırılmaktadır. Ancak, pazara ilişkin uzmanlığın herhangi bir ürüne özgü olmaması bakımından farklılık göstermektedir. Pazar kurdu kavramı daha çok genel pazar bilgisi ve uzmanlığına dayanmaktadır. Dolayısıyla pazar kurdu kavramında, bireylerin erken ürün satın almaları ve hatta bilgi sahibi oldukları ürünlerin kullanıcıları olmaları şartı yoktur (Feick & Price, 1987). Clark ve Goldsmith’e (2005) göre yenilikçiler ya da fikir önderleri, belirli bir ürün alanında uzman olma eğilimi gösterirken pazar kurtları, ürüne özgü bir uzmanlıktan ziyade, genel olarak perakende ortamına hâkim olma eğilimi göstermektedir. Fikir önderleri, kendi ilgilenim alanlarıyla ilgili bir kategoride diğer tüketicilere bilgi verirken, bilgileri olmayan bir kategori hakkında ihtiyaç doğduğunda diğer tüketicilerden veya başka fikir liderlerinden bilgi tedarik etme eğilimindedirler. Bu açıdan yenilikçiler daha da farklılaşmaktadır. Yenilikçiler, diğer tüketicilere danışıp fikir almayan, zaten ürünün ilk kullanıcısı olduklarından ürün hakkındaki düşüncelerini kendileri belirleyen ve risk alma eğilimleri yüksek olduğundan ürünlerin ilk deneyicisi de kendileri olan bir nitelik taşımaktadır (Marangoz, Coşkun & Türkoğlu, 2015). Diğer yandan, yenilikçiler ve fikir liderleri, ürün yaşam eğrisinin ilk evrelerinde önemli rol oynamaktadır. Fakat pazar kurtlarının kişilerarası iletişime olan etkisi ürünün yaşam eğrisi boyunca sürmektedir (Fitzmaurice, 2011’den Aktaran Şenbabaoğlu, 2019).

Pazar kurtlarına benzerlik gösteren diğer bir kavram ise ‘pazar gurusu’ kavramıdır. Bu kavramı ilk kez ortaya atan Chung ve Woodside (2012) pazar gurusunu, pazar kurduna benzer şekilde ürünler, fiyatlar veya mağazalar hakkında başkalarının sık sık tavsiye istediği, ancak kendisi başkalarından tavsiye istemeyen tüketici olarak tanımlamıştır. Bu anlamda gurunun aksine pazar kurdu, diğer tüketicilerin sık sık tavsiye istediği ve aynı zamanda kendisi de sık sık başkalarından tavsiye arayan bir tüketicidir (Chung & Woodside, 2012).

Pazar kurdu kavramının farklı kültürel ortamlarda geniş ölçüde geçerli olduğu farklı ülkelerde yapılmış çeşitli çalışmalarda kanıtlanmıştır. Bu çalışmalara örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri (Goldsmith, Clark & Goldsmith, 2006; Slama & Williams, 1990), Almanya (Pechtl, 2003; Walsh, Mitchell, Wiedmann, Frenzel & Duvenhorst, 2002; Wiedmann, Walsh & Mitchell, 2001), Güney Afrika (Abratt, Nel & Nezer, 1995), Hindistan (Harikrishnan, Ashok, Dominic & Anand, 2014; Kaur, 2011); İsrail (Ruvio & Shoham, 2007), Güney Kore (Chelminski & Coulter, 2007; Sung & Sung, 2016), Kanada (Lee vd., 2015), Polonya (Chelminski & Coulter, 2002); Tayland (Iyiola, 2013), Türkiye (Yener, 2012; Dölarlan & Torlak, 2013; Tayfun, 2015; Şenbabaoğlu, 2019) göstermek mümkündür. Pazar kurdu

kavramının ayrıca internet ortamında da çeşitli çalışmalar (Belch, Krentler & Willis-Flurry, 2005; Geissler & Edison, 2005; Walsh vd., 2002) tarafından incelendiği görülmektedir.

### 1.1. Pazar Kurtlarının Özellikleri

Pazar kurtlarına yönelik ilgili literatürde çalışmaların ağırlıklı olarak demografik profiller (Feick & Price, 1987; Abratt vd., 1995, Williams & Slama, 1995, Walsh vd., 2002; Belch vd., 2005), kişilik özellikleri (Goldsmith vd., 2003; Geissler & Edison, 2005; Ruvio & Shoham, 2007; Clark, Goldsmith & Goldsmith, 2008), satın alma davranışları ve kriterleri (Feick & Price, 1987; Slama & Williams, 1990; Slama, Natarajan & Williams, 1992; Williams & Slama, 1995; Pechtl, 2003) ve güdüler (Inman, McAlister & Hoyer, 1990; Steenkamp & Gielens, 2003; Walsh, Gwinner & Swanson, 2004; Clark & Goldsmith, 2005; Chelminski & Coulter, 2007) ile ilişkilerini tespit etmeye yönelik yapıldığı görülmektedir.

Pazar kurtları genel olarak mağazalarda gezinmekten, alışveriş yapmaktan hoşlanmaktadır. Çoğunlukla fırsatlardan yararlanmak için alışveriş gezilerini planlayarak ve satış promosyonlarına özellikle dikkat ederek pazarda daha fazla yer alma eğilimi göstermektedir (Price, Feick & Guskey-Federouch, 1988). Bu nedenle pazar kurtları alışverişte daha fazla vakit geçirmekte (Goldsmith vd., 2003), daha fazla sayıda markadan satın almakta (Elliott & Warfield, 1993), daha güçlü fiyat-kalite ilişkisi kurabilmekte (Lichenstein & Burton, 1990) ve daha fazla uyarılmış ve farkındalık sahibi niteliği göstermektedir (Elliott & Warfield, 1993; Williams & Slama, 1995). Tipik bir tüketiciyle karşılaştırıldığında pazar kurtları, satış noktaları ve ürünleri hakkında daha geniş bir bilgi derinliği ve güçlü bir sosyal ağ dahil olmak üzere benzersiz bir dizi özelliğe sahiptir (Lee vd., 2015). Bu durum da pazar kurtlarına etkileşim kurduğu diğer tüketicilerin satın alma kararlarında etkin bir rol alma özelliği kazandırmaktadır.

Tatzel (2002) pazar kurtlarını materyalist ancak, fiyat odaklı ve harcama bakımından tutumlu bir kişiler olarak tanımlamış ve ‘değer arayanlar’ olarak nitelendirmiştir. Bu görüşe göre bir pazar kurdu materyalist olabilmekte, ancak bir fırsat (yoğun bir şekilde promosyonlar) ile karşılaştığı bir durumda harcamak için daha motive olabilmektedir. Fiyat-performans açısından avantaj sağlayan bir ürünse bu fırsatı değerlendirilebilir olarak görmektedir. Pazar kurtlarının piyasaya olan ilgisi ve bilgisi, içgüdüsel olarak pazarlık avcılık yeteneklerini geliştirmiştir. Bu eğilim aynı zamanda bu tüketicileri, prestijli malları satın alırken ve ararken aynı zamanda ortalamadan daha az para harcadıklarını düşünmeye teşvik edebilmektedir.

Pazar kurdu kavramını akıllı satın alma arzusuyla pazar yeri bilgisine sahip olmayı ve bunları çevresine aktarmayı içeren ‘sosyal bir rol’ olarak ele alan Slama, Natarajan ve Williams (2014), bu davranışın bilgiyi sosyal değişim için kullanma isteği, özgeciler ya da diğer insanlardan gelen bilgi ya da iyilik şeklinde karşılık beklentisi ile dışa dönüklük veya iletişim kurmaktan keyif alma gibi kişilik faktörleriyle de ilişkili olabileceğini öne sürmüşlerdir.

### 1.2. Pazar Kurtlarının Online Araştırma Eğilimi ve Aileye Etkileri

Tüketici ilgisi için artan rekabet ve pazar bilgilerinin artan karmaşıklığı ile tüketiciler, ürünler ve işletmeler hakkında pazarlama tarihinde her zamankinden daha fazla bilgiye maruz kalmaktadır. Bu bilgi karmaşası içerisinde coğrafi alanlarının ötesine ulaşan, daha hızlı bilgi paylaşım imkanı tanıyan ve sınırsız sayıda iletişim kurmanın bir yolu olan online kanal, tüketicilerin bilgi almaları, paylaşımları ve sosyal olarak etkileşim kurmaları için giderek daha popüler bir yer haline gelmiştir (Kim, Jin & Park, 2011). Bilgi paylaşımının son derece kolay ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, bu değişimin en önemli nedenleri arasında olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla online kanaldan bilgiye erişimin etkinliği, tüketicilerin sosyal ve bireysel yaşantısında da etkili olmaktadır (Özcan, 2010). Bu anlamda online kanal, hem işletmeler hem de tüketiciler için önemli alternatiflerin ortaya çıkmasına yol açmış ve tüketici davranışlarına farklı boyutlar kazandırmıştır. Bu değişim, işletmelerin örgüt yapılarından ticaret yapma biçimlerine kadar birçok önemli kararı etkilerken, aynı zamanda tüketicilerin de alışveriş alışkanlıklarını ciddi şekilde etkilemektedir (Marangoz, Özkoç & Aydın, 2019).

Tüketicilerin bilgi arama davranışı, bir ürün veya hizmetin satın alınmasıyla tamamlanan süreç içerisinde en önemli aşamalardan birini oluşturmaktadır. Bilgi arama davranışında günümüzde geleneksel ya da online bilgi arama davranışlarından söz etmek mümkündür. İnternetin etkisiyle online bilgi kaynaklarının kullanımı ve online bilgi arama davranışı son derece artış göstermiştir, hatta bazı tüketiciler için interneti kullanmanın temel bir sebebinin oluşturmaktadır (Çakmak & Güneşer, 2011). İnternette ürün veya hizmet bilgileri almak, fiyatları konusunda araştırmalar yapmak günümüzün yeni normal bir tüketici davranışı olarak görülmektedir. Tüketiciler, ürünleri veya hizmetleri değerlendirmek, nitelik ve fiyat bakımından karşılaştırmak, incelemek, ilgili yorum ve puanlamaları incelemek için online kanaldan yararlanmakta; piyasaya ve satın almayı düşündüğü ürün ya da hizmete ilişkin bu bilgi setine bu surette kolay bir biçimde ulaşabilmektedir.

Hiç şüphe yok ki, ürünleri deneyimlemenin en doğrudan yolu, fiziksel mağazalardaki birebir etkileşim kurmaktır. Ancak, işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterilerle iletişim ve etkileşim kurması için önemli bir kanal haline gelmiş olan online ortam, tüketicilerin fiziksel mağazalarda yaşadıkları deneyimleri (tatma ve dokunma hariç olmak üzere) simüle etme, ürün bilgisini, müşteri tutumlarını geliştirme ve satın alma niyetlerini etkileme gibi birçok fırsat tanımaktadır (Lui, Piccoli & Ives, 2007). Online ortamda belirli özelliklere sahip ürünleri bulmak, karşılaştırmak ve seçmek genellikle geleneksel yoldan fiziksel kaynaklar üzerinden araştırma yapmaya kıyasla çok daha kolaydır. Fiziksel kanal kaynaklarından ve kişilerden yararlanarak bilgi arama ise daha fazla çaba gerektirmektedir. Dolayısıyla online kanaldan kolayca erişilebilen ve yorumlanabilen bilgiler, tüketici tarafından algılanan karmaşıklığı da azaltmaktadır. Online toplanan bilgiler daha kesin (örneğin fiyatlar), daha ayrıntılı (örneğin ürün açıklamaları) ve birçok durumda daha güvenilir olarak algılanmakta, bu nedenle tüketiciler tarafından satın alma karar süreçlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Maçık, Mazurek & Dorota, 2012). Bu ortam, pazar kurtları için bilgiye erişimde ve bilgiyi paylaşmada etkili bir zemin sunmaktadır.

Literatürde, gençlerin online bilgi arama davranışları üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu iki önemli alana odaklanmıştır. İlk olarak, gençlerin online bilgileri etkili bir şekilde aramaları ve bu bilgileri değerlendirmeleri için ne tür beceriler gerektiğini keşfetmek; ikinci olarak ise gençlerin online bilgileri kullanma ve bunlardan faydalanma oranlarının sosyo-ekonomik ve demografik faktörlere göre nasıl değiştiğini incelemek üzerine yoğunlaşmıştır. Mevcut araştırmalar, gelir bakımından daha iyi durumda olan, daha iyi eğitime sahip olan ailelerden gelen gençlerin online bilgi arayışından daha fazla yararlanma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Eynon & Malmberg, 2011).

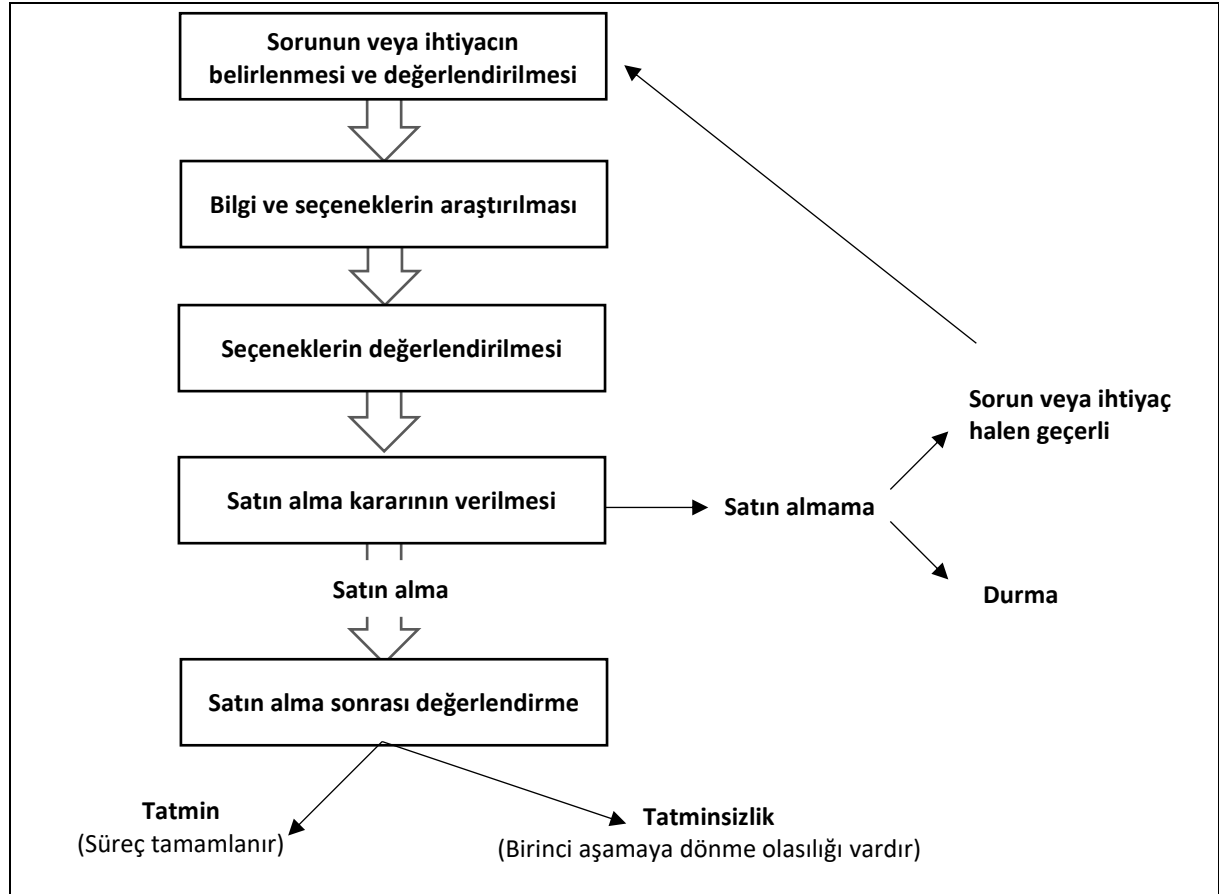
Ergenlerin internete daha fazla ilgi duydukları ve piyasa bilgilerine daha fazla erişime sahip oldukları, böylelikle daha bilgili oldukları ve bu doğrultuda aile karar alma sürecinin doğasını etkileyebilecekleri fikrinden yola çıkan Belch vd. (2005), bu ergenleri 'online pazar kurtları' olarak tanımlamış; gelişmiş internet becerileri nedeniyle bilgi almak için kendilerine başvurmaları beklenen tüketiciler olarak ele almıştır. Bu varsayım altında gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçları, ergen online pazar kurtlarının, internette sörf yapmaktan büyük keyif aldıklarını, online pazar bilgileri ile aile kararlarına önemli ölçüde katkıda bulduklarını ortaya koymuştur. Bu araştırmada ayrıca, interneti yoğun şekilde kullanan ergenlerin, aile satın alma kararları üzerinde daha fazla etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Belch vd., 2005). Dölarıslan ve Torlak (2013), ergenlerin dayanıklı ve dayanıksız ürünler bakımından aile satın alma kararları üzerindeki etkisi konusunda online pazar kurtlarının etkisine odaklandıkları çalışmalarında Belch vd. (2005) tarafından elde edilen bulguları destekler şekilde online pazar kurtlarının, pazar kurdu olmayan ergenlerin aksine, dayanıklı ürünlerin aile satın alma kararları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu ve bu etkinin ebeveynler tarafından kabul edildiğini ortaya koymuştur.

Teknik olarak, web siteleri ve sosyal medya kullanımı sayesinde genç pazar kurtları, öncelikle ailesi ve yakın arkadaşları olmak üzere, çevresini bilgilendirmede teknoloji kullanımını sıklıkla benimsemiş bir özellik göstermektedir. Hatta bu davranış, teknolojiyi kullanarak web siteleri ve sosyal medya üzerinden bilgilerini başkalarına da iletmek için de kullanılmaktadır. Genç pazar kurtlarının bu konuda da standart bir tüketiciye göre daha hassas olduğunu söylemek mümkündür (Iyiola, 2013).

## 2. AİLE SATIN ALMA KARAR SÜRECİ

Satın alma karar süreci, tüketici davranışlarının en çok incelenen konuları arasında bulunmaktadır. Satın alma karar süreci, genellikle tüketicinin bir ihtiyacın ya da sorunun farkına varmasıyla başlayan, bilgi toplama ve alternatif değerlendirme yoluyla seçilen bir satıcıdan bir ürün satın alma kararına kadar devam eden bir dizi ardışık aşamadır. Bu süreç içerisinde tüketici tarafından bilgiler işlenmekte; alternatifler, deneyimler, değerler ve beklentilere dayanan bazı karşılaştırma faktörlerine veya karar kriterlerine göre değerlendirmeler yapılmaktadır (Williams & Slama, 1995).

Beş aşamadan oluşan tüketici satın alma karar süreci modeli (Şekil 1), tüketici davranışları hakkında daha iyi bir anlayış ortaya koyabilmek adına yaygın olarak kullanılan bir araçtır (Kotler & Keller, 2006). Bu karar süreci modeline göre satın alma sürecinde sırasıyla bir ihtiyacın ya da sorunun farkına varılması, bilgi araştırma, alternatiflerin değerlendirilmesi, satın alma kararının verilmesi ve satın alma sonrası davranış olmak üzere beş farklı aşama bulunmaktadır. Modelin temel fikri, bir tüketicinin satın alma karar sürecinin, satın alma işleminden çok önce başlayan ve satın alma işleminden sonra da devam eden ve ileriye doğru hareket eden işlemler basamağından oluştuğudur (Comegys, Hannula & Väisänen, 2006).



Şekil 1. Tüketici Satın Alma Karar Süreci

**Kaynak:** Odabaşı & Barış, 2002: 332

Tüketici satın alımı esasında bir soruna veya ihtiyaca yanıttır. Ortaya çıkan ihtiyacı ya da sorunu çözmek için mevcut seçenekler arasından mümkün olan en iyi seçeneğe karar verme sürecini tamamlamak için gereken zaman ve çaba satın alma durumlarına göre değişmektedir. Tüketicinin satın alma sürecini ve karar almasını etkileyen iç ve dış faktörler kişiden kişiye ve aynı kişi içinde durumdan duruma değişiklik göstermektedir. Bir tüketici tarafından alınan kararlar, ne satın aldığı (ürün ve hizmetler), ne kadar satın aldığı (miktar), nereden satın aldığı (yer), ne zaman satın aldığı (zaman) ve nasıl satın aldığı (ödeme koşulları) ile ilgilidir (Prasad & Jha, 2014).

Satın alma sürecini başlatan ihtiyacın tezahürüne içsel veya dışsal uyaranlar neden olabilmektedir. İçsel uyaranlar, genellikle ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağında bulunan açlık, susuzluk, gibi en temel ihtiyaçlar tarafından tetiklenebilmektedir. Dışsal uyaranlar ise iyi tasarlanmış bir reklam, bir indirim, koku veya yalnızca bir arkadaşla konuşma sırasında bir üründen söz etmek bile olabilmektedir (Munthiu, 2009). Dolayısıyla tüketicilerin bu karmaşık satın alma karar sürecini mümkün olan en derin düzeyde, yani bir ürünü öğrenme, seçme, kullanma ve hatta elden çıkarma konusundaki tüm deneyimlerini anlamaya çalışmak, tüketici davranışlarını anlamlandırmada önem arz etmektedir (Kotler & Keller, 2006).

Ailenin satın alma davranışını incelemeye yönelik yapılmış olan çalışmalarda, bir karar verme, satın alma ve tüketme birimi olarak ailenin, bireysel tüketicilere benzer bir satın alma sürecinden geçtiğinin varsayıldığı görülmektedir (Aygün & Kazan, 2008). Aile içerisinde de satın alma karar süreci beş aşamalı biçimde ele alınmaktadır. Ancak ailenin yapısı gereği, alınan kararlar dış faktörler tarafından çok daha etkilenmeye açık bir nitelik kazanmaktadır. Aile içerisinde bilgi aktaranlar ve fikir beyan edenler çoğalmakta, bu aktarımlar kararların verilmesinde etkileyen rolü alabilmektedir.

Aile satın alma karar süreçlerini inceleyen Iyiola'ya (2013) göre, tüketicilerin satın alma kararları, ailesi, arkadaşları veya yakınları tarafından verilen öneri veya referanslardan, işletme kaynaklı reklam veya başka bir pazarlama aracıyla aktarılan bilgilerden daha fazla etkilenmektedir. Ekström (1995), aile karar alma sürecindeki etki kavramını “ebeveynler ve çocuklar arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak kişinin eğilimlerinde yaşanan bir değişiklik” olarak tanımlamaktadır. Etkinin tanımında Grønhøj (2002), belirli sonuçların elde edilmesini sağlayan bir yeterlilikten bahsetmektedir. Bu tanımlarda geçen esas nokta, etkinin, bir kişinin kararlarını değiştirmesini sağlaması durumunda söz konusu olabilmesidir (Aktaran Kümpel Nørgaard, Bruns, Haudrup Christensen, & Romero Mikkelsen, 2007). Diğer bir deyişle satın alma kararına olan etkiden söz edebilmek için davranışsal bir değişiklikle sonuçlanması gerekmektedir.

### **3. LİTERATÜR TARAMASI**

Literatürde bu çalışmaya benzer konular üzerine eğilmiş çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar içerisinde öncü çalışmalardan birini oluşturan Belch vd. (2005), hanelerde genç online pazar kurtlarının varlığını ortaya koymuş ve istatistiksel olarak desteklemiştir. Çalışmada, genç online pazar kurtlarının online platformlarda pazar hakkında bilgi toplamaktan ve topladıkları bu bilgileri ailesine aktarmaktan keyif aldıkları tespit edilmiştir. Böylece bu gençler, aile satın alma karar süreçlerine önemli ölçüde etkili olmaktadır. Çalışmada, ayrıca teknoloji gelişmeye devam ettikçe ve her iki ebeveynin de çalıştığı aileler norm haline geldikçe, aile içindeki karar alma süreçlerinin de değişeceğine dikkat çekilerek, genç online pazar kurtlarının aile satın alma karar süreçlerinin ayrılmaz katılımcıları olacağı vurgulanmıştır.

Krentler ve Singh (2009), online pazar kurtlarını Hindistan ölçeğinde araştırmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, internet kullanımının çeşitli yönlerinin (miktar, amaç ve keyif) online pazar kurdu eğiliminin yordayıcıları olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, online pazar kurtlarının online kanala tüketici bilgisi kaynağı olarak daha fazla güvendikleri ve pazar kurdu olmayanlara göre günlük yaşamları için daha önemli gördükleri bulunmuştur.

Şener (2011), aile üyelerinin ergenlerin satın alma süreçlerindeki etkisine ilişkin algılarını incelemiştir. Çalışmanın sonuçları, ergenlerin, özellikle kendi kullanımları için eşya satın alma üzerindeki etkisinin önemli olduğunu göstermiştir. Marka önerme, ebeveynlerle alışveriş yapma, yeni ürünlere dikkat etme ve mağaza önerme gibi genel konular açısından ailelerin, ergenleri satın alma kararlarında daha etkili gördükleri ortaya çıkmıştır. Ergenlerin aile kullanımı için bir ürün satın alma konusunda ebeveynlere bir marka önermedeki etkisi güçlü olarak değerlendirilmesine rağmen, fiyat ve ürünler önerme üzerindeki etkileri zayıf olarak ortaya çıkmıştır.

Dölarıslan ve Torlak (2013), çocukların ve ergenlerin ailevi karar verme üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma, hem büyük/ dayanıklı hem de küçük/ dayanıksız ürünler almayı planlayan ailelerin satın alma kararları üzerinde çocukların ve ergenlerin görece etkisini başlangıç, bilgi arama-değerlendirme ve nihai karar verme süreci olmak üzere üç aşamada değerlendirmiştir. Sonuçlar, çocukların ve ergenlerin aile

kullanımı için ürün satın alma üzerindeki etkilerinin cinsiyete, gelirlere göre değiştiğini göstermiştir. Erkek çocukların ve ergenlerin büyük/ dayanıklı ürünler satın alma kararı üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu, kız çocuklarının ve ergenlerin ise küçük/ dayanıksız ürünlerin satın alınmasında daha fazla etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Online pazar kurtlarının, pazar kurdu olmayan ergenlerin aksine, büyük/ dayanıklı ürünlere yönelik aile satın alma kararları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu ve bu etkinin ebeveynler tarafından kabul edildiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yüksek riskli satın almalarda daha fazla etki oldukları görülmektedir.

Kaur ve Medury (2013), aile içi karar vermede gençlerin etkisi üzerine odaklanmıştır. Bu çerçevede Hint gençlerin aile satın alma kararlarına etkisini yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde analiz etmiştir. Sonuçlar, kentsel bölgelerde bulunan Hint hanelerindeki gençlerin, aile içerisinde satın alma ile ilgili kararları önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Online kanalın, aile satın alma süreçlerinde gençlerin etkisinde önemli bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Liang (2013), ebeveynlerin ve ergen online pazar kurtları arasında, online turizm ürünleri satın alma konusundaki nedensel ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaçla ebeveyn gücünü ve ergenlerin gücünü aynı anda çerçeveye dâhil eden sosyal güç teorisinin entegrasyonunu kullanmıştır. Çalışmada, küme örnekleme yaklaşımıyla Tayvan'daki 266 öğrenci-veli yanıtları dikkate alınmıştır. Sonuçlar, hem algılanan ebeveyn gücü hem de ergenlik çağındaki online pazar kurtlarının, online turizm ürünleri satın alma üzerindeki etkisinde kritik öncüller olduğunu göstermiştir. Diğer yandan, ebeveynlerin daha otoriter olduklarında, statülerini korumanın bir yolu olarak ergenlerin etkisini sınırladıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle, böyle bir durumda ergenlerin tercihlerine daha az ağırlık veya daha az değer verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yang (2013), genç Çinli tüketicilerin sosyal medya kullanımını, pazar kurdu eğilimini, viral pazarlama tutumunu ve ürün önerme davranışını incelemek için 835 üniversite öğrencisinin yanıtlarına başvurmuştur. Yapısal eşitlik modellemesinin sonuçları, pazar kurdu olma eğilimi olan genç Çinli tüketicilerin algılanan zevk ve viral pazarlamanın öznel normu tarafından motive edildiğini göstermiştir. Çalışma, genç Çinli tüketicilerin, online platformlardan elde ettikleri bilgileri yakınlarıyla paylaşmayı sevmeleri durumunda pazar kurdu eğilimleri gösterme olasılığının güçlü olduğunu ortaya koymuştur.

Singh ve Singh (2014), Hindistan Haryana'daki kırsal ailelerin satın alma karar süreçlerinde gençlerin rolüne dış macunu ve sabun ürünleri üzerinden odaklanmıştır. Araştırmanın sonuçları, gençlerin, ailede dış macunu ve banyo sabunu ürünlerine yönelik satın alma karar sürecinde başlatıcı, bilgi toplayıcı ve nihai karar verici rolünün olduğunu göstermiştir.

Yolaç ve Akyüz (2014), pazar kurtlarının demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ortaya koymuşlardır. 372 pazar kurdu tüketiciden elde edilen verilerin analizi sonucunda cinsiyet, eğitim ve gelir değişkenleri ayırt edici demografik özellikler olarak ortaya çıkmıştır.

Boussif, Issaoui ve Daly Chaker (2015), online satın almada aile karar verme süreci içerisinde Tunuslu ergenlerin etkilerini ve sürecin hangi aşamalarında daha aktif ve etkili olduklarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda, ergenlerin internete ailenin diğer üyelerinden çok daha fazla bağlandığı ve ailenin diğer üyeleri tarafından uzman olarak kabul edildiği bulgulanmıştır. Ergenlerin, satın alma karar süreçleri içinde alternatiflerin değerlendirilmesi ve karar verme aşamalarından ziyade özellikle başlangıç ve bilgi arama aşamalarında online seyahatlerin seçimi ve rezervasyonunda çok güçlü bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Özgüven Tayfun (2017), tüketicilerin satın alma kararlarında etkin rol oynayan pazar kurtlarının gösterdikleri eğilim ile online ortamda bilgi aktarımı yoluyla gerçekleştirdikleri viral pazarlama arasındaki ilişkinin gücünü tespit etmeye yönelik bir nicel araştırma gerçekleştirmiştir. 486 katılımcıdan elde edilen veriler, pazar kurdu tüketiciler ile viral pazarlama arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Özdemir (2020), pazar kurdu tüketici davranışlarını, ağızdan ağıza pazarlama niyeti üzerindeki etkisi bakımından incelemiştir. Organik ürün açısından ele alınan bu araştırma kapsamında 115 tüketicie

online anket yoluyla ulaşılmıştır. Araştırmanın ulaştığı bulgular, pazar kurdu tüketici davranışlarının, ağızdan ağıza pazarlama niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

#### 4. MATERYAL ve YÖNTEM

Bu çalışmanın temel çıkış noktasını Belch vd. (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın konusu oluşturmuştur. Ancak konunun, farklı bir bakış açısından ele alınarak nicel sonuçlarla desteklenmesi amaçlanmıştır. Buna göre, çalışmanın temel varsayımı, online pazar kurdu eğilimi gösteren genç tüketicilerin, internetten sağladıkları bilgilerle ebeveynlerinin satın almaya yönelik kararlarını geleneksel satın almadan, online mağazadan satın alma yönüne çekmesidir. Bu bakış açısıyla, aileler tarafından online bilgisine başvuru pazar kurdu gençlerin, ürünlere ilişkin eriştikleri fiyat, kalite, performans, satıcı bilgisi gibi çeşitli bilgiler konusunda uzmanlaştıkları kadar ailelerini de daha doğru ve avantajlı satın alma kararı vermeleri yönünde etkileyeceği öngörülmüştür. Buradan hareketle araştırma, nicel araştırma yöntemi kapsamında, genç tüketicilerin online pazar kurdu eğilimi ile aile satın alma karar süreçlerinde yer alan başlangıç süreci, araştırma ve değerlendirme süreci ve nihai karar süreci arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır.

Nicel araştırma kapsamında verilerin elde edilmesinde anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırmanın anakütlesini 18-30 yaşları arasında bulunan, ailesiyle beraber yaşayan, dolayısıyla ayrı bir konutu bulunmayan ve online alışveriş yapan genç tüketiciler oluşturmuştur. Bu anakütle içerisinde, anakütleyi temsil edecek örneklem, ulaşılabilirlik ve hedefe uygunluk sebebiyle basit tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenmiştir.

Genç yaş aralığının belirlenmesinde literatürde farklılıklar bulunmaktadır. Ancak bu araştırma için kabul edilen 18-30 yaş aralığı Birleşmiş Milletler (BM) tarafından kabul görmüş olan genç yaş aralığıdır. BM, 18 yaş altındaki bireyleri ‘çocuk’ olarak kabul etmektedir<sup>3</sup>. Bu hedefle oluşturulan anket formu, katılımcıların demografik bilgileri, internete ve online alışverişe ilişkin yaklaşımlarına ilişkin sorular ve ölçek ifadelerini içermiştir.

Araştırmanın online pazar kurdu eğilimi ölçeğini Feick ve Price’dan (1987), Barnes ve Pressey (2012) tarafından uyarlanmış olan 6 ifade oluşturmuştur. Aile satın alma karar süreci ölçeği ise başlangıç süreci (3 ifade), araştırma ve değerlendirme süreci (5 ifade) ve nihai karar süreci (4 ifade) olmak üzere üç boyutlu bir yapı arz eden ve 12 ifade ile gençler üzerinde ölçülmüş olan Talpade ve Trilokekar-Talpade’nin (1995) ölçeğinden uyarlanmıştır. Ölçekler, 7’li Likert Ölçeği esasına göre uygulanmış bu çerçevede yanıtlar elde edilmiştir.

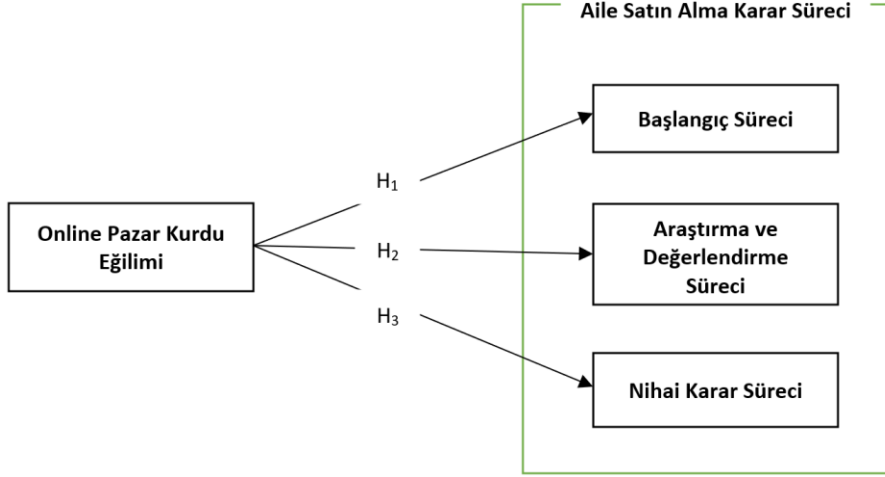
Araştırmada veriye erişmek için anket yöntemlerinden yüz-yüze anket yöntemi seçilmiş, 07.02.2020 tarihinde başlayan uygulama 07.03.2020 tarihinde sonlandırılmıştır. Covid-19 pandemisinin vuku bulması nedeniyle, ilk görülen vakadan birkaç gün önce, veri toplama süreci daha fazla katılımcıya ulaşılmasından sonlandırılmıştır. Bu durum, verilerin yalnızca 18-30 yaş arası tüketicileri kapsamının yanında, araştırma kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Böylece araştırmanın nihai materyalini 370 katılımcıdan elde edilen yanıtlar oluşturmuştur. Anket formlarından eksik ve hatalı doldurma nedeniyle 28 tanesi kapsam dışı bırakılmış ve 342 form dikkate alınmıştır. Veriler SPSS 21 programı vasıtasıyla istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Verilerin güvenilirlik ve tutarlılığının tespit edilmesinde Cronbach’s Alpha ve KMO katsayıları dikkate alınmış, demografik faktörlerin ele alınan değişkenler bakımından farklılaşma durumu t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) aracılığıyla analiz edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri ve bu hipotezler doğrultusunda oluşturulmuş olan araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.

<sup>3</sup> Bkz. Furlong, A. (2013). Youth Studies: An Introduction. USA: Routledge. s. 3-4.



- H1 Online pazar kurdu eğiliminin başlangıç süreci üzerinde pozitif etkisi vardır.  
 H2 Online pazar kurdu eğiliminin araştırma ve değerlendirme süreci üzerinde pozitif etkisi vardır.  
 H3 Online pazar kurdu eğiliminin nihai karar süreci üzerinde pozitif etkisi vardır.  
 H4 Online pazar kurdu eğiliminin ailenin satın alma kararı üzerinde pozitif etkisi vardır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırma modeli dört değişken içermektedir. Online pazar kurdu eğilimi değişkeni bağımsız değişken olarak ele alınmış ve aile satın alma karar sürecine ilişkin başlangıç süreci, araştırma ve değerlendirme süreci ve nihai karar süreci bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.

## 5. BULGULAR

Araştırma kapsamında gerçekleştirilmiş olan anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğini, tutarlılığını ve faktör yapısını analiz etmek amacıyla Cronbach's Alpha ve KMO katsayıları ve faktör yükleri; normal dağılımını test etmek amacıyla çarpıklık-basıklık katsayıları incelenmiştir. Buna göre elde edilen katsayılar Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik, Normallik ve Faktör Analizi

Değişken/ İfade	Faktör Yüğü*	Cronbach's Alpha	KMO	Çarpıklık	Basıklık
Pazar Kurdu 1	,760			-,293	-1,082
Pazar Kurdu 2	,866			-,479	-,923
Pazar Kurdu 3	,852	,930	,868	-,123	-1,240
Pazar Kurdu 4	,893			-,366	-,1,173
Pazar Kurdu 5	,798			-,148	-1,076
Pazar Kurdu 6	,819			-,275	-1,107
Başlangıç1	,603			-,259	-,975
Başlangıç2	,767	,898		-,327	-,992
Başlangıç3	,942			-,369	-,926
Araştırma1	,826			-,711	-,460
Araştırma2	,939			-,606	-,822
Araştırma3	,452	,920	,912	-,516	-,686
Araştırma4	,637			-,562	-,781
Araştırma5	,798			-,521	-,928
Karar1	,701			-,429	-,815
Karar2	,806	,919		-,592	-,498
Karar3	,940			-,485	-,800
Karar4	,866			-,552	-,952

\* Faktör analizinde kullanılan çıkarma yöntemi Maximum Likelihood; döndürme yöntemi Promax'tır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere faktör yükleri istatistiksel olarak kabul edilebilir değerin üzerinde yer alarak beklenen yönde yüklenmiştir. Değişkenlerin Cronbach’s Alpha ve KMO katsayıları, ölçeklerin güvenilir ve tutarlı olduğunu göstermektedir. Normal dağılıma ilişkin çarpıklık basıklık katsayıları incelendiğinde tüm ifadeler için normal dağılım olduğunu söylemek mümkündür. Böylece veri setinin istatistiksel analizlere uygun olduğu anlaşılmış ve analizlere geçilmiştir. Frekans analizi sonucunda, elde edilen verilere göre katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3’teki gibi oluşmuştur.

**Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Eğitim</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Kadın	202	59,1	Lise	48	14
Erkek	140	40,9	Yüksekokul	72	21,1
<b>Yaş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Lisans</b>	190	55,6
18-20	109	31,9	Lisansüstü	32	9,4
21-23	120	35,1	<b>Meslek</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
24-26	52	15,2	Öğrenci	226	66,1
27-30	61	17,8	Çalışan	116	33,9
<b>Ailedeki Kişi Sayısı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Hane Geliri</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
2	35	10,2	3000 TL’den az	52	15,2
3	114	33,3	3001-5000 TL	144	42,1
4	121	35,4	5001-7000 TL	89	26
5	72	21,1	7001 TL ve üzeri	57	16,7

Katılımcıların demografik özelliklerine ek olarak, ürünler hakkında bilgi almak için genel olarak kullandıkları kanallar, gün içinde internette geçirilen süre, online alışveriş sitelerini ziyaret etme sıklığı ve online alışveriş sitelerinden alışveriş yapma sıklığına ilişkin yaklaşımlarını belirlemeye yönelik olarak yöneltilen sorulara alınan yanıtlar çerçevesinde oluşan sonuçlar ise Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4. Katılımcıların İnternet ve Alışverişe Yönelik Yaklaşımları**

<b>Online alışveriş sitelerini ziyaret etme sıklığı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Gün içinde internette geçirilen zaman</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Birkaç ayda bir	26	7,6	1 saatten az	13	3,8
Ayda bir kez	37	10,8	1-3 saat	83	24,3
Ayda birkaç kez	63	18,4	4-6 saat	162	47,4
Haftada bir kez	69	20,2	7-10 saat	58	17
Haftada birkaç kez	147	43	11 saat ve üzeri	26	7,6
<b>Online alışveriş sitelerinden alışveriş yapma sıklığı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Bilgi almada kullanılan kanal</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Birkaç ayda bir	103	30,1	Fiziksel mağazalarda ürünleri inceleyerek	145	42,1
Ayda bir kez	81	23,7	İnternette araştırarak	337	97,4
Ayda birkaç kez	100	29,2	Reklamları takip ederek	33	9,4
Haftada bir kez	39	11,4	Satış personeline danışarak	24	6,9
Haftada birkaç kez	19	5,6			

Katılımcıların %43’ü online alışveriş sitelerini haftada birkaç kez ziyaret ettiğini belirtmiştir. Bu veri, katılımcıların yarısına yakınının online alışveriş sitelerini yoğun bir şekilde ziyaret ettiğini göstermektedir. Ancak alışveriş sıklığına bakıldığında yanıtlar içerisinde birkaç ayda bir, ayda bir kez ve ayda birkaç kez seçeneklerinin ağırlığı görülmektedir. Bu durum, online alışveriş sitelerini ziyaretin çoğu zaman alışveriş eylemiyle sonuçlanmadığına, bilgi aramak ve ürünleri incelemek amaçlandığına kanaat getirmeyi mümkün kılmaktadır. Katılımcılar %47,4 oranında internette 4 ila 6 saat arasında zaman geçirdiklerini belirtmişlerdir. Bilgi almada en sık kullanılan kanalın büyük ağırlıkla internet olduğu gözle çarpılmaktadır.

Katılımcıların demografik özellikleri ve internet ve online alışverişe ilişkin yaklaşımlarının değişkenler bakımından farklılaşma durumu t-testi ve ANOVA Analizi ile test edilmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar Tablo 5’te verilmiştir. Tablolar içerisinde değişken isimlerinde yapılan kısaltmalarda pazar

kurdu, online pazar kurdu eğilimini; başlangıç, başlangıç sürecini; araştırma, araştırma ve değerlendirme sürecini; karar ise nihai karar alma sürecini temsil etmektedir.

**Tablo 5. Cinsiyet Faktörü t-testi**

Değişken	n	Ortalama	S.S	t	df	p
<b>Pazar Kurdu</b>						
- Kadın	202	4,8292	1,63540	2,947	340	,003*
- Erkek	140	4,3060	1,58425	2,964	305,063	
<b>Başlangıç</b>						
- Kadın	202	4,7426	1,59766	2,012	340	,045*
- Erkek	140	4,3857	1,63410	2,004	294,727	
<b>Araştırma</b>						
- Kadın	202	5,1663	1,44486	1,339	340	,181
- Erkek	140	4,9471	1,54856	1,323	285,467	
<b>Karar</b>						
- Kadın	202	4,8973	1,51001	1,501	340	,134
- Erkek	140	4,6375	1,66138	1,475	280,208	

\*  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı

Cinsiyet faktörüne göre değişkenlerin gruplararası farklılaşma durumu incelendiğinde online Pazar kurdu eğilimi ve başlangıç süreci değişkenleri bakımından  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıktığı görülmektedir. Her iki değişken bakımından da kadınların ortalamasının erkeklerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu itibarla, genç pazar kurtları arasında kadınların eğiliminin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Satın alma karar sürecinin başlatıcısı rolü daha çok kadınlarda baskın olarak ortaya çıkmaktadır denilebilir.

**Tablo 6. Çalışma Durumu Faktörü t-testi**

Değişken	n	Ortalama	S.S	t	df	p
<b>Pazar Kurdu</b>						
- Öğrenci	226	4,5472	1,49079	-1,072	340	,284
- Çalışan	116	4,7471	1,87888	-,996	191,129	
<b>Başlangıç</b>						
- Öğrenci	226	4,5044	1,52841	-1,470	340	,143
- Çalışan	116	4,7759	1,77790	-1,400	203,804	
<b>Araştırma</b>						
- Öğrenci	226	4,8186	1,48528	-4,601	340	,000*
- Çalışan	116	5,5793	1,37110	-4,721	249,070	
<b>Karar</b>						
- Öğrenci	226	4,5575	1,50868	-3,901	340	,000*
- Çalışan	116	5,2457	1,61278	-3,818	218,931	

\*  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı

Katılımcılar genç kişilerden oluştuğu için mesleki ayrıma gidilmemiş, öğrenci ya da çalışıyor oluşlarına göre değerlendirmeye alınmışlardır. Buna göre katılımcıların öğrenci ya da çalışan olmaları durumu, araştırma ve değerlendirme süreci ile nihai karar süreci değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya koymaktadır. Çalışan katılımcıların ortalamaları her iki değişken için de daha yüksek olarak ortaya çıkmıştır. Çalışan katılımcıların araştırma ve değerlendirme sürecine daha aktif katıldıkları ve nihai karar sürecinde daha fazla rol aldıkları çıkarımı yapmak mümkündür.

**Tablo 7. Yaş Faktörü ANOVA Analizi**

Değişken	Yaş	n	Ortalama	S.S	F	p
<b>Pazar Kurdu</b>						
	18-20	109	4,7538	1,47817	2,821	,039*
	21-23	120	4,3431	1,56754		
	24-26	52	5,0673	1,68721		
	27-30	61	4,5164	1,88555		
<b>Başlangıç</b>						
	18-20	109	4,6300	1,41301	2,509	,059
	21-23	120	4,3333	1,63356		
	24-26	52	5,0513	1,68083		
	27-30	61	4,6667	1,81659		
<b>Araştırma</b>						
	18-20	109	5,0312	1,48702	3,164	,025*
	21-23	120	4,8117	1,53924		
	24-26	52	5,3731	1,25622		
	27-30	61	5,4262	1,49999		
<b>Karar</b>						
	18-20	109	4,5138	1,49916	4,021	,008*
	21-23	120	4,6771	1,60860		
	24-26	52	5,3317	1,29073		
	27-30	61	5,0492	1,74512		

\*  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı

Yaş faktörü ele alındığında başlangıç süreci haricinde diğer değişkenler bakımından farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde gerçekleştiği görülmektedir. Post-hoc analizlerinden Tukey ve Scheffe incelendiğinde gruplararası farklılığın 24-26 yaş aralığından kaynaklandığı görülmektedir.

**Tablo 8. Eğitim Faktörü ANOVA Analizi**

Değişken	Eğitim	n	Ortalama	S.S	F	p
<b>Pazar Kurdu</b>						
	Lise	48	3,8021	1,12181	5,188	,002*
	Yüksekokul	72	4,6065	1,79010		
	Lisans	190	4,7632	1,64145		
	Lisansüstü	32	4,9740	1,53636		
<b>Başlangıç</b>						
	Lise	48	4,2639	1,46505	2,741	,043*
	Yüksekokul	72	4,6296	1,82107		
	Lisans	190	4,5509	1,56630		
	Lisansüstü	32	5,2917	1,53979		
<b>Araştırma</b>						
	Lise	48	4,5167	1,51409	5,922	,001*
	Yüksekokul	72	5,2111	1,46119		
	Lisans	190	5,0305	1,51497		
	Lisansüstü	32	5,8875	,91572		
<b>Karar</b>						
	Lise	48	4,0781	1,50456	6,518	,000*
	Yüksekokul	72	4,8750	1,78116		
	Lisans	190	4,8013	1,51786		
	Lisansüstü	32	5,6094	1,04907		

\*  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı

Eğitim faktörü tüm değişkenler istatistiksel olarak anlamlı farklılaştırıcı olmuştur. Farklılığa sebep olan grup lisansüstü eğitime sahip olanlardır. Lisansüstü eğitime sahip olan katılımcıların daha fazla pazar kurdu olma eğiliminde oldukları, ailenin satın alma süreçlerinde daha etkin bir şekilde rol aldıklarını söylemek mümkün görülmektedir.

**Tablo 9. Hane Geliri Faktörü ANOVA Analizi**

Değişken	Gelir	n	Ortalama	S.S	F	p
<b>Pazar Kurdu</b>						
	3000 TL'den az	52	4,3013	1,64861	2,593	,053
	3001-5000 TL	144	4,4525	1,66278		
	5001-7000 TL	89	4,9438	1,33970		
	7001 TL ve üzeri	57	4,7982	1,87420		
<b>Başlangıç</b>						
	3000 TL'den az	52	4,3013	1,69378	6,070	,000*
	3001-5000 TL	144	4,4525	1,65175		
	5001-7000 TL	89	4,9438	1,33709		
	7001 TL ve üzeri	57	4,4211	1,66491		
<b>Araştırma</b>						
	3000 TL'den az	52	4,3808	1,75533	6,105	,000*
	3001-5000 TL	144	5,0306	1,38085		
	5001-7000 TL	89	5,4315	1,22878		
	7001 TL ve üzeri	57	5,2737	1,66546		
<b>Karar</b>						
	3000 TL'den az	52	4,0048	1,77502	7,287	,000*
	3001-5000 TL	144	5,1059	1,32208		
	5001-7000 TL	89	4,9073	1,51432		
	7001 TL ve üzeri	57	4,5307	1,81085		

\*  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı

Hane geliri faktörünün haricindeki değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılaştırıcı faktör olduğu görülmektedir. Post-hoc analizlerinde gruplararası farklılığı 3000 TL'den az gelir grubunun oluşturduğu görülmektedir. Ortalamalar dikkate alındığında bu durum, hane gelirinin düşük olduğunda gençlerin ailelerinin satın alma kararlarında daha az etkili olduğu fikrini açığa çıkarmaktadır.

**Tablo 10. Ailedeki Kişi Sayısı Faktörü ANOVA Analizi**

Değişken	Kişi Sayısı	n	Ortalama	S.S	F	p
<b>Pazar Kurdu</b>						
	2	35	4,9000	1,78785	,687	,560
	3	114	4,6272	1,78493		
	4	121	4,4780	1,41076		
	5 ve üzeri	72	4,6875	1,66172		
<b>Başlangıç</b>						
	2	35	4,7810	1,73383	,302	,824
	3	114	4,6433	1,68265		
	4	121	4,5620	1,45744		
	5 ve üzeri	72	4,4907	1,74149		
<b>Araştırma</b>						
	2	35	5,8914	1,20718	4,321	,005*
	3	114	5,0737	1,69398		
	4	121	4,9736	1,28684		
	5 ve üzeri	72	4,8583	1,48436		
<b>Karar</b>						
	2	35	5,6571	1,26474	4,197	,006*
	3	114	4,7675	1,60981		
	4	121	4,6694	1,54050		
	5 ve üzeri	72	4,6111	1,61468		

\*  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı

Ailedeki kişi sayısı araştırma ve değerlendirme süreci ile nihai satın alma kararı değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılaştırıcı faktör olarak ortaya çıkarken, diğer iki değişken açısından farklılaşma söz

konusu olmamıştır. 2 kişiden oluşan ailelerle genç tüketicilerin satın alma kararlarının araştırma ve değerlendirme ve nihai karar sürecine olan katkısı daha fazla olmaktadır.

**Tablo 11. İnternette Geçirilen Zaman Faktörü ANOVA Analizi**

Değişken	Zaman	n	Ortalama	S.S	F	p
<b>Pazar Kurdu</b>						
	1 saatten az	13	2,4359	1,60949	22,457	,000*
	1-3 saat	83	3,7510	1,46119		
	4-6 saat	162	4,8004	1,46312		
	7-11 saat	58	5,3075	1,48278		
	11 saatten fazla	26	5,7628	1,29028		
<b>Başlangıç</b>						
	1 saatten az	13	2,6410	1,22067	19,408	,000*
	1-3 saat	83	3,7711	1,51946		
	4-6 saat	162	4,7469	1,47480		
	7-11 saat	58	5,4253	1,39449		
	11 saatten fazla	26	5,4231	1,53640		
<b>Araştırma</b>						
	1 saatten az	13	3,8923	1,34565	19,437	,000*
	1-3 saat	83	4,1807	1,47751		
	4-6 saat	162	5,2160	1,33225		
	7-11 saat	58	5,8448	1,24311		
	11 saatten fazla	26	5,9462	1,27192		
<b>Karar</b>						
	1 saatten az	13	4,6538	1,93525	8,297	,000*
	1-3 saat	83	4,1145	1,59759		
	4-6 saat	162	4,8071	1,49073		
	7-11 saat	58	5,3664	1,38777		
	11 saatten fazla	26	5,6346	1,41108		

\*  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı

İnternette geçirilen zaman tüm değişkenler bakımından farklılaştırıcı bir faktör olarak gerçekleşmiştir. Genel olarak ortalamaların zamanın artışına paralel biçimde arttığı görülmektedir. Az vakit geçirenler ile çok vakit geçirenler bariz bir biçimde farklılaşmaktadır. Post-hoc analizlerinde bu farklılığın 1 saatten az zaman geçirenler ile 11 saatten fazla zaman geçirenler arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 12. Ziyaret Sıklığı Faktörü ANOVA Analizi**

Değişken	Ziyaret Sıklığı	n	Ortalama	S.S	F	p
<b>Pazar Kurdu</b>						
	Birkaç ayda bir	26	2,2308	,77614	29,062	,000*
	Ayda bir kez	37	3,8198	1,55326		
	Ayda birkaç kez	63	4,3175	1,47461		
	Haftada bir kez	69	5,0797	1,52689		
	Haftada birkaç kez	147	5,1463	1,38648		
<b>Başlangıç</b>						
	Birkaç ayda bir	26	2,3718	,88607	21,992	,000*
	Ayda bir kez	37	3,8468	1,36896		
	Ayda birkaç kez	63	4,5714	1,62466		
	Haftada bir kez	69	5,0725	1,34780		
	Haftada birkaç kez	147	4,9660	1,51539		
<b>Araştırma</b>						
	Birkaç ayda bir	26	3,1308	1,23928	15,423	,000*
	Ayda bir kez	37	4,8432	1,10568		
	Ayda birkaç kez	63	5,0762	1,51015		
	Haftada bir kez	69	5,4145	1,26506		
	Haftada birkaç kez	147	5,3211	1,45047		

Tablo 12. (Devamı)

Değişken	Ziyaret sıklığı	n	Ortalama	S.S	F	p
<b>Karar</b>						
	Birkaç ayda bir	26	3,4808	1,86403	7,460	,000*
	Ayda bir kez	37	4,7297	1,41590		
	Ayda birkaç kez	63	4,4325	1,54516		
	Haftada bir kez	69	5,0507	1,55274		
	Haftada birkaç kez	147	5,0697	1,45149		

\*  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı

Online alışveriş sitelerini ziyaret etme sıklığı bakımından değerlendirildiğinde benzer şekilde tüm değişkenler bakımından farklılaştırıcı bir faktör olduğu görülmektedir. Genel olarak ziyaret sıklığı arttıkça ortalamaların yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Post-hoc analizlerinde tüm değişkenler için farklılaşmanın birkaç ayda bir ile haftada birkaç kez sıklıkları arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Alışveriş Sıklığı Faktörü ANOVA Analizi

Değişken	Alışveriş sıklığı	n	Ortalama	S.S	F	p
<b>Pazar Kurdu</b>						
	Birkaç ayda bir	103	3,4531	1,46778	32,123	,000*
	Ayda bir kez	81	4,5741	1,33489		
	Ayda birkaç kez	100	5,1550	1,54038		
	Haftada bir kez	39	5,7393	1,01076		
	Haftada birkaç kez	19	5,9386	1,10862		
<b>Başlangıç</b>						
	Birkaç ayda bir	103	3,6958	1,55166	19,048	,000*
	Ayda bir kez	81	4,5926	1,51291		
	Ayda birkaç kez	100	4,8733	1,51000		
	Haftada bir kez	39	5,7350	1,14499		
	Haftada birkaç kez	19	5,7018	1,19099		
<b>Araştırma</b>						
	Birkaç ayda bir	103	4,0291	1,50955	27,324	,000*
	Ayda bir kez	81	5,3086	1,22149		
	Ayda birkaç kez	100	5,4080	1,30389		
	Haftada bir kez	39	5,8821	,89879		
	Haftada birkaç kez	19	6,3684	1,07344		
<b>Karar</b>						
	Birkaç ayda bir	103	3,8714	1,66453	18,697	,000*
	Ayda bir kez	81	4,8395	1,41990		
	Ayda birkaç kez	100	5,1350	1,39009		
	Haftada bir kez	39	5,7692	1,01045		
	Haftada birkaç kez	19	5,7500	1,04416		

\*  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı

Online alışveriş yapma sıklığı faktörü değerlendirildiğinde tüm değişkenler bakımından gruplararası anlamlı farklılıklar meydana geldiği ortaya çıkmıştır. Alışveriş sıklığı arttıkça ortalama değerlerin de genel olarak buna paralel olarak arttığı görülmektedir. Post-hoc analizleri, gruplararası farklılığın en düşük sıklık olan birkaç ayda bir ile en yüksek sıklık olan haftada birkaç kez arasında olduğunu ortaya koymuştur.

### 5.1. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezleri, araştırma modelin çerçevesinde değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak oluşturulmuştur. Buna göre online pazar kurdu eğilimi başlangıç süreci, araştırma ve değerlendirme süreci ve nihai karar süreci değişkenlerini etkilemektedir. Değişkenler arasındaki bu

ilişkilerin yönünü ve gücünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizi çerçevesinde ilişkileri temsil eden katsayılar Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo 14. Korelasyon Analizi**

		1	2	3	4
		Pazar Kurdu	Başlangıç	Araştırma	Karar
1	Pazar Kurdu	1			
2	Başlangıç	,716**	1		
3	Araştırma	,685**	,648**	1	
4	Karar	,636**	,645**	,704**	1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift kuyruk testi)

Değişkenler arasındaki ilişkilerin tamamı için doğrusal yönlü pozitif ilişki söz konusudur. Online pazar kurdu eğilimi ile başlangıç süreci arasında ,716 düzeyinde; araştırma ve değerlendirme süreci arasında ,685 düzeyinde ve nihai karar süreci arasında ,636 düzeyinde anlamlı pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkilerin güçlü düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum regresyon analizinin ön şartını sağlamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon modelinde pazar kurdu eğilimi bağımsız değişken başlangıç süreci, araştırma ve değerlendirme süreci ve nihai karar süreci bağımsız değişken olmak üzere basit regresyon analizi modeli kurulmuştur. Ayrıca kurulan son modelde, ailenin karar alma sürecini temsil eden bu üç değişkenin bütünsel olarak tek bir değişkende toplanarak aile satın alma karar sürecini bütünsel olarak ele almak amaçlanmıştır. Enter metodu kullanılarak yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15. Regresyon Analizi**

Model	Beta	Std. Hata	Std. B	t	R <sup>2</sup>	p
Pazar Kurdu (Bağımsız)	1,317	,184	,716	7,168	,513	,000
Başlangıç (Bağımlı)	,711	,038		18,922		,000
Pazar Kurdu (Bağımsız)	2,193	,176	,685	12,423	,469	,000
Araştırma (Bağımlı)	,625	,036		17,329		,000
Pazar Kurdu (Bağımsız)	1,957	,198	,636	9,893	,405	,000
Karar (Bağımlı)	,614	,040		15,199		,000
Pazar Kurdu (Bağımsız)	1,883	,144	,766	13,088	,586	,000
Bütünsel Karar (Bağımlı)	,645	,029		21,943		,000

Oluşturulan regresyon modeli p=0,000 düzeyinde anlamlıdır. Ele alınan tüm değişkenler arasında etki gücü görülmektedir. Tamamı için anlamlı ilişkiler söz konusudur. Online pazar kurdu eğilimi başlangıç sürecinde yaşanan değişimin %51,3’ünü, araştırma sürecinde yaşanan değişimi %46,9, nihai karar sürecindeki değişimi %40,5 düzeyinde açıklayabilmektedir. Bütünsel olarak aile karar süreci ele alındığında ise pazar kurdu eğilimini açıklama gücünün %58,6 olduğu görülmektedir. Bu itibarla, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik kurulmuş olan hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.

**Tablo 16. Hipotezlerin Desteklenme Durumu**

H1	Online pazar kurdu eğiliminin başlangıç süreci üzerinde pozitif etkisi vardır.	✓
H2	Online pazar kurdu eğiliminin araştırma ve değerlendirme süreci üzerinde pozitif etkisi vardır.	✓
H3	Online pazar kurdu eğiliminin nihai karar süreci üzerinde pozitif etkisi vardır.	✓
H4	Online pazar kurdu eğiliminin ailenin satın alma kararı üzerinde pozitif etkisi vardır.	✓

## SONUÇ

Aile çoğu zaman ortak satın alma kararlarının verildiği bir tüketim grubu olarak ele alındığında, verilen satın alma kararlarının birçok faktör tarafından etkilendiği gibi aile bireylerinin referans etkisinin de büyük bir payı olduğunu söylemek mümkün görülmektedir. Bu tavsiye ve referans etkisi, aile içinde güvene dayalı bir ilişki söz konusu olduğundan daha etkili olabilmektedir.

Bilgi çağının bir sonucu olarak bilgi teknolojisi sayesinde bilgiye erişmek yönündeki kolaylıklar, online kanalın özellikle gençler için bilgiye erişmede en önemli kaynak olarak kullanılmasını günümüz normal



haline getirmiştir. Satın alma sürecinde de online kanal, bilgi araştırma, alternatifleri değerlendirme, fiyatları karşılaştırma ve karar verme noktalarında başvuru önemli bir süreç faktörü olmuştur. Bu anlamda online kanal, satın alma süreçlerinin doğasını değiştirmiştir. Dolayısıyla online kanalı yoğun bir biçimde kullanan gençlerin, bilhassa pazar, ürün ya da hizmetler konusunda bilgi sahibi olmayı ve yakın çevresindekilere bu bilgileri aktarmayı seven pazar kurtlarının buradan edindikleri bilgi ve değerlendirmelerle daha avantajlı, daha uygun fiyatlı veya daha kaliteli ürün ya da hizmetlere erişmek amacıyla ailelerinin satın alma kararlarını etkilediği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, online pazar kurdu eğilimi gösteren gençlerin, ailelerinin satın alma karar süreçlerini online platformlardan edindikleri bilgilerle online alışverişin daha avantajlı olduğu yönünde etkilediği varsayımından yola çıkılarak gençlerin online pazar kurdu eğilimi, satın alma başlangıç süreci, araştırma ve değerlendirme süreci ve nihai satın alma süreci arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, ele alınan değişkenlerin tümü arasında güçlü düzeyde doğrusal ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Gençlerin online pazar kurdu eğilimi, aile satın alma karar süreçlerinin tamamında etkili olmaktadır. Diğer bir deyişle gençler, satın almanın başlangıcından nihai karar aşamasına kadarki süreçte ailelerini etkilemektedir. Bu kapsamda ailelerin satın alma kararlarını online alışverişe yönlendirmek noktasında genç pazar kurtları oldukça etkindir.

Çalışmanın örneklemini doğrultusunda elde edilen diğer bulgularına göre, genç pazar kurtları arasında kadınların eğiliminin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınlar, satın alma karar sürecinin başlatıcısı rolünde daha baskındır. Gençler arasında öğrenci olanlara kıyasla çalışanlar araştırma ve değerlendirme sürecinde ve nihai karar sürecinde daha etkin biçimde rol almaktadır. Eğitim düzeyi de pazar kurdu eğilimi ve satın alma süreçlerinde etkili bir faktördür. Lisansüstü eğitime sahip olan gençlerin daha fazla pazar kurdu olma eğiliminde oldukları, ailenin satın alma süreçlerinde daha etkin rol aldıkları ortaya çıkmıştır. Hane gelirinin düşük olduğu hanelerde gençler, ailelerinin satın alma kararlarında daha az etkilidir. Aile üyesi daha az sayıda olduğunda ise bu rol daha etkin olmaktadır.

İnternete ve online alışverişe yönelik yaklaşımlarda da gruplararası farklılıklar tespit edilmiştir. İnternette az vakit geçirenler ile çok vakit geçirenler farklılaşmış, internette çok vakit geçirenlerin tüm değişkenler bakımından daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle pazar kurdu eğilimi ve karar süreçlerinde daha fazla etkinlerdir. Benzer şekilde online alışveriş sitelerini ziyaret etme sıklığı ve online alışveriş yapma sıklığı da tüm değişkenler bakımından farklılaştırıcı olmuş ve sıklık arttıkça etkinin arttığı bulgulanmıştır.

Çalışmanın bulguları, literatürde yer alan bazı çalışmalarla paralel yönde gerçekleşmiştir. Örneğin Belch vd. (2005), Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirdikleri nicel araştırma kapsamında genç pazar kurtlarının ailelerinin satın alma süreçlerini etkilediğini belirlemiştir. Kaur (2011), Hint hanelerindeki genç çocukların internette önemli ölçüde etkilendiğini, tüketimle ilgili bilgileri internette edinip yaydıklarını ve ayrıca bu etkinin aile satın alma kararlarındaki rolleri ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Dölarlan ve Torlak (2013), dayanıklı ürünler açısından aile satın alma kararlarında genç online pazar kurtlarının, Pazar kurdu olmayan ergenlerin aksine aile satın alma kararları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu ve bu etkinin ebeveynler tarafından kabul edildiğini ortaya koymuştur. Kaur ve Medury (2013), gençlerin online ortamlardan edindiği ve yaydığı bilgi tüketiminin aile karar alma süreçlerinde daha fazla etkiye yol açtığı sonucuna varmışlardır. Bu bakımdan ele alındığında literatürde çeşitli çalışmalar (Belch, 2005; Şener, 2011; Dölarlan & Torlak, 2013; Kaur & Medury, 2013; Singh & Nayak, 2013, Singh & Singh, 2014; Boussif vd., 2015) gençlerin aile satın alma karar süreçlerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın ulaştığı sonuçlar, bu görüşü desteklemektedir.

Demografik faktörlere ilişkin erişilen bulgular bakımından iki çalışma ile benzerlik tespit edilmiştir. Yolaç ve Akyüz'ün (2014) araştırmasında, bu çalışmaya paralel olarak kadınlar daha fazla pazar kurdu eğilimi gösterdiği ve eğitim seviyesinin arttıkça eğilimin arttığı tespit edilmiştir. Singh ve Singh (2014), büyük çocukların aile satın alma kararlarında küçük çocuklardan önemli ölçüde daha fazla etkiye sahip olduğunu bulgulanmıştır. Bu çalışmada da benzer şekilde araştırma-değerlendirme ve nihai karar alma süreçlerinde büyük yaşta gençlerin süre içerisinde daha fazla etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma, genel alışveriş davranışına yönelik olarak genç pazar kurtlarının aile satın alma karar süreçlerindeki etkisinin Türkiye ölçeğinde ortaya konulması bakımından önem taşımaktadır. Çalışmanın elde ettiği bulgular, ailelerin genç pazar kurtlarına satın alma süreçlerinde danışıklarını ve genç pazar kurtlarının bilgi ve deneyimleri doğrultusunda ailelerinin satın alma kararlarında etkin rol aldıklarını ortaya koymaktadır. Bulgular, kuşaklar arası yaşanan çatışmaların, ailelerin online alışverişe yönelik yaklaşımları bakımından ele alındığında, online alışverişe karşı mesafeli olan ailelerin, genç aile üyeleri tarafından online alışveriş yapmak yönünde cesaretlendirildiğini ve geleneksel alışveriş yaklaşımından online alışverişe doğru eğilim göstermek noktasında davranış değişikliğine yol açtığını düşündürmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar, pazarlama stratejilerinin hedefinde olan bir grup olarak pazar kurdu eğilimine sahip tüketicilerin, özellikle gençler bağlamında değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Hane içerisinde aile satın alma karar süreçlerinde önemli bir etkileyici rolüne sahip olduğu ortaya çıkan genç pazar kurtları, e-ticaret işletmelerinin pazarlama birimleri tarafından bir hedef kitle olarak ele alınmalıdır. Bu kapsamda pazarlama iletişimi stratejilerinde gençlerin rolüne önem atfedilmelidir. Özellikle bilgi arama ve değerlendirme bakımından aile içerisindeki güçlü bir rolü olan pazar kurdu gençlerin doğru ve geniş çaplı bilgiye erişimi de yönlendirici olması bakımından önemli; bu anlamda genç tüketicilerin etkilenmesi, etkinin ailelerine de sirayet etmesi bakımından gerekli görülmektedir.

Bu çalışmada ortaya konulan ilişkisel yapının, farklı örneklemeler ile test edilmesinin konunun kavramsallaştırılması açısından katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Ek olarak bu çalışma genel alışveriş davranışları üzerine odaklanmıştır; konunun sektörler, spesifik ürünler ya da ürün grupları bakımından değerlendirilmesi ve genç online pazar mavenlerinin bilgi ve etki düzeylerinin belirlenmesi literatüre katkı sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Abratt, R., Nel, D., & Nezer, C. (1995). Role of the market maven in retailing: A general marketplace influencer. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 31–55.
- Aygün, İ., & Kazan, H. (2008). Aile üyelerinin aile satın alma kararlarına etkileri: İstanbul uygulaması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 227–248.
- Barnes, S. J., & Pressey, A. D. (2012). In search of the “Meta-Maven”: An examination of market maven behavior across real-life, web, and virtual world marketing channels. *Psychology and Marketing*, 29(3), 167–185.
- Belch, M. A., Krentler, K. A., & Willis-Flurry, L. A. (2005). Teen internet mavens: Influence in family decision making. *Journal of Business Research*, 58(5), 569–575.
- Boussif, T., Issaoui, F., & Daly Chaker, N. (2015). The effects of the teenagers (as web experts) in the family decision making in online purchase process: An application to the booking of tourist nights. Munich Personal RePEc Archive. Web Sayfası: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/61043/>.
- Chelminski, P., & Coulter, R. (2002). Examining Polish market mavens and their attitudes toward advertising. *Journal of East-West Business*, 8(1), 77–90.
- Chelminski, P., & Coulter, R. A. (2007). On market mavens and consumer self-confidence: A cross-cultural study. *Psychology and Marketing*, 24(1), 69–91.
- Chung, M., & Woodside, A. G. (2012). Causal recipes sufficient for identifying market gurus versus mavens. In *Fuzzy methods for customer relationship management and marketing: Applications and classifications* (312-331), USA: IGI Global.
- Clark, R. A., & Goldsmith, R. E. (2005). Market mavens: Psychological influences. *Psychology and Marketing*, 22(4), 289–312.
- Clark, R. A., Goldsmith, R. E., & Goldsmith, E. B. (2008). Market mavenism and consumer self-confidence. *Journal of Consumer Behaviour*, 7(3), 239–248.

- Comegys, C., Hannula, M., & Väisänen, J. (2006). Longitudinal comparison of Finnish and US online shopping behaviour among university students: The five-stage buying decision process. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(4), 336–356.
- Çakmak, A. Ç., & Güneşer, M. T. (2011). İnternet ortamındaki bilgi paylaşımının tüketici satın alma kararına etkileri: İnteraktif bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(30), 1-26.
- Dölarslan, E. S., & Torlak, Ö. (2013). Relative influence of children and adolescents on family purchasing decisions: A matched-pair analysis. *International Journal of Business and Social Science*, 4(17), 36–45.
- Ekström, K. (1995). *Children's influence in family decision making – a study of yielding, consumer learning and consumer socialization*. Doctoral Dissertation, Göteborg University, Göteborg, Sweden.
- Elliott, M. T., & Warfield, A. E. (1993). Do market mavens categorize brands differently?. In McAlister, L., & Rothschild, M. L. (Eds), *Advances in Consumer Research* (202-208), Assn for Consumer Research, Provo, UT.
- Eynon, R., & Malmberg, L. E. (2011). Understanding the online information-seeking behaviours of young people: The role of networks of support. *Journal of Computer Assisted Learning*, 28(6), 514–529.
- Feick, L. F., & Price, L. L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. *Journal of Marketing*, 51(1), 83–97.
- Fitzmaurice, J. (2011). Market mavens' motivations to acquire information. *The Marketing Management Journal*, 21(1), 71–83.
- Furlong, A. (2013). *Youth studies: An introduction*. USA: Routledge.
- Geissler, G. L., & Edison, S. W. (2005). Market mavens' attitudes towards general technology: Implications for marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, 11(2), 73-94.
- Goldsmith, R. E., Clark, R. A., & Goldsmith, E. B. (2006). Extending the psychological profile of market mavenism. *Journal of Consumer Behavior*, 5, 411–419.
- Goldsmith, R. E., Flynn, L. R., & Goldsmith, E. B. (2003). Innovative consumers and market mavens. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(4), 54–65.
- Goodey, C., & East, R. (2008). Testing the market maven concept. *Journal of Marketing Management*, 24(3-4), 265–282.
- Grønhøj, A. (2002). *Miljøvenlig adfærd i familien: Et studie af familiemedlemmers involvering og sociale interaktion*. Doctoral Dissertation, Department of Marketing, Aarhus School of Business, Aarhus, Denmark.
- Harikrishnan, K., Ashok, D., Dominic, P. D. D., & Anand, S. J. J. (2014). A study on psychological modelling of market maven for marketing operations with special reference to Indian market. *International Journal of Business Excellence*, 7(4), 473–498.
- Inman, J. J., McAlister, L., & Hoyer, W. (1990). Promotion signal: Proxy for a price cut? *Journal of Consumer Research*, 17(1), 74–81.
- Iyiola, O. O. (2013) Socioeconomic and demographic profile of market place informant: The influence of market maven on Thailand shoppers. *Asian Journal of Science and Technology*, 4(4), 44–47.
- Kaur, A., & Medury, Y. (2011). Impact of the internet on teenagers' influence on family purchases. *Young Consumers*, 12(1), 27-38.

- Kaur, A., & Medury, Y. (2013). SEM approach to teen influence in family decision making. *Contemporary Management Research*, 9(3), 323–342.
- Kim, H. S., Jin, B., & Park, J. Y. (2011). Motivations of market mavens for participating in online communities. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 4(1), 62–79.
- Kitapçı, O., & Dörtüoğlu, İ. T. (2009). Tüketici satın alma karar sürecinde aile bireylerinin etkileri: Kadının değişen rolü Sivas ilinde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 331–348.
- Kotler P., & Keller, K. (2006). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Krentler, K. A., & Singh, N. (2009). Internet mavens in India. *Paradigm*, 13(2), 36–42.
- Kümpel Nørgaard, M., Bruns, K., Haudrup Christensen, P., & Romero Mikkelsen, M. (2007). Children's influence on and participation in the family decision process during food buying. *Young Consumers*, 8(3), 197–216.
- Lichtenstein, D. R., & Burton, S. (1990). An assessment of the moderating effect of market mavenism and value consciousness on price-quality perception accuracy", in Goldberg, M., Gorn, G., & Pollay, R. (Eds), *Advances in Consumer Research* (55-59), Association for Consumer Research: Provo, UT.
- Lee, S. H. M., Leizerovici, G., & Zhang, S. (2015). The satisfaction and stress of being a market maven: A social network perspective. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(5), 325–334.
- Liang, Y. W. (2013). Children's influence on purchasing tourism products via the internet: Parental power versus children's power—the social power perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(7), 639–661.
- Lui, T-W., Piccoli, G., & Ives, B. (2007). Marketing strategies in virtual worlds. *The DataBase for Advances in Information Systems*, 38(4), 77–80.
- Maçık, R., Mazurek, G., & Dorota, M. Ä. (2012). Channel characteristics' influence on physical vs. virtual channel choice for information search and purchase – the case of Polish young consumers. *International Journal of Cyber Society and Education*, 5(1), 35–54.
- Marangoz, M., Coşkun, T., & Türkoğlu, T. (2015). Pazar kurtları ve tüketicilerin satın alma kararlarındaki rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 158–173.
- Marangoz, M., Özkoç, H. H., & Aydın, E. A. (2019). Tüketicilerin internet üzerinden alışveriş davranışlarının açıklanmasına yönelik bir çalışma. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 1–22.
- Mowen, J. C., & Minor, M. (1998). *Consumer behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Munthiu, M. C. (2009). The buying decision process and types of buying decision behavior. *Sibiu Alma Mater University Journals, Series A. Economic Sciences*, 2(4), 27–33.
- Odabaşı, Y., & Barış, G. (2002). *Tüketici davranışları*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Özcan, S. O. (2010). İnternet pazarlama faaliyetlerinde tüketici satın alma karar süreci. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 1(2), 29–39.
- Özdemir, A. (2020). Pazar kurdu tüketici davranışlarının ağızdan ağıza pazarlama niyetine etkisi: Organik gıda ürünleri üzerine yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(45), 214–231.
- Özgüven Tayfun, N. (2017). Pazar kurdu olma ve viral pazarlama arasındaki ilişki gücünün analizi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(37), 237–251.

- Pechtl, H. (2003). Adoption of online shopping by German grocery shoppers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, 145–159.
- Prasad, R. K., & Jha, M. K. (2014). Consumer buying decisions models: A descriptive study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 6(3), 335–351.
- Price, L. L., Feick, L.F., & Guskey-Federouch, A. (1988) Couponing behaviors of the market maven: Profile of a super couponer. *Advances in Consumer Research*, 15, 354–359.
- Ruvio, A., & Shoham, A. (2007). Innovativeness, exploratory behavior, market mavenship, and opinion leadership: An empirical examination in the Asian context. *Psychology and Marketing*, 24(8), 703–722.
- Singh, R., & Nayak, J. K. (2013). Teen internet connoisseur: Influence on family purchase decision. *Proceedings of GLOGIFT 13* (230–240), Department of Management Studies, IIT, Delhi, India.
- Singh, V., & Singh, A. (2014). Teenagers' influence in family buying decision making of FMCG products: A case study of rural market. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 3(2), 17–26.
- Slama, M., Natarajan, R., & Williams, T. G. (1992). Market mavens and the relationship between smart buying and information provision: An exploratory study. In V. L. Crittenden (Ed.), *Developments in Marketing Science* (90–93). Academy of Marketing Science: Chestnut Hill, MA.
- Slama, M., Natarajan, R., & Williams, T. G. (2014). Market mavens and the relationship between smart buying and information provision: An exploratory study. In *Proceedings of the 1992 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (90–93). Springer, Cham, Switzerland.
- Slama, M., & Williams T. G. (1990). Generalization of the market maven information provision tendency across product categories. In M. E. Goldberg, G. Gorn, & R. W. Pollay (Eds.), *Advances in Consumer Research* (48–52). Association for Consumer Research: Provo, UT.
- Steenkamp, J.-B. E. M., & Gielens, K. (2003). Consumer and market drivers of the trial probability of new consumer packaged goods. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 368–384.
- Sung, H., & Sung, J. (2016). An analysis of market maven's shopping behavior and multi-channel usage in the fashion retailing market. *Journal of Fashion Business*, 20(2), 134–148.
- Şenbabaoğlu, E. (2019). Pazar kurtlarının ağızdan ağıza iletişime etkisinde müşteri güveninin aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1), 259–275.
- Şener, A. (2011). Influences of adolescents on family purchasing behavior: Perceptions of adolescents and parents. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(6), 747–754.
- Talpade, S., & Trilokekar-Talpade, M. (1995). Development of a multi-item scale to measure teenager influence on family purchase decisions: An exploratory study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3(4), 41–57.
- Tatzel, M. (2002). 'Money worlds' and well-being: An integration of money dispositions, materialism and price-related behavior. *Journal of Economic Psychology*, 23, 103–126.
- Tayfun, N. Ö. (2015). Pazar kurdu tüketicilerin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik uygulama. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(29), 17–22.
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Wiedmann, K.-P., Frenzel, T., & Duvenhorst, C. (2002). German emavens on internet music sites. In W. J. Kahoe & J. H. Lindgren (Eds.), *Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing, AMA 2002 Summer Educators' Conference* (435–436). Chicago: AMA.
- Walsh, G., Gwinner, K. P., & Swanson, S. R. (2004). What makes mavens tick? Exploring the motives of market mavens' initiation of information diffusion. *Journal of Consumer Marketing*, 21(2), 109–122.

- Wiedmann, K. P., Walsh, G., & Mitchell, V.W. (2001). The manmaven: An agent for diffusing market information. *Journal of Marketing Communications*, 7, 195–212.
- Williams, T. G., & Slama, M. E. (1995). Market mavens' purchase decision evaluative criteria: Implications for brand and store promotion efforts. *Journal of Consumer Marketing*, 12(3), 4–21.
- Yang, H. (2013). Market mavens in social media: Examining young Chinese consumers' viral marketing attitude, eWOM motive, and behavior. *Journal of Asia-Pacific Business*, 14(2), 154–178.
- Yener, D. (2012). Türkiye'deki pazar eksperlerinin profil özellikleri ve alışverişe yönelik tutumları. *EJOVOC - Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 118–130.
- Yolaç, G., & Akyüz, İ. (2014). Tüketici kararlarında etkin bir role sahip olan pazar kurtlarının demografik özellikleri üzerine bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 133–143.

**EKLER****EK 1. Araştırmanın ölçekleri, ölçek ifadeleri ve kaynakları**

<b>Değişken</b>	<b>İfade</b>	<b>Kaynak</b>
<b>Online pazar mavenizmi eğilimi</b>	İnterneti kullanarak ürünler hakkında bilgi toplayıp insanlara bu bilgileri aktarmayı severim.	(Feick & Price, 1987) Uyarlayan: Barnes & Pressey, 2012)
	Yeni ürünler ve markalar hakkında internetten eriştiğim bilgilerle ailem ve yakın arkadaşlarımı bilgilendirmeyi severim.	
	Yakın çevrem genellikle benden internetteki ürünler ve alışveriş siteleri hakkında bilgi ister.	
	Birisi bana belirli bir üründe hangi alışveriş sitelerinin en iyi fiyatlara sahip olduğunu sorarsa, nereden satın alması gerektiğini konusunda fikir verebilirim.	
	Yeni ürünler konusunda yakın çevrem beni iyi bir bilgi kaynağı olarak görür.	
	Alışveriş sitelerinden ürünler hakkında bilgiler alan ve bu bilgileri başkalarıyla paylaşmayı seven, online alışveriş konusunda bilgili, en iyi fiyatları nerede bulacağımı iyi bilen biriyim.	
<b>Başlangıç süreci</b>	Aile içinde internetten yeni bir ürün satın alma fikrini gündeme getiren ben olurum.	Talpade & Trilokekar-Talpade (1995)
	Ürünü internetten almanın gerekli olduğu konusunda aileyi ikna edebilirim.	
	Ailenin bir ürünü internetten satın alması konusunda teşvik ederim.	
<b>Araştırma ve değerlendirme süreci</b>	Hangi marka/ modellerin dikkate alınması gerektiğini konusunda söz sahibiyimdir.	
	Hangi online alışveriş sitesinin kullanılacağına karar vermede söz sahibiyimdir.	
	Ürüne ne kadar para harcanması gerektiğine karar vermede söz sahibiyimdir.	
	Aile içinde genellikle ürünlerle ilgili farklı marka/ modellerin fiyatlarını öğrenme işi bendedir.	
<b>Nihai karar süreci</b>	Ürünler hakkında online alışveriş sitelerinden bilgi toplama işi bendedir.	
	Aile içinde satın alınacak marka/ modele karar vermede söz sahibiyimdir.	
	Ürünün hangi online alışveriş sitesinden satın alınacağına karar vermede söz sahibiyimdir.	
	Ürünün ne zaman satın alınacağına karar vermede söz sahibiyimdir.	
	Ürün satın alınacaksa, online satın alma-ödeme işlemlerini yapan ben olurum.	

# TEDARİK ZİNCİRİ GÖRÜNÜRLÜĞÜNÜN ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Sibel YILDIZ ÇANKAYA<sup>1</sup>

## Özet

İşletmeler karşılaştıkları belirsizliklerle başka çıkabilmek için daha fazla bilgiye sahip olmayı istemektedirler. Fakat günümüzde çok fazla bilgiye sahip olmakta yeterli olmamakta, aynı zamanda bilginin doğru, güncel, eksiksiz ve kullanılabilir formda olması da gerekmektedir. Bu yüzden son yıllarda, tedarik zinciri görünürlüğü konusu oldukça dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi, tedarik zinciri görünürlüğü'nün çevikliği nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır. İkincisi ise, bu iki değişken arasındaki ilişkide büyük veri analitiğinin düzenleyici (moderatör) etkisini incelemektir. Söz konusu amaçlara ulaşmak adına geliştirilen hipotezleri test etmek için kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli (PLS-YEM) kullanılmıştır. Doksan dokuz firma üzerinde yapılan araştırma sonuçları, görünürlüğü'nün çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Fakat bu iki değişken arasındaki ilişkide büyük veri analitiğinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tedarik zinciri görünürlüğü, Büyük veri analitiği, Çevik tedarik zinciri, PLS-YEM

**JEL Kodları:** M11

## THE EFFECTS OF SUPPLY CHAIN VISIBILITY ON AGILITY

### Abstract

Firms aim to obtain more information to be able to cope with uncertainties that they encounter. However, having more information is not sufficient today, and the information also needs to be in an accurate, up-to-date, complete and usable form. For this reason, in recent years, the issue of supply chain visibility has attracted much attention. This study has two main objectives. The first one is to reveal how supply chain visibility affects agility. The second one is to investigate the moderator effect of the capability of big data analytics in the relationship between these two variables. To test the hypotheses that were developed to reach these objectives, partial least squares - structural equation modelling (PLS-SEM) was utilized. The results of the study conducted on ninety-nine firms showed that visibility has a positive effect on agility. However, a moderator effect of big data analytics could not be determined in the relationship between these two variables.


**Keywords:** Supply chain visibility, Big data analytics, Agile supply chain, PLS-SEM

**JEL Codes:** M11

## GİRİŞ

Tedarik zincirleri her geçen gün daha da karmaşıklaşan ve hızla değişen bir iş ortamında rekabet ettikçe, tedarik zincirinin çevikliği de önemli bir rekabet avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevik tedarik zinciri, talep ve tedarikte yaşanan beklenmedik ve ani değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğidir (Wamba, Dubey & Akter, 2019: 2). Araştırmacılar, pazardaki değişimlere esnek ve hızlı bir şekilde cevap verebilme kabiliyetinin yaratılmasında hem tedarik hem de taleple ilgili bilgilerin yönetilmesinin önemli bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir (Lummus, Vokurka & Duclos, 2005: 2699). Yani talep ve tedarik koşullarında daha fazla görünürlük sağlayarak, daha iyi ve daha hızlı karar vermek mümkün olacaktır. Dolayısıyla yöneticiler, günümüz iş dünyasında çevikliği artırmak için tedarik zincirinin görünebilirliğini sağlayan bilgilere daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

Tedarik zincirinde görünürlük kavramı genellikle pek anlaşılmamakta ve çoğu zaman bilgi paylaşımı kavramının alternatifi olarak kullanılmaktadır. Barratt ve Oke (2007: 1218) bilgi paylaşımının bir faaliyet olduğunu ve görünürlüğü'nün ise bu faaliyetin olası bir sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, tedarik zinciri görünürlüğü'nü, tedarik zinciri üyelerinin önemli olarak gördükleri ve karşılıklı yarar sağlayacaklarını düşündükleri bilgileri paylaşma ya da bu bilgilere erişme derecesi olarak

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, Türkiye, sibelyildiz@ibu.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-4942-1415.



tanımlamışlardır (Barratt & Oke, 2007:1218). Bu tanıma göre yazarlar görünürlüğü tanımlarken paylaşılan yararlı bilgi miktarına vurgu yapmışlardır. Williams, Roh, Tokar ve Swink (2013: 545) ise görünürlüğü, hem taleple hem de arzla ilgili yüksek kaliteli bilgiye ulaşma şeklinde açıklamışlar ve bilginin yüksek kalitede olması için doğru, güncel, eksiksiz ve kullanılabilir formda olması gerektiğini vurgulamışlardır (Williams vd., 2013: 545). Görüldüğü gibi görünürlük için sadece bilginin paylaşılması yeterli değildir. Paylaşılan bilginin doğru, güncel, faydalı ve kullanılabilir bir formda olması da önemlidir. Tüm bu faktörler tedarik zincirinin görünürlüğünün seviyesini belirleyen etkenlerdir.

Günümüzde işletmeler birçok farklı kanaldan çok sayıda bilgiye sahip olabilmektedirler. Aynı zamanda bilgi paylaşımına yönelik teknolojik sistemlerin (örneğin, satış noktası sistemler, elektronik veri değişimi, kurumsal kaynak planlaması) artması ile yöneticiler hem müşterilerinin hem de tedarikçilerinin sağladığı bilgilere daha kolay erişebilmektedirler. Ama bu sistemler sayesinde elde edilen görünürlük her zaman beklenen yararı sağlayamayabilir (Kim & Kankanhalli, 2009: 543). Bunun nedeni, işletmelerin bu tür teknolojik sistemlerin sağladığı görünürlüğü yorumlama ve harekete geçmeye yönelik bilgi işleme kabiliyetinden yoksun olmalarıyla ilgilidir (Williams vd., 2013: 544). Hızla büyüyen verilerin artmasıyla birlikte, bu verilerin nasıl birleştirileceği sorunu da ortaya çıkmaktadır. Kısacası bir işletme, görünürlük sağlasa bile bu görünürlük, harekete geçme veya çeviklik elde etmede her zaman yeterli olmayabilir. Çevikliğin elde edilebilmesi için, zincir boyunca paylaşılan verilerin harekete geçmeyi ve karar almayı sağlayacak şekilde işlenebilmesi/analiz edilebilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler büyük veri analitiği (BVA) uygulamalarına ihtiyaç duymaktadırlar. BVA, bir işletmenin verileri analiz etmesine, görselleştirmesine, organize etmesine ve işlemesine imkân tanıyan araçlar, teknikler ve süreçler olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma, tedarik zinciri görünürlüğünün çevikliği nasıl etkilediğini ve bu iki değişken arasındaki ilişkide BVA'nın düzenleyici (moderatör) etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik analizi (PLS-YEM) ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler, Türkiye'de faaliyette bulunan işletmeler üzerinde test edilmiştir.

Literatürde tedarik zinciri görünürlüğüne olan ilgi her geçen gün artsa da görünürlüğün faydalarıyla ilgili nispeten az sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır (Caridi, Moretto, Perego & Tumino, 2014: 1). Bu az sayıdaki çalışmalarda, tedarik zinciri görünürlüğünün, çeviklik (Dubey vd., 2018: 131), uyurlanabilirlik (Dubey vd., 2018: 131), uyum (Dubey vd., 2018: 131), tedarik zinciri dirençliliği (Brandon-Jones, Squire, Autry & Petersen, 2014: 55), tedarik zinciri dayanıklılığı (Brandon-Jones vd., 2014:55), tedarik zinciri cevap verilebilirliği (Williams vd., 2013: 543) gibi değişkenler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Fakat söz konusu çalışmalar genellikle gelişmiş ülkelerde gerçekleştirildiği için Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından bu anlamda bir boşluk bulunmaktadır. Ayrıca, literatürde büyük veri analitiğinin rolünü inceleyen çalışmalarda oldukça sınırlıdır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Tedarik Zinciri Görünürlüğü (TZG)

Literatüre bakıldığında tedarik zinciri görünürlüğünün farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Brandon-Jones vd., 2014:59). Örneğin, Barratt ve Oke (2007:1218), TZG'yi bir tedarik zinciri içerisindeki üyeler arasında karşılıklı yarar sağlayacaklarını düşündükleri bilgileri paylaşma ya da bu bilgilere erişme derecesi olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanım TZG'yi, uygun veri ya da bilgiyi görebilme ya da bu bilgiye erişebilme kabiliyeti olarak belirtmiştir (Goh, De Souza, Zhang, He & Tan, 2009: 2546). Bir diğer tanımda ise TZG, tedarik zinciri üyelerinin planlama yapabilmek için talep ve arzla ilgili bilgilere sahip olma derecesi olarak ifade edilmiştir (Wei & Wang, 2007:1). Son olarak Williams vd. (2013: 545) görünürlüğü, talep ve arzla ilgili yüksek kaliteli bilgiye erişmek şeklinde açıklamışlardır. Görüldüğü üzere tüm tanımlarda, TZG bilgi paylaşımıyla ilişkilendirilmiştir. Oysa TZG, tedarik zinciri süreçleriyle ilgili belirli bilgilere kolay erişimin daha ötesinde ortaya çıkan bir kavramdır (Caridi vd., 2014: 2). Bu alanda yapılan bazı tanımlar görünürlük kavramını biraz daha detaylandırarak paylaşılan bilginin özelliklerine atıfta bulunmaktadırlar. Bu tanımlar, TZG'nin paylaşılan bilginin kullanılabilirliği yani amaca uygun ve anlamlı olması ile ilgili

olduğunu savunmaktadırlar (Kaipia & Hartiala, 2006: 378; Caridi vd., 2014: 2). Bazı çalışmalar ise paylaşılan bilginin doğruluk, güvenilirlik, zamanındalık ve kullanılabilirlik gibi diğer özelliklerine bakılması gerektiğini belirtmişlerdir (Clos, Goldsby & Clinton, 1997: 10; Mohr & Sohi, 1995: 394; Caridi vd., 2014: 2). Goh vd. (2009:2550), bu farklı tanımlardan yola çıkarak görünürlüğün temel özelliklerini belirlemeye çalışmışlar ve yaptıkları araştırma neticesinde görünürlüğün dört temel özelliğine vurgu yapmışlardır: Zamanındalık, ilgili bilgi, bu bilgiyi sağlama ve bu bilgiye erişme yeteneği.

Tedarik zincirinde görünürlüğün sağlanması için hem müşterilerden hem de tedarikçilerden yeterli düzeyde bilginin toplanması gerekmektedir. Taleple ilgili olan bu bilgiler, satış noktası (POS) veya gerçek satış verileri, müşteri envanter seviyesi ve müşteri promosyonları planı gibi müşterilerden elde edilen bilgileri içermektedir (Williams vd., 2013: 545). Talep bilgilerinin görünürlüğü tahmin riskinin azaltılmasına yardımcı olacaktır. Örneğin, taleple ilgili bilginin görünürlüğü, Zara'nın üretim çizelgelemesi ve stok kontrolü için kritik öneme sahiptir. Zara, her mağaza ve genel merkez arasında günlük olarak bilgi paylaşarak üretim programını dinamik olarak ayarlayabilmekte ve bu sayede stokların tükenmesi ya da fazla olması olasılığını önemli ölçüde azaltabilmektedir (Brandon-Jones vd., 2014: 60). Tedarikçiden elde edilen bilgi türleri, tedarikçi envanter bilgileri, tedarikçi teslim süresi, ön sevk ihbarı ve dağıtım ağı envanter düzeyi gibi bilgileri kapsamaktadır (Williams vd., 2013: 545).

### **1.2. Büyük Veri Analitiği**

İnternet ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojilerin kullanılmasıyla birlikte birçok veri elde edilebilir hale gelmiş ve böylece büyük veri yığınları ortaya çıkmıştır. Bu veriler, sensörler, cihazlar, ağlar, web siteleri ve sosyal medya gibi çeşitli kanallardan toplanmaktadır (Zhong, Xu, Klotz & Newman, 2017: 622). Bu farklı kaynaklardan toplanan veriler sadece büyük miktarlarda değildir, aynı zamanda karmaşıktır. Dolayısıyla geleneksel veri analizi yöntemleri, bu tür verileri analiz etmede yeterli olamamaktadır. Her geçen gün daha da karmaşık hale gelen büyük verinin incelenebilir hale getirilmesi ve ihtiyaca uygun analizlerin gerçekleştirilebilmesi için büyük veri analitiği önem taşımaktadır.

Büyük veri analitiği, değerli bilgiler elde etmek için büyük miktardaki çeşitli verileri hızlı bir şekilde işleyebilen, teknolojik bağlantılı örgütsel yetenekler olarak kavramsallaştırılmaktadır (Dubey vd., 2019: 121). Srinivasan ve Swink (2018: 3), BVA'yı bir işletmenin verileri analiz etmesine, görselleştirmesine, organize etmesine ve işlemesine imkân tanıyan araçlar, teknikler ve süreçler olarak tanımlamışlardır. Kısacası BVA, iş değeri yaratmak ve rekabet avantajı oluşturmak amacıyla verilerin toplanması, kullanılması, analiz edilmesi ve yorumlanmasını içeren bütünsel bir süreçtir (Akter vd., 2019:86). Dubey vd. (2019:123), BVA ve geleneksel karar destek teknolojileri arasındaki temel farkın veri kaynaklarının çeşitliliği, hızı ve miktarı olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler, verinin ne kadar çeşitli olduğu, ne kadar hızlı büyüdüğü ve ne kadar çok olduğu üzerinde durmakta ve bir verinin büyük veri olarak ifade edilebilmesi için gerekli sayılmaktadırlar. Kısaca BVA sayesinde veriye dayalı olarak planlama yapmayı, karar vermeyi ve yürütmeyi mümkün kılan bir iç görü ortaya çıkabilecektir.

### **1.3. Çevik Tedarik Zinciri (ÇTZ)**

Tedarik zinciri çevikliği, tedarik zincirinin iş ortamındaki değişikliklere zamanında tepki verebilme kabiliyetidir (Kim & Chai, 2017: 44; Tarafdar & Qrunfleh, 2017: 925). Benzer fakat daha detaylı bir tanımda ise çevik tedarik zinciri, firmanın çevresel değişikliklere, fırsatlara ve tehditlere cevap verebilmek için tedarik zinciri içerisindeki taktikleri ve operasyonları ayarlama kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Eckstein, Goellner, Blome & Henke, 2015: 3029). Özellikle talebin çok değişken olduğu, öngörülemeyişi ve müşterilerin çok çeşitli ürün talep ettiği pazarlarda ÇTZ stratejisi daha fazla önem kazanmaktadır (Kisperska-Moron & Haan, 2011: 132). Kısacası ÇTZ, gerçek talebi algılama ve yanıtlama yeteneğine sahiptir. Literatürde, çevik bir yapıya sahip olabilmek için farklı değişkenlerin çeviklik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örneğin, DeGroot ve Marx (2013: 913) bilgi teknolojilerinin, tedarik zinciri çevikliğini güçlendirdiğini bulmuşlardır. Bir başka çalışmada tedarik zinciri üyeleri arasındaki koordinasyonun, işbirliğinin ve iletişimin tedarik zinciri çevikliğini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Gligor & Holcomb, 2012: 302). Swafford vd. (2006: 183) ise üretim ve tedarik

esnekliğinin ÇTZ’i pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Swafford vd. (2008: 294)’nin bir başka çalışmasında tedarik zinciri esnekliğinin, ÇTZ’i artırdığı bulunmuştur. Son olarak Alzoubi ve Yanamandra (2020: 281) bilgi paylaşımının ÇTZ’i olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Christopher (2000: 38-39), bir tedarik zincirinin gerçekten çevik olabilmesi için gerekli olan özellikleri tanımlamıştır. Bu özellikler, pazar duyarlılığı, sanal tedarik zinciri, süreç entegrasyonu ve ağ temelli değildir. *Pazar duyarlılığı*; tedarik zincirinin gerçek talebi anlama ve bu talebi karşılama yeteneğine sahip olması anlamına gelmektedir. Bu özellik, satış noktası verilerinin yakalanması ve iletilmesi yoluyla elde edilmektedir. Geleneksel yapıdaki işletmeler genellikle gerçek talep verilerine göre değil, talep tahminlerine göre yönetilmektedirler. Başka bir ifadeyle, bu tür işletmelerde geçmiş satış verileri temel alınarak işlem yapılmaktadır. Oysa ÇTZ’de önemli olan gerçek ve anlık talep bilgileridir. *Sanal tedarik zincirleri*; tedarik zinciri ortakları arasında bilgi paylaşımını vurgulamaktadır. Envanterden ziyade, bilgiye dayanılarak oluşturulan bu sanal zincirler, doğru ve güncel bilginin paylaşılmasını sağlayarak karmaşayı azaltabilmektedirler. *Süreç entegrasyonu*; alıcı ve tedarikçi arasındaki işbirliğinin geliştirilmesini ifade etmektedir. Süreç entegrasyonu ile alıcı ve satıcının birlikte çalışması, ortak ürün geliştirmesi ve bilgi paylaşımı mümkün olabilecektir. *Ağ temelli yapı ise* birbirine bağlı ortaklıklar oluşturulmasıdır. Ağdaki rekabet gücü, ortakların temel yeteneklerinin bir araya getirilmesiyle oluşan sinerjiden kaynaklanmaktadır. Böylece ağdaki uzman oyuncuların güçlü yönleri kullanılarak esneklik kazanılmaktadır (Christopher, 2000: 38-39; Jermisittiparsert & Srisawat, 2019: 5).

#### 1.4. Görünürlüğün Çeviklik Üzerindeki Etkileri

TZG’nin temel amacı, karar verme sürecini destekleyerek işletmenin performansını geliştirmektir (Caridi vd., 2014: 2). Hızlı Yanıt (Quick response), Etkin Tüketici Yanıtı (Efficient Consumer Response), Tedarikçi Yönetimli Envanter ve Sürekli İkmal (continuous replenishment) gibi görünürlük tarafından desteklenen uygulamalar, işletmelerin pazarda hızlı bir şekilde hareket etmelerine önemli katkılar sunmaktadır (Caridi vd., 2014: 2). Tedarik zinciri boyunca görünürlük, tedarik zinciri verimliliğini artırmakta, döngü süresinin, stokların ve kamçı etkisinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Gerçek zamanlı talep verileri ve envanter görünürlüğü etkili talep tahmini, planlama, programlama ve yürütme için kritik öneme sahiptir (Wang & Wei, 2007: 652). Bu yüzden görünürlük, tedarik zinciri performansını iyileştirmekle kalmamakta, aynı zamanda işletmelerin daha iyi ve daha hızlı karar almalarını ve bu yönde harekete geçmelerini de sağlamaktadır. Kısacası görünürlük, çeviklik için önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Dejonckheere, Disney, Lambrecht ve Towill (2004: 746) görünürlüğün, kamçı etkisini önemli ölçüde azaltmaya yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Lumms vd. (2005: 2705)’nin yaptıkları Delfi çalışmasında, çalışmaya katılanlar, işletmelerin değişime uygun tepkiler verebilmeleri için görünürlüğün gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Williams vd. (2013: 546) ise talep bilgisinin paylaşımının ve uçtan uca görünürlüğün sağlanmasının tedarik zincirinin çevikliğinin önemli bir unsuru olduğunu savunmaktadırlar. Sonuç olarak,

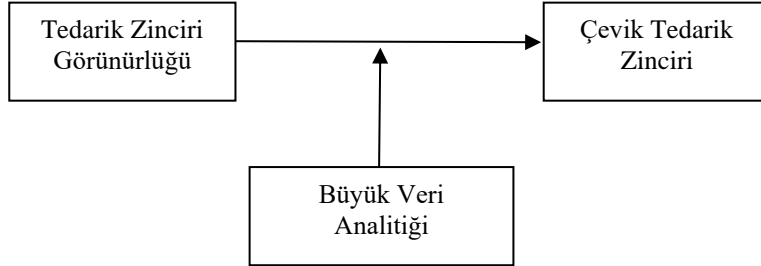
H1: Tedarik zincirinin görünürlüğü, tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir.

#### 1.5. Büyük Veri Analitiğinin Düzenleyici Etkisi

BVA, işletmelerde genellikle müşteri davranışlarının/niyetlerinin daha iyi anlaşılması için kullanılmaktadır. Bu kavramın tedarik zinciri kararları için kullanımı ise daha sınırlıdır (Srinivasan & Swink, 2017: 1849). Oysa BVA’nın, üretim yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Örneğin, Dubey vd. (2019: 2093) ÇTZ uygulamalarının, büyük veri analitiği yardımıyla daha etkin bir şekilde kullanılabilmesini belirtmiştir. Yazarlar yaptıkları çalışmada da büyük veri analitiğinin tedarik zinciri çevikliğini artırdığını tespit etmişlerdir. BVA, çevikliğin sağlanabilmesi için önemli olmakla beraber, TZG için de önemlidir. TZG ve BVA birbirini tamamlayan ve destekleyen unsurlardır (Wamba vd., 2019: 4). Srinivasan ve Swink (2018: 1859), tedarik zinciri görünürlüğünün olumlu çıktılara dönüşebilmesi için BVA kullanımının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü bir işletme görünürlük sağlasa bile bu görünürlük, harekete geçmek veya çeviklik elde etmek için her zaman

yeterli olmayabilir. Çevikliğin elde edilebilmesi için zincir boyunca paylaşılan verilerin harekete geçmeyi ve karar almayı sağlayacak şekilde işlenebilmesi/analiz edilebilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, işletmelerin BVA kullanımını artırdıkça, TZG'nin çeviklik üzerindeki etkisinin de artması beklenebilir.

H2: BVA, tedarik zinciri çevikliği ile tedarik zinciri görünürlüğü arasında düzenleyici (moderatör) etkiye sahiptir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 2.1. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem Yapısı

Araştırmada veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Örneklem çerçevesi Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği kayıtları temel alınarak oluşturulmuştur. Oluşturulan bu listeden rastgele seçilen 500 firmaya anket e-posta yöntemiyle gönderilmiştir. 99 firmadan geri dönüş olmuştur. Geri dönüş oranı yüzde %20 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada her işletmeden tek bir yönetici ile iletişim kurularak veri temin edilmiştir. Bu durum bir kısıt oluşturmasına rağmen, tedarik zinciri konusunda yapılan çalışmalar bu yaklaşımın yaygın bir biçimde kullanıldığını göstermektedir (Eltantawy & Giunipero, 2013: 224; Qrunfleh & Tarafdar, 2013: 580). Ayrıca araştırmada, özellikle üst ve orta düzey yöneticilerden veri temin edildiği için bu yöneticilerin tedarik zinciri, çeviklik ve büyük veri analitiği konularında yeterli derecede bilgiye sahip oldukları varsayılmaktadır.

### 2.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmamızda üç tane değişken bulunmaktadır. Bağımsız değişken olan tedarik zinciri görünürlüğü için Braunscheidel ve Suresh (2009: 139)'in kullandığı ölçekten faydalanılmıştır. Büyük veri analitiği kullanımının ölçülmesi için Dubey vd (2019: 130)'nin kullandığı ölçek tercih edilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çevik tedarik zinciri için ise Swafford, Ghosh ve Murthy (2006: 180)'nin çalışması referans alınmıştır. Ankette cevaplar için 5'li Likert (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4= katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır (Ekler 1).

Yukarıda bahsedilen kaynaklardan orijinal sorular derlendikten sonra, tespit edilen ölçüm soruları Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri işlemlerinden sonra iki akademisyenle ve iki yöneticiyle mülakat yapılmış ve soruların anlamlılığı üzerine görüşleri alınmıştır. Son aşamada ise alınan geri bildirimlere bağlı olarak ölçeğe son şekli verilmiştir.

### 2.3. Cevap Vermeyen Önyargısı (Non-response bias) ve Ortak Yöntem Yanılgısı (Common method bias)

Cevap vermeyen önyargısını test etmek için araştırmaya katılmayı hemen kabul eden işletmeler ile geç kabul eden işletmelerin cevapları t testi kullanılarak karşılaştırılmıştır (Armstrong & Overton, 1997: 399). Erken ve geç gelen anketler arasında yapılan karşılaştırmada, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Ortak yöntem varyansı sorununun olup olmadığını belirleyebilmek için ise Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır. Keşifsel faktör analizine sokulan ölçüm soruları tek bir faktör altında toplanmamış ve açıklanan varyansın büyük bir oranı tek bir faktör tarafından temsil edilmemiştir (Podsakoff & Organ, 1986: 536). Bu nedenle ortak yöntem yanlılığının sorun teşkil etmediği düşünülmektedir.

## 2.4. Veri Analiz Tekniği

Bu çalışmada SMARTPLS programı kullanılarak PLS-YEM ile araştırma modeli test edilmiştir. AMOS ve LISREL gibi kovaryans temelli YEM tekniklerinin aksine PLS, normal dağılım varsayımı gerektirmemektedir (Henseler, Hubona & Ray, 2016: 14). Bundan dolayı PLS, dağılım normal olmadığına diğer tekniklerden daha iyi performans göstermektedir (Lai, Zhang, Lee & Zhao, 2012: 449). PLS'nin diğer bir önemli özelliği, örneklem büyüklüğü küçük olduğunda da etkin bir şekilde çalışabilmesidir (Chin, 1998: 295). Bu çalışmada örneklem büyüklüğünün kovaryans temelli YEM için küçük olması sebebiyle PLS-YEM tercih edilmiştir. Bu tekniğin son yıllarda davranış bilimleri (örn. Bass vd, 2003: 207), pazarlama (örn. Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009: 277), yönetim bilgi sistemleri (örn. Chin vd., 2003:189), üretim yönetimi (Zhang vd., 2015: 1284) ve tedarik zinciri yönetimi (Kaufmann & Gaeckler, 2015: 259) gibi alanlarda yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bahsedilen bu çalışmalarda 5'li ya da 7'li likert ölçekleri kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak bu yöntemin bu çalışma için uygun olduğu düşünülmektedir.

## 2.5. Örneklem Özellikleri

Anketi cevaplayan firmalara ilişkin özellikleri gösteren tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 1'de sunulmaktadır. Tablo 1'de görüldüğü üzere, ankete cevap veren firmalardan %12'si kimya, %15'i otomotiv, %7'si ağaç ve ağaç ürünleri, %14'ü elektronik-elektronik, %16'si gıda, %9'u tekstil, %20'si metal sektöründe faaliyet göstermektedir. Ankete cevap veren firmalar çalışan sayısı açısından değerlendirildiğinde ise %21'i 50'den daha az, %36'sı 50-249 arası, %26'sı 250-499 arası, %7'si 500-1000 arası ve %4'ü ise 1000 kişiden daha fazla çalışana sahiptir.

**Tablo 1. Cevaplayıcıların Özellikleri**

Sektörler	Frekans	Yüzde (%)
Kimya	12	12.12
Otomotiv ve yan sanayi	15	15.15
Ağaç ve ağaç ürünleri	7	7.07
Elektrik-Elektronik	14	14.14
Gıda	16	16.16
Tekstil	9	9.09
Metal	20	20.20
Diğer	6	6.06
<b>Toplam</b>	<b>99</b>	<b>100</b>
Çalışan Sayısı		
50'den az	21	21.21
50-249	36	36.36
250-499	26	26.26
500-1000	7	7.07
1,000'den fazla	4	4.04
Kayıp veri	5	5.05
<b>Toplam</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

## 2.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bu bölümde SMARTPLS programı kullanılarak elde edilen geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları sunulmaktadır. İlk olarak, Cronbach alfa değeri hesaplanarak, her bir ölçeğin güvenilirlik seviyesi değerlendirilmiştir (Tablo 2). Görüldüğü üzere Cronbach  $\alpha$ , kritik değer olan 0,70'in üzerinde ve kabul edilebilir düzeydedir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009: 124). Ölçüm modelinin

geçerliliğini test etmek için uyuşma (yakınsak) ve ayrışma geçerliliği testleri yapılmıştır. Uyuşma geçerliliğinin sağlanabilmesi için üç kriter söz konusudur. Birincisi, maddelerin faktör yükleri 0,70'ten büyük ve istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır. İkincisi, her yapı için Bileşik Güvenilirlik (composite reliability-CR) ve Cronbach alfa değerinin 0,70'ten büyük olması gerekmektedir. Son olarak, her bir yapı için Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerinin 0,50'den yüksek olması beklenmektedir (Merschmann & Thonemann, 2011: 48).

**Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları**

	1.faktör	2.faktör	3.faktör	Alpha	AVE	CR
Büyük veri 1	0,878			0,860	0,645	0,900
Büyük veri 2	0,731					
Büyük veri 3	0,763					
Büyük veri 4	0,891					
Büyük veri 5	0,737					
Görünürlük1		0,906		0,798	0,832	0,908
Görünürlük2		0,917				
Çeviklik1			0,881	0,909	0,647	0,927
Çeviklik2			0,820			
Çeviklik3			0,869			
Çeviklik4			0,696			
Çeviklik 5*			-			
Çeviklik6			0,778			
Çeviklik7			0,744			
Çeviklik8			0,826			
<b>Not: çeviklik 5 sorusu, faktör yükü düşük çıktığı için ölçekten çıkartılmıştır.</b>						

Faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükü düşük çıkan "çeviklik 5" ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Tablo 2'de tüm maddelerin standart faktör yüklerinin 0,70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Yüklerin anlamlılığını değerlendirmek için bootstrapping yaklaşımı kullanılmış ve faktör yüklerin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 2'de aynı zamanda CR ve Cronbach alfa değerinin 0,70, AVE değerinin ise 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak uyuşma geçerliliğinin sağlandığı düşünülmektedir.

Ölçüm modelinin ayrışma geçerliliğinin (discriminant validity) kontrolü için Fornell-Larcker Kriteri kullanılmıştır. Buna göre, her bir yapı için hesaplanan AVE değeri karekökünün, yapılar arasındaki korelasyondan daha büyük olması gerekmektedir (Merschmann & Thonemann, 2011: 48). Tablo 3'te görüldüğü üzere her bir yapının AVE değerinin karekökü (köşegen elemanları), yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından daha büyüktür. Sonuç olarak ayrışma geçerliliğinin sağlandığı düşünülmektedir.

**Tablo 3. Ayrışma Geçerliliği ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

	B. veri	Görünürlük	Çeviklik
Büyük veri	<b>0,803</b>		
Görünürlük	0,595	<b>0,912</b>	
Çeviklik	0,473	0,509	<b>0,804</b>
Not: Köşegen elemanları AVE'nin karekökünü vermektedir. Köşegen dışında kalan elemanlar ise değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarıdır.			

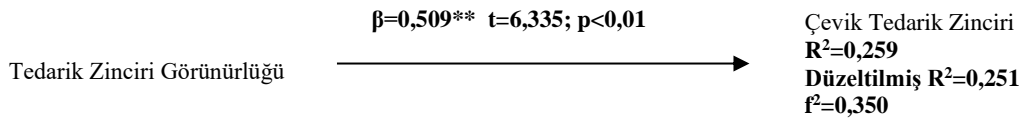
### 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 3.1. Tedarik Zinciri Görünürlüğünün Çeviklik Üzerindeki Etkisi

Araştırma modelindeki yol katsayılarını tahmin etmek için SmartPLS programı kullanılmıştır. Elde edilen katsayılarının anlamlılığını değerlendirmek için Bootstrapping yaklaşımıyla t değerleri hesaplanmıştır. Şekil 2'de doğrudan ilişkilerin standardize edilmiş katsayıları ve bunların t değerleri verilmektedir. Şekil 2'de aynı zamanda bağımlı değişkenin R<sup>2</sup> değeri de görülmektedir. Buna göre

tedarik zinciri görünürlüğü, tedarik zinciri çevikliğinin 0,259'nu açıklamaktadır. Literatürde,  $R^2$  değeri zayıf (0,19), orta (0,33) ve önemli (0,67) olarak sınıflandırılmaktadır (Chin, 1998:317). Bu bilgiler ışığında, çalışmada elde edilen  $R^2$  değerinin "orta sınıfta" yer aldığı görülmektedir. Şekil 2'de aynı zamanda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki büyüklüğü de (effect size- $f^2$ ) de verilmektedir. Cohen (1988), 0.02, 0.15 ve 0.35 etki büyüklüğünü, sırasıyla küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırmıştır (aktaran, Henseler vd., 2016: 12). Bu doğrultuda bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olan TZG'nin  $f^2$  değeri 0,350 ile yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, Şekil 2'de verilen Beta değerine bakıldığında, tedarik zinciri görünürlüğü'nün ( $\beta=0,509$ ;  $t=6,335$ ;  $p<0,01$ ), tedarik zinciri çevikliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu veriler ışığında H1 hipotezi kabul edilmiştir.



**Şekil 2. Doğrudan İlişkiler**

### 3.2. BVA'nın Düzenleyici Rolü

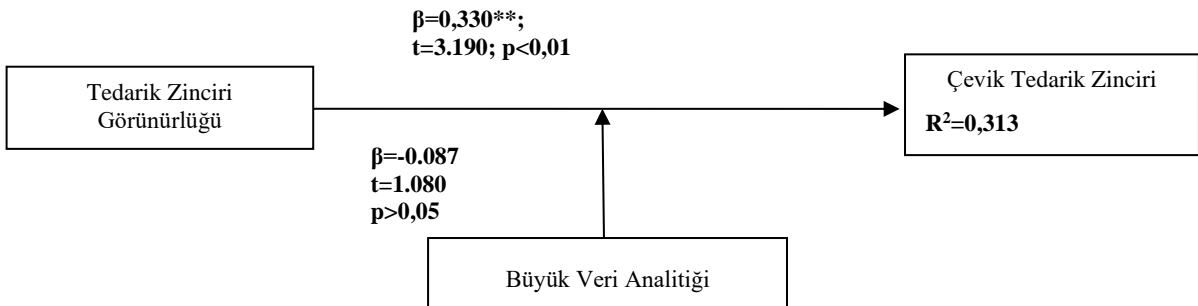
Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini (gücünü) değiştiren üçüncü bir değişkene, "düzenleyici/ moderatör değişken" adı verilmektedir. Moderatör etkisi için literatürde "etkileşim etkisi" (interaction effect) kavramı da kullanılmaktadır (Henseler & Chin, 2010: 83). Moderatör etkisinin gerçekleşebilmesi için etkileşim etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

Araştırmada TZG ile ÇTZ arasındaki ilişkide, büyük veri analitiğinin moderatör etkisi incelenmiştir. Büyük veri analitiğinin moderatör etkisini belirleyebilmek için PLS ürün gösterge yaklaşımı (product-indicator approach) kullanılmıştır. Bu yaklaşımda bağımsız değişken ve moderatör değişken çarpılarak (TZG\*BVA) etkileşim yapısı oluşturulmaktadır. Örneğin TZG ve BVA'dan meydana gelen yapı 10 maddeyi temsil etmektedir (TZG 2 maddeden, BVA ise 5 maddeden oluşmaktadır. Sonuç olarak 5\*2).

Şekil 3'te ve Tablo 4'te görülen analiz sonuçlarına göre, TZG ile ÇTZ arasındaki ilişkide BVA'nın moderatör etkisi tespit edilememiştir ( $\beta=-0,087$ ;  $t=1,080$ ;  $p>0,05$ ). Bu yüzden H2 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4. Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları**

Bağımsız-moderatör	Bağımlı değişken (çeviklik) Beta	T istatistik	p	$f^2$	VIF	$R^2$
BVA	0,241	2,648	0,008	0,053	1,599	0,313
TZG*BVA	-0,087	1,080	0,281	0,013	1,180	
TZG	0,330	3,190	0,002	0,098	1,613	



**Şekil 3. Büyük Veri Analitiğinin Düzenleyici Etkisi**

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, tedarik zinciri görünürlüğünün ÇTZ üzerindeki etkisini incelemek ve bu iki değişken arasındaki ilişkide BVA'nın rolünü açıklamaya çalışmaktır. Bu amaç doğrultusunda iki tane hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezleri test etmek için PLS-YEM analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, tedarik zinciri görünürlüğünün çevikliği olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (H1). Literatürde, yöneticilerin artan rekabet ile başa çıkabilmek için tedarik zincirlerine çeviklik katmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Jermsittiparsert & Srisawat, 2019: 486). Çünkü daha öncede belirtildiği gibi çevik tedarik zinciri, pazarda oluşabilecek ani ya da öngörülemeyen taleplere hızlı yanıt verebilmeye odaklanan bir stratejidir. Bu ani ve öngörülemeyen taleplere yanıt verilebilmesi, işletmelerin pazardaki talebi iyi anlamasına ve tahmin etmesine bağlı olmaktadır. Kısacası bu işletmelerin pazara duyarlı olması gerekmektedir. Bunun için ise işletmeler TZG'ye ihtiyaç duymaktadırlar. Görünürlük, işletmelerin talep ve arzla ilgili gerekli olan bilgileri doğru ve güncel olarak elde etmelerine, yani pazarı daha iyi anlamalarına yardımcı olacaktır. Bu durum ise işletmelerin daha iyi ve daha hızlı karar almalarına olanak tanıyacaktır. Kısacası değişime hızlı bir tepki verebilmek için tedarik zinciri boyunca doğru, güncel ve kullanışlı bilgiye ihtiyaç bulunmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Örneğin, Russel ve Swanson (2019: 352), yaptıkları nitel çalışmada ÇTZ'nin sağlanmasında bilgi işlemenin önemine değinmişlerdir. Dubey vd. (2018) ise tedarik zinciri görünürlüğünün çevikliği pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çalışmada BVA'nın, TZG ve ÇTZ arasındaki ilişkide moderatör etkisi tespit edilememiştir (H2). Yani görünürlüğün çeviklik üzerindeki etkisi büyük veri analitiği yeteneğinden etkilenmemektedir. Aslında BVA ve TZG birbirini tamamlayan ve destekleyen iki önemli unsurdur (Wamba vd., 2019: 4). Bu alanda çalışma yapan yazarlar da büyük veri analitiğinin, TZG'nin olumlu çıktılara dönüşebilmesini sağlayan önemli bir araç olduğundan bahsetmektedirler (Srinivasan & Swink, 2018:1859). Bu çalışmada BVA'nın moderatör etkisinin tespit edilememesinin nedeni, BVA'nın Türkiye'deki işletmeler için daha başlangıç aşamasında olması olabilir. Bir diğer olası neden ise anketi cevaplayan firmaların çoğunun küçük ve orta ölçekli olmalarından kaynaklanabilir. Büyük veri analitiğinin günlük operasyonlara entegre edilmesi, özellikle yönetilecek ve kaydedilecek verileri çok fazla olan büyük işletmeler için oldukça önemlidir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler nispeten daha az veriyle ilgilendikleri için büyük veri analitiğini yeteri kadar önemsememiş olabilirler.

## Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar mevcuttur. İlk olarak anketteki bağımlı ve bağımsız değişkenleri aynı katılımcıların değerlendirmesi nedeniyle araştırma sistematik hatadan etkilenme olasılığı taşımaktadır. Bu olası problemi test etmek amacıyla, Harman tek faktör testi (Podsakoff & Organ, 1986: 536) uygulanmış ve çalışma açısından bir problem olmadığı ortaya konulmuştur. İkincisi kısıt, örneklem büyüklüğünün nispeten küçük olmasıdır. Her ne kadar 99 katılımcı küçük örneklem büyüklüğünde de etkili çalışabilen PLS-YEM için yeterli olsa da, daha büyük bir örneklem büyüklüğü her zaman için tercih edilmektedir. Bu yüzden gelecek araştırmalar da daha büyük örneklem ile çalışılabilir. Ayrıca bu çalışmada büyük veri analitiğinin, TZG ile ÇTZ arasındaki ilişkiye etkisi tespit edilememiştir. Bu nedenle, gelecek araştırmalarda bu ilişkiler arasında çevresel belirsizlik gibi başka değişkenlerin moderatör etkisi incelenebilir.

## KAYNAKÇA

Akter, S., Bandara, R., Hani, U., Fosso, S., & Foropon, C. (2019). Analytics-based decisionmaking for service systems: A qualitative study and agenda for future research. *International Journal of Information Management*, 48(1), 85-95.

Alzoubi, H. M., & Yanamandra, R. (2020). Investigating the mediating role of information sharing strategy on agile supply chain. *Uncertain Supply Chain Management*, 8, 273-284.



- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Barratt, M., & Oke, A. (2007). Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: A resource-based theory perspective. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1217–1233.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 55-73.
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27, 119-140.
- Caridi, M., Moretto, A., Perego, A., & Tumino, A. (2014). The benefits of supply chain visibility: A value assessment model. *International Journal Production Economics*, 15, 1-19.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. G. A Marcoulides (Ed.). *Modern Methods for Business Research*, (s.295-336), New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and electronic mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.
- Clos, D. J., Goldsby, T. J., & Clinton, S. R. (1997). Information technology influences on world class logistics capability. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(1), 4-17.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- DeGroot, S. E., & Marx, T. G. (2013). The impact of it on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 33(6), 909-916
- Dejonckheere, J., Disney, S. M., Lambrecht, M. R., & Towill, D. R. (2004). The impact of information enrichment on the bullwhip effect in supply chains: A control engineering perspective. *European Journal of Operational Research*, 153,727-750.
- Dubey, R., Altay, N., Gunasekaran, A., Blome, C., Papadopoulos, T., & Childe, S. J. (2018). Supply chain agility, adaptability and alignment empirical evidence from the indian auto components industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 129-148.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe S. J., Roubaud, D., Wamba, S. M., Giannakis, M., & Foropon, C. (2019). Big data analytics and organizational culture as complements to swift trust and collaborative performance in the humanitarian supply chain. *International Journal of Production Economics*, 210, 120–136.
- Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C., & Henke, M. (2015). The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: The moderating effect of product complexity. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3028-3046.
- Eltantawy, R. A., & Giunipero, L. (2013). An empirical examination of strategic sourcing dominant logic: Strategic sourcing centrality. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(49), 215-226.

- Gligor, D. M., & Holcomb, M. C., (2012). Antecedents and consequences of supply chain agility: establishing the link to firm performance. *Journal of Business Logistics*, 33(4), 295–308
- Goh, M., De Souza, R., Zhang, A. N., He, W., & Tan, P. S (2009). Supply chain visibility: A decision making perspective. *IEEE*, 2546-2551.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis*. N.J: Prentice Hall.
- Henseler, J., & Chin, W.W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 17(1), 82-109.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–320.
- Jermstiparsert, K., & Srisawat, S. (2019). The role of supply chain visibility in enhancing supply chain agility. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 485-501.
- Kaipia, R., & Hartiala, H. (2006). Information-sharing in supply chains: five proposals on how to proceed. *The International Journal of Logistics Management*, 17(3), 377-393.
- Kaufmann, L., & Gaeckler, J. (2015). A structured review of partial least squares in supply chain management research. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21(2015), 259–272.
- Kim, H., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567–582.
- Kim, M., & Chai, S. (2017). The impact of supplier innovativeness, information sharing and strategic sourcing on improving supply chain agility: Global supply chain perspective. *International Journal of Production Economics*, 187, 42-52.
- Kisperska-Moron, D., & de Haan, J. (2011). Improving supply chain performance to satisfy final customers: "Leagile" experiences of a polish distributor. *International Journal of Production Economics*, 133(1), 127-134.
- Lai, F., Zhang M., Lee, D. M. S., & Zhao, X. (2012). The impact of supply chain integration on mass customization capability: An Extended Resource-Based View. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3), 443-456.
- Lummus, R. R., Vokurka, R. J., & Duclos, L. K.(2005). Delphi study on supply chain flexibility. *International Journal of Production Research*, 43(13), 2687-2708.
- Merschmann, U., & Thonemann, U. W. (2011). Supply chain flexibility, uncertainty and firm performance: An empirical analysis of German manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 43-53.
- Mohr, J. J., & Sohi, R. (1995). Communication flows in distribution channels: impact on assessments of communication quality and satisfaction. *Journal Retailing*, 71(4), 393-416.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. (1986). Self-Reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(Winter), 531-43.
- Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2013). Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: The role of strategic supplier partnership and postponement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 571-582.
- Russell, D. W., & Swanson, D. (2019). Transforming information into supply chain agility: an agility adaptation typology. *The International Journal of Logistics Management*, 30(1), 329-355.

- Srinivasan, R., & Swink, M. (2018). An investigation of visibility and flexibility as complements to supply chain analytics: An organizational information processing theory perspective. *Production and Operations Management*, 27(10), 1849-1867.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24, 170-188.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International Journal of Production Economics*, 116(2008), 288–297.
- Tarafdar, M., & Qrunfleh, S. (2017). Agile supply chain strategy and supply chain performance: complementary roles of supply chain practices and information systems capability for agility. *International Journal of Production Research*, 55(4), 925-938.
- Wamba, S. F., Dubey, R., Gunasekaran, A., & Akter, S. (2019). The performance effects of big data analytics and supply chain ambidexterity: The moderating effect of environmental dynamism. *International Journal of Production Economics*, 222, 1-14.
- Wang, E. T. G., & Wei, H. L. (2007). Interorganizational governance value creation: coordinating for information visibility and flexibility in supply chains. *Decision Sciences*, 38(4), 647-674.
- Wei, H. L., & Wang, E. T. G. (2007). Creating strategic value from supply chain visibility- the dynamic capabilities view. *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Williams, B. D., Roh, J., Tokar, T., & Swink M. (2013). Leveraging supply chain visibility for responsiveness: The moderating role of internal integration. *Journal of Operations Management*, 31, 543-554.
- Zhong, R. Y., Xu, X., Klotz, E., & Newman, S. T. (2017). Intelligent manufacturing in the context of industry 4.0: A review. *Engineering*, 3, 616-630.

## EKLER

### Ek 1.Anket Soruları

1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4= katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum

#### Tedarik zinciri görünürlüğü

1. Envanter düzeyleri tedarik zinciri boyunca görülebilmektedir.
2. Talep düzeyleri tedarik zinciri boyunca görülebilmektedir.

#### Büyük veri analitiği

- 1- Karar verme sürecini iyileştirmek/geliştirmek için gelişmiş analitik teknikler kullanılmaktadır (ör. simülasyon, optimizasyon, regresyon).
- 2- Karar vermeyi sürecini geliştirmek için çeşitli (birden fazla) veri kaynakları kullanılmaktadır.
- 3- Veri görüntüleme teknikleri (ör. gösterge paneli) kullanıcıların karmaşık bilgileri anlamalarına yardımcı olmak için kullanılmaktadır.
- 4- Gösterge panelleri, neden analizine ve sürekli gelişmeye yönelik bilgileri göstermeye yardımcı olmaktadır.
- 5- Gösterge paneli uygulamaları/bilgileri çalışanların iletişim cihazlarına (ör. akıllı telefonlar, bilgisayarlar) yerleştirilmektedir.

#### Tedarik Zinciri Çevikliği

Lütfen iş biriminizin aşağıdaki etkinlikler ile ilgilenme hızını veya çabukluğunu (cevap verebilirlik düzeyi) 1-5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.

1. Üretim sürelerini düşürmedeki hızı yüksektir.
2. Ürün geliştirme çevrim süresi kısadır.
3. Yeni ürün tanıtma sıklığı yüksektir.
4. Özelleştirme düzeyini artırma hızı yüksektir.
5. Dünya çapında teslim kapasitesini/yetkinliğini düzenleme hızı yüksektir.
6. Müşteri hizmetleri seviyesini iyileştirme hızı yüksektir.
7. Teslim güvenilirliğini iyileştirme hızı yüksektir.
8. Değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilme hızı yüksektir.



# LİDERLERİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARININ ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN NİTEL BİR ARAŞTIRMA İLE İNCELENMESİ

Aytaç TOPTAŞ<sup>1</sup>

Seçil TAŞTAN<sup>2</sup>

## Özet

Turizm sektörü, çalışandan insana direk olarak yoğun emek sarf edildiği ve hizmetin ön plana çıktığı bir yapıya sahiptir. Otel işletmelerinin karlılığı, sürdürülebilirliği, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde çalışanların verimliliği önemli bir etkiye sahiptir. Otel çalışanlarının verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birisi de otellerde lider konumunda olan kişilerin kullandıkları güç kaynakları ve bu kaynakları çalışanlara nasıl yansıttığıyla ilgilidir. Bu çalışmada liderlerin kullandığı beş güç kaynağının otel çalışanlarının verimliliği üzerinde ne gibi etkilerinin olduğunu tespit edilmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemi uygulanarak yapılan çalışma kapsamında, öncelikle liderlerin kullandıkları güç kaynakları ve verimlilik ilkesi kavramsal açıdan incelenmiştir. Güç kaynakları, otel işletmeciliği ve verimlilik ilkesiyle ilgili literatür taraması yapılmıştır. Gereksinim duyulan verilerin elde edilmesi amacıyla yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Böylece, verilerin elde edilebilmesi amacıyla Balıkesir ve Çanakkale illerinde faaliyet gösteren 6 farklı otel işletmesinde çalışan personel ile mülakat yapılmış ve liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların verimliliğini nasıl etkilediği irdelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, liderlerin elinde bulundukları ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik gücün çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilediği, yasal gücü anlayışla karşıladıkları, zorlayıcı gücün kullanılmasında çalışanların verimliliğinin düştüğü ve hizmet kalitesine olumsuz yansıdığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları, kuramsal ve uygulamaya yönelik katkıları bağlamında tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Liderin Güç Kaynakları, Verimlilik, Otel İşletmeleri

**JEL Kodları:** M19, M12, M54

## THE EXAMINATION OF THE ROLE OF LEADER POWER SOURCES ON EMPLOYEES' PRODUCTIVITY THROUGH A QUALITATIVE STUDY

### Abstract


The tourism sector has a structure where people make intense labor and service comes to the forefront directly from employee to customer. The performance and productivity of the hotel employees have significant impact on the profitability, service quality, efficiency and the sustainability of the hotel enterprises. One of the most important factors affecting the efficiency of hotel employees is related to the power sources used by managers who are leaders in hotels and how they reflect these resources to the employees. In this study, it was tried to determine how five power sources used by leaders impacts the efficiency of hotel employees. In this study, the power sources used by the leaders were examined from a conceptual point of view. A literature review was performed on power sources, hotel management and productivity concepts. In order to obtain data, in-dept interviews were conducted with the employees working in 6 different hotel enterprises operating in Balıkesir and Çanakkale provinces and it was tried to examine how the power sources used by the leaders contribute to the productivity of the employees. As a research method, semi-structured interview technique was used. According to the findings, it was determined that the rewarding, expertise and charismatic power of the leaders had positive contributions to the productivity of the employees. However, it was seen that even the legal power was accepted as normal, it has negative impact on employees' satisfaction and service performance when it was abused by the leader. Moreover, the interview results revealed that the use of the coercive power had negative impacts on the employees' productivity and service quality. Finally, the study findings were discussed in terms of the conceptual and practical contributions.


**Keywords:** Leader, Leader Power Sources, Productivity, Hotel Enterprises.

**JEL Codes:** M19, M12, M54

## GİRİŞ

Bu çalışmada ele alınmış olan kavramlar ve kavramlar arası ilişkiler hizmet sektöründe faaliyette bulunan ve turizm işletmeleri içerisinde önemli bir paya sahip olan otel işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırma ile incelenmektedir. Bu nedenle, öncelikle otel işletmelerinin tanımının kısaca yapılması

1 Öğr. Gör. Dr., Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Erdek MYO, Balıkesir, Türkiye, atopas36@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3517-7351

2 Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye, seciltastan@marmara.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3243-3989

yararlı olacaktır. Otel işletmeler, hizmet sektöründe ön planda faaliyet gösteren, turizm işletmeleri arasında ilk sırada yer alan, yoğun emeğe dayalı değişik bileşenleri bir araya getirmekte olan işletmeler olarak ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte, otel işletmeleri, turistik mal ve hizmet üreten, üretmiş olduğu ürünleri satarak kar elde etmeyi amaç edinmiş turistlerin geçici konaklama, yeme, içme, eğlence ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan, turizm hareketliliğine göre şekillenip, çeşitlenen işletmeler olarak da tanımlanabilmektedir (Demirtaş, 2010: 13). Sosyo-ekonomik açıdan bakıldığında, otel işletmeleri kar elde edebilmek, sürdürülebilir olmak, sosyal fayda sağlamak ve ekonomik katkı sağlamak amacıyla kurulmuş hizmet işletmeleridir. Kaliteli hizmet vererek müşteri memnuniyetini arttırmak ve sürekli değişimlere ayak uydurma gerekliliği, insan ilişkilerini iyi tutarak iletişimin güçlü olduğu bir yapıda faaliyet göstermektedir. Bu karmaşık yapıyı yöneten yöneticilerin liderlik tipleri ve yapıları çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu noktada, otel çalışanlarının iş yerlerinde yüksek iş doyumuna sahip olabilmesi ve otel misafirlerinin hizmet memnuniyeti birbirini tamamlar niteliktedir. Yoğun ve nitelikli hizmetin bu kadar önemli olduğu otelcilik sektöründe lider ve takipçilerinin ilişkileri otel işletmelerinin amaçlarına ulaşmasında önemli bir etken olarak görülmektedir.

Liderlik kavramı ise tarih boyunca var olan çok eski bir kavram olup, yirminci yüzyılın başlarından itibaren üzerinde bilimsel araştırmaların yapıldığı, farklı kavramsal tanımların öne sürüldüğü bir konu olmuştur. Günümüze kadar ortaya koyulmuş olan tüm liderlik tanımlamaları incelendiğinde, liderlik kavramının içinde bulunulan dönemin ve gelişmelerin etkisiyle değişim ve gösterdiği bilinmektedir. İş dünyasında ve toplumsal hayatta meydana gelen küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, sosyal, ekonomik ve politik gelişmeler örgütlerdeki liderlik anlayışında da değişimlere sebebiyet vermiştir. Öyle ki, değişen söz konusu koşullara ve işgücündeki meydana gelen değişimlere de uyumlu olabilecek nitelikte yeni liderlik anlayışları gündeme gelmiştir. Diğer yandan, geçmişteki makineli üretim ve kol gücünün yerini bilgi gücü, üretim ve imalat sektörlerinin yerini de daha çok hizmet sektörü almaya başlamıştır. Bu noktada, daha çok zihinsel ve duygusal emek sarf etmek suretiyle çalışmakta olan bireylerin daha verimli ve etkin olabilmeleri, onlara daha fazla rehber olmak isteyen, katılımcı ve geliştirici tarzda liderlerin varlığını gerektirmeye başlamıştır. Bu değişimlerle birlikte, liderin güç kaynaklarının her birinin aynı derecede ve yönde çalışanlarda etki yaratmayabileceği sorunsalı öne çıkmaktadır.

Liderin güç kaynakları ile ilgili en iyi bilinen çerçeve yasal (meşru) güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik/benzeşim gücü olarak belirtilmektedir (French & Raven, 1959; Raven, 1993). Bu güç kaynaklarından; yasal güç, bir bireyin, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesi ile; ödüllendirme gücü, bir bireyin, diğerinin kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönünde algısı ile; zorlayıcı güç, bir bireyin ceza uygulama tehdidi imkânı ile; uzmanlık gücü, bireyin diğer bireyin özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi halinde; benzeşim gücü, bireylerden birinin kendi davranışlarını başka bir bireyin davranışlarını örnek alarak değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Liderinin güç kaynakları pozisyon ve birey kaynaklı olarak da ifade edilmektedir (Yukl & Chavez, 2002). Pozisyon kaynaklı güçler biçimsel güç kaynakları olup, meşru güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç; birey kaynaklı güçler ise biçimsel olmayan, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde yasal ve zorlayıcı türde biçimsel güç kaynaklarından ziyade biçimsel olmayan güç kaynaklarının çalışanlar üzerinde daha fazla olumlu etki yarattığına işaret eden çalışmalar da bu görüşü destekler niteliktedir (Örn. Rahim & Afza, 1993; Johnson & Scollay, 2001; Bakan & Büyükbeşe, 2010; Rus, Van Knippenberg & Wisse, 2010; Altınkurt & Yılmaz, 2012; Çalışkur, 2015). Söz konusu çalışmaların da belirtmekte olduğu gibi, günümüzde liderler daha çok astlarına rehber olma, onları geliştirici ve katkı sağlayıcı roller gerçekleştirme ve tüm bunları sağlayabilmek, onları etkileyebilmek üzere de kendi bilgi, eğitim, beceri, donanım, hitabet, empati gibi pek çok kişisel güç kaynağına sahip olmaları gerekmektedir. Tüm bunlar liderliğin yasal değil kişisel otoritesinin ağırlığının ön plana çıktığını ifade etmektedir.

Önceki literatür çalışmaları ve kuramsal bilgiler ışığında, bu çalışmada, ele alınan liderlik güç kaynakları ve öne sürülen kavramsal altyapı French ve Raven (1968) tarafından oluşturulmuş olan liderin güç kaynakları tipolojisidir. Bu tipolojiye göre, liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynakları ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güç olmak üzere beş gruba

ayrılmıştır. Bu çerçevede, liderlerin çalışan personelle kurdukları ilişkiler ve liderlerin kullandıkları güç kaynakları çalışanların verimliliğini ve hizmet kalitesini etkileyebilmektedir. Mevcut kuramsal ve görgül çalışma bulguları da her bir güç kaynağının çalışanların tutumsal, davranışsal ve duygusal sonuçları üzerinde farklı yönde etkileri olduğunu göstermektedir (Örn. Rahim, Khan & Uddin, 1994; Rus vd., 2010; Chi & Ho, 2014; Akyüz, Kaya & Aravi, 2015; Ojo, Ree & Carretta, 2016).

Böylece bu çalışmada, liderlerin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik gücün çalışanların verimliliğini ne derecede ve yönde etkilediğinin ortaya koyulması hedeflenmiştir. Araştırmada konuya dair aynı türden, sistematik ve derinlemesine bilgiye ulaşmak amacıyla, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme formu yönteminden yararlanılmış ve oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır (Patton, 2014; Miles & Huberman, 2015; Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu kapsamda derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak, Balıkesir ve Çanakkale illerinde otel işletmelerinde çalışmakta olan personel ile birebir mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlarda elde edilen verilerin çözümlenmesi üzere içerik ve kapsam analizleri gerçekleştirilmiş ve liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların verimliliğini nasıl etkilediği katılımcıların görüş ve ifadeleri doğrultusunda irdelenmeye çalışılmıştır.

## **1. LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ARKAPLAN**

Bu bölümde, öncelikle liderlik kavramı hakkında tanımlamalara ve liderlerin kullandığı başlıca güç kaynakları hakkında bilgilere yer verilmekte, ardından verimlilik kavramı çalışan verimliliği bağlamında açıklanmaktadır. Bununla birlikte, lider güç kaynakları ile çalışanların verimliliği arasındaki bağlantılar, konu hakkında daha önce yapılmış çalışma bulguları ve kuramsal açıklamalar ışığında ele alınmaktadır.

### **1.1. Liderlik Kavramının Tanımlanması**

Liderlik kavramı, dünya literatürüne on dördüncü yüzyıla kadar dayanan çalışmalarda ele alınmış ve felsefi ve politik açıdan tartışılmaya başlanmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilimsel ve akademik olarak 1940 ve 1950 yıllarında yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlamıştır. 1960'lı yılların başından itibaren, sosyal bilimlerin liderlik araştırma ve kuramlarında, liderle birlikte etrafındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Özetle, liderlikle ilgili yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür (Yukl & Falbe, 1991; Daft, 2004; Şimşek, Akgeçici & Çelik, 2011; Bolat, Seymen, Bolat & Erdem, 2015). Liderlik ile ilgili çalışma yapan yazarlar, bakış açılarının farklı olmalarından dolayı, liderlik tanımlarını ve lider tiplerini farklı şekillerde yapmışlardır (Tekarslan, Kılınç, Şencan & Baysal, 2000: 120). Genel anlamlarıyla yapılan tanımlarda liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Deitzer, Shilliff & Jurcius, 1979: 96). Davis ve Davies (2004: 30) liderliği, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme, Rost (1991: 102) ise karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Cook ve arkadaşları (1997) liderlik sürecini, astların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanmaları olarak ifade etmiştir. Koçel (2015) tarafından yapılmış olan tanımlamaya göre de, liderliğin; lider, izleyici ve koşulların fonksiyonu olduğunu yani liderlik sürecinin; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğu vurgulanmıştır.

Tüm bu tanımlamalara dayanarak, liderlikte etkilemenin, liderlerin izleyicilerinin örgütsel amaçlara odaklanması ve bunlara yönelik olumlu duygular beslemesi olarak ifade edilmesi mümkündür. Bu noktada karşımıza güç kaynakları çıkmaktadır. Çalışmamızın önceki kısmında da aktarıldığı üzere, French ve Raven (1968) liderin izleyicilerini etkilemek için kullandığı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak bilinen güç kaynakları; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 76).



## 1.2. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

Liderlik, belirli hedeflere ulaşmak üzere bir kişinin diğer bir kişinin davranışlarını etkileme girişiminde bulunduğu, davranışsal bir süreç olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan, yönetme ve etkileme suretiyle ya da izleyenleri bir işi tamamlamaya ikna etme yoluyla onları harekete geçirme ve amaçlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Özkalp & Kirel, 2013). İlgili literatürde, liderliğin teknik, bilimsel ve sanatsal yönünden de bahsedildiği gözlenmektedir. Özellikle, liderliğin belirli amaçlar doğrultusunda insanları harekete geçirme ve davranışlarını etkileme sanatı olduğu vurgulanmaktadır (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010; Özkalp & Kirel, 2013; Akyüz vd., 2015; Koçel, 2015). Liderin izleyenleri yada çalışanları etkileyebilme becerisi olarak öne çıkan kavram ise güç olmaktadır. Güç kavramı, başkasını kontrol edebilme yetisi (Şimşek vd., 2011), başkasının tutum ve davranışlarını istenilen yönde etkileme becerisi (Bolat vd., 2015), değişim yaratma kapasitesi ve bir kişinin kendi beklentilerine göre, diğer kişi veya grupları belirli davranışlara yönlendirebilme yeteneği (Martinez, Kane, Ferris & Brooks, 2012; Ojo, Ree & Carretta, 2016) olarak ifade edilebilmektedir.

Bu açıklamalar ışığında, çalışmada ele alınmış olan güç kaynakları kavramı biçimsel ve biçimsel olmayan, başka bir deyişle örgüt tabanlı ve lider tabanlı güç kaynakları olmak üzere incelenmektedir. Örgüt tabanlı güç kaynaklarına giren ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç ve lider tabanlı güç kaynaklarına giren uzmanlık gücü ve karizmatik güç (French & Raven, 1968; Raven, 1993; Hinkin & Schriesheim, 1994) türleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

“Ödüllendirme (Reward) Gücü”: “Liderin başkalarına ödül vermesi ya da ödülü elinde tutmasıyla ilgili güç kaynağıdır (Bolat vd., 2015: 180). Lider, başkalarını ödüllendirme kaynaklarına sahipse, elinde bulunan bu gücü bireylerin ödüllere ulaşma konusunda kullanabilir. Genel olarak bir liderin denetiminde bulunan ödüller ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücünde o kadar fazladır. Burada uygulanan taktik, verilen görevlerin yapılmasından gelecek yararları vurgulamaktır (Jex, 2002: 288).

Ödüllendirme lider tarafından ücret artışı sağlama, terfi ettirme, sorumluluğu artırma, daha iyi iş verme, ek ödeme, övme, takdir, grup içinde onurlandırma ve statü değişikliği gibi araçlar kullanılarak uygulanabilmektedir (Meydan & Polat, 2010: 131). Bir lider ödül ve ödül denetimini ne kadar fazla elinde bulundurur ise, astları için liderin ödüllendirmede kullandığı gücün etkisi de o kadar çok olmaktadır (Aysel, 2006: 8).

“Zorlayıcı (Coercive) Güç”: Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Korkuya dayalı olan bu güç kaynağı, cezalandırma kararı almış liderin sahip olduğu yetkileri ifade etmektedir. Uygulanacak cezanın, maddi mi, manevi mi yoksa zorlama ve korkutma ile mi yapılacağı konusunu içine almaktadır (Bolat, vd., 2015: 180). Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü göstermektedir.

Bu yetki doğrultusunda lider, çalışanlara karşı fiziki güç kullanabilir, işlerine son verebilir, rütbelerini indirebilir, sözlü olarak uyarır ya da ücretlerinde kesinti yapabilir. Etkili bir lider, çok gerekli olmadığı sürece zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma iş görenlerin kızgınlığına ve verimliliklerinin düşmesine sebep olmaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 76; Bolat vd., 2015: 180).

“Yasal (Legitimate) Güç”: Bu güç kaynağı, örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin örgüt içindeki statüsünden gelen güç kaynağıdır. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Bu güç kaynağına göre izleyiciler, liderin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduklarını ve üst kademedeki gelen isteklere kendilerini mecbur hissederek (Deniz & Çolak, 2008: 304; Bolat vd., 2015: 180).

“Uzmanlık (Expert) Gücü”: Uzmanlık gücünü kullanma da istekli olan liderin, grup üyelerinin yerine getirdiği görevlerle ilgili konularda özel bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması ile ilgilidir. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bir lider, astlarının sorunlarını uzmanlığı ile çözebiliyor ise, onlar için bir bilgi kaynağıdır ve astları etkileme imkânına sahip olur. Grup üyeleri ve izleyiciler liderin, özel yetenek ve bilgiye sahip

olduğuna inanırlar. Özellikle liderlerin alt seviyesinde görev yapanların, üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin uzmanlık gücüne sahip olmalarını beklemedikleri görülmektedir (Bolat vd., 2015: 180).

Üst düzey yönetim kademesindeki liderlerin özellikle teknik konulardaki uzmanlık güçlerinin grup üyelerine göre daha düşük seviyelerde olacağı beklenebilir (Bolat vd., 2015: 180). İş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Örgütlerde, diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yollardan biri olduğu söylenebilir (Deniz & Çolak, 2008: 308).

“Karizmatik (Charismatic) Güç”: Bu güç kaynağı lideri başkaları tarafından çekici yapan kişisel özellikleri, sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade eder ve doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve umutlarını dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelini oluşturmaktadır. Kişilik özellikleri ile izleyicilerini etkileyebilen, hayranlık uyandıran veya astların liderleriyle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça karizmatik güç daha etkili olmaktadır (Bolat vd., 2015: 180).

Liderin izleyiciler nezdinde çekici olması, kişileri etkileme imkânı sağlar ve saygınlığını artırır. Bu güce sahip olan lider, izleyicileri için, idealin timsalidir. Lideriyle özdeşleşmeye çalışan izleyiciler, sadakat ve duygudaşlık gibi kişisel ilişkiler geliştirir ve liderini sevdiği ve onun iyi bir insan olduğunu düşündüğü için onun isteklerini yerine getirmektedirler (Meydan & Polat, 2010: 130).

Etkileme süreci ile ilgili olarak ayrıca, etkileme sürecinin türü, etkileme girişimlerinin amacı, sebep ya da duygu temelli etkileme ve doğrudan ve dolaylı liderlik kavramları üzerinde de durmak yararlı olabilmektedir. Hangi etkileme türünün kullanılacağı konusunda kuramcıların bir kısmı, sadece izleyicilerin istekli bir şekilde bağlılık göstermesine yönelik etkileme girişimlerinin liderlik kapsamında ele alınabileceğini; diğer bir kısmı ise, uyma ve isteksiz bir şekilde bağlılık göstermeye yönelik etkileme girişimlerinin de dikkate alınabileceğini belirtmişlerdir.

### **1.3. Çalışan Verimliliği Kavramı**

Sektör yada iş kolu gözetmeksizin, tüm işletmeler için verimlilik kavramının önemi büyüktür ve işletmenin varlığını sürdürme amacına ulaşabilmesindeki temel unsurdur. İşletmenin topluma hizmet edebilmeye devam edebilmesi, yenilik ve fayda sağlayabilmesi, varlığını idame ettirebilmesi ve sürdürülebilirliği açısından verimlilik olgusu önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel anlamıyla, üretim sürecine giren girdilerin üretim sonucunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Daft & Marcic, 2016). Verimlilik, mümkün olan en az girdiyle en fazla çıktının elde edilebilme çabasını ifade eder. İşletmeler sahip oldukları kaynakları verimli bir şekilde kullanarak rakiplerine karşı üstünlük sağlamak istemektedirler. Verimlilik düzeyi işletmelerin başarı düzeyini göstermektedir ve verimlilikte üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır (Yurtsızoğlu & Kılıçaslan, 2017: 216; Prokopenko, 2005: 19).

Öte yandan, verimlilik, özünde etkinlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmakla beraber; randıman, kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da kapsamaktadır. Merkezinde insan faktörünün yer aldığı verimlilik sorunsalının, doğrudan üretime endekslenmeden değerlendirildiği ve üretim kademesinde çalışanlarla birlikte işletmenin diğer fonksiyonlarında faaliyet gösteren çalışanların tam bir bütünlük içerisinde ele alındığı düzlemlerde, verimlilik giderek performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan bir kavram olmaya başlamıştır (Kaya, 2009). Çağdaş işletmecilik anlayışına göre, verimliliği yükseltmek, tüm paydaş gruplarına fayda yaratmak ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet sunmayı sürekli kılmak, işletme yönetiminin önde gelen amacı ve sorumluluğudur. Bu tür bir verimlilik amacına ulaşabilmek ise ancak planlama, üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları ilişkilerine ilişkin faaliyetlerin başarıyla sürdürebilmesine bağlı olmaktadır.

### **1.4. Liderin Güç Kaynaklarının Çalışan Verimliliği ile İlişkisi**

Bu çalışmada, esas olarak, insan kaynakları (çalışanlar) düzeyinde verimlilik olgusuna odaklanılmaktadır. Öyle ki, işletmelerde iş verimliliğini artırmada doğrudan doğruya çalışanların rolü

bulunmaktadır. Buna ek olarak, çalışanlarla sürekli etkileşimde olan, işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının işletme verimliliği açısından önemi oldukça büyüktür. Diğer yandan, yöneticilerin ve çalışanların iş performansı ve karşılıklı etkileşimleri sonucunda daha az maliyet ve girdi ile daha fazla sonuç ortaya koyabilmeleri yada amaçlanan hedeflere ulaşabilmelerinin aynı zamanda işletmenin bir verimlilik göstergesi olduğu söylenebilmektedir. Gerçekten de, işletmede tüm çalışanların, zamanın ve maddi kaynakların üretim ve hizmet amaçları yönünde kullanılmasında ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında çalışanların sahip olduğu roller ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, yöneticiler ve liderler çalışanların verimliliğine farklı açılardan bakmaktadırlar. Kalite, işe devamsızlık, işten ayrılma, iş tatmini, kar oranları gibi davranışlar etkili olmaktadır. Hizmet sektöründe çalışan personelin oldukça yoğun olduğu ve verilen hizmet ile hizmetin kalitesinin personelin performansına büyük ölçüde bağlı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle çalışan personel kalitesi otel işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmesi için önemli bir rol oynamaktadır. Personelin kalitesini artırmak amacıyla işletmeler motivasyon, verimlilik düzeyini arttırmak için verilen eğitim, kariyer planlama gibi çalışmalar gerçekleştirilebilmektedir. Maliyet azaltma, hizmetlerde standartlaşmanın sağlanabilmesi, hizmet sürekliliğinin artırılması, personel ile hizmet alanlar arasındaki ilişki ve sevilerek yapılan işin olumlu yönde etkileri bilinmektedir (Belgin & Önder, 2010: 113-114). Liderlerin ve yöneticilerin başarısı da, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu noktada, çalışanların amaçlara yönelik davranış göstermeye motive olmaları ve verimlilik düzeyleri algıladıkları liderlik tarzı ile yakından ilgilidir (Koçak & Özüdoğru, 2012). Diğer bir deyişle, söz konusu olumlu çalışan tutum ve davranışlarının sağlanabilmesi yöneticileri ile olan iletişimin ve etkileşimin kalitesiyle ilişkili olmaktadır. Konu ile ilgili literatürde yer alan kavramsal ve görgül çalışmaların da, bu ilişkileri destekler nitelikte olduğu gözlenmektedir (Örn. Luthans, 2000; Ertürk, 2000; Korkmaz, 2005; Doğanay & Şen, 2007; Tanrıverdi, Adıgüzel & Çiftçi, 2010; Yang, Zhang & Tsui, 2010; Pradeep & Prabhu, 2011; Çekmecelioğlu, 2014; Singh, 2015).

Bu bağlamda, yapılan literatür taraması sonucunda, liderlerin güç kaynaklarının türünün astlarının çalışma performansı ve hizmet vermedeki verimliliği üzerinde önemli bir işleve sahip olduğu ve astların daha verimli çalışmalarına katkı sağladıkları sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu çalışmada, yanıt aranması beklenen soru ise “çalışanların liderin güç kaynaklarına ilişkin algılamalarının göstermekte oldukları verimlilik düzeyi üzerinde rolü var mıdır?” şeklinde ifade edilebilmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, ortaya koyulmuş olan araştırma sorusuna yanıt aranmak üzere uygulanan araştırma yöntemi olarak, nitel araştırmalarda en çok kullanılan tekniklerden olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasındaki temel amaç, otel işletmelerinde çalışmakta olan personelin birlikte çalışmakta olduğu yöneticinin sahip olduğu farklı güç kaynaklarına ilişkin algılamalarının hizmet verimliliklerine olan etkilerini keşifsel bir yaklaşımla belirlemektir. Bu bağlamda, yöneticilerin güç kaynaklarının çalışan verimliliğine olası etkilerini ve bu etkilerin yönünü belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak derinlemesine bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Araştırma konusuna dair nitelikli veriye ulaşmak amacıyla görüşme yöntemi tercih edilmiş ve derinlemesine verinin elde edilebilmesine amaçlanmıştır (Bechhofer & Paterson, 2000; Miles & Huberman, 2015). Bu bağlamda, derinlemesine görüşme yönteminin kullanılmasındaki amaç, araştırma konusuna giren kavramlar hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek ve konuya ilişkin ayrıntılara ulaşabilmektir. Liderin güç kaynaklarının nasıl algılandığı ve çalışanların hizmet performansı ve verimliliğine ilişkin görüşleri “ne” “neden” “nasıl” gibi sorular ışığında değerlendirilerek incelenmiştir. Glesne (2014: 3) ve Yıldırım ve Şimşek (2013: 318) tarafından da önerildiği üzere, söz konusu sorular yardımıyla katılımcılardan konuya yönelik görüşlerinin ve algılamalarının derinlemesine detaylandırılarak alınması mümkün olabilmektedir. Böylece, katılımcıların görüşlerinin bütüncül alınması amacıyla görüşmeden önce her kişiye sorulacak sorular önceden belirlenerek yarı yapılandırılmış mülakat yönteminin ilk adımı tamamlanmış olmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2013). Ayrıca, mülakat öncesinde hazırlanmış olan standartlaştırılmış sorulara ek olarak açık uçlu sorulara da yer verilerek, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi sağlanabilmektedir. Görüşmeler sırasında katılımcılara

hem esneklik sağlanmış hem de bir yol haritası çizdiği için görüşme sırasında merak ettiği ve ihtiyaç duyduğu soruları sorma hakkı tanınmıştır (Civelek, Dalgın & Çeken, 2014: 19). Diğer yandan, otel işletmelerinde çalışan katılımcıların tümünün liderin kullandığı güç kaynaklarıyla karşılaşmamış olabileceği düşüncesi ile çalışanlarından bu güç kaynaklarıyla karşı karşıya gelen katılımcıların daha önceden belirlenmesi gerekli görülmüştür. Çalıştıkları otelde güç kaynaklarının kullanılmasına şahit olmamış personel ile yapılacak bir çalışma verilerin güvenilirliğini etkileyeceği düşüncesiyle, katılımcılardan bu durumla karşı karşıya gelen örnekler seçilmiştir. Bu amaçla, elde edilmek istenen veriler ölçekli sorular yardımıyla toplanmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan ve liderleri tarafından güç kullanımına maruz kalan toplam 120 personel çalışma saatleri ve tam zamanlı olmaları bakımından değerlendirilmiş, farklı zaman dilimlerinde görev alan 24 kişi belirlenmiştir. Her bir otelden elde edilen personel sayısının yaklaşık %50'si ele alınmış ve toplamda 25 kişi ile mülakat yapılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, süreç esnasındaki durumsal faktörlerden dolayı toplamda 24 kişi ile farklı zamanlarda görüşmeler yapılabilmüş ve toplam görüşme süreleri 90 dakika sürmüştür. Görüşmeler 21-24 Kasım 2019 tarihleri arasında Çanakkale-Küçükkuyu ve Balıkesir-Erdek'te yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde 4 katılımcının vermiş olduğu cevaplar bilimsel olarak bir nitelik taşımadığı düşüncesiyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak 20 kişi ile yapılan mülakatlardan elde edilen veriler içerik analizi yöntemine tabi tutularak kod, alt kategori ve kategorilere ayrılmış ve gerekli analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda MAXQDA 12 nitel veri analiz programı ve Microsoft Ofis Programları (Excel) kullanılarak oluşturulan kodların Cronbach's alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur (Maxqda, 2020). Bununla birlikte, araştırma sorularının içerik geçerlilik indeksinin (İĞİ) de, 1,00 olduğu belirlenmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, yapılmış olan nitel araştırmanın bulgularına yer verilmektedir. İlk olarak, katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgiler aktarılıp, mülakat verilerinden elde edilen sonuçlar sunulmaktadır. Bununla birlikte, mülakat sürecinde elde edilen yanıtlar üzerinden ortaya koyulmuş olan bulgular özetlenmekte ve değerlendirilmektedir.

#### 3.1. Otel Çalışanlarına Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Mülakatlardan elde edilen verilerin içerik analizinden önce katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların 6'sı kadın, 14'ü erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 22,55'tir. Katılımcıların eğitim durumuna göre sıralaması yapıldığında 2'sinin ilkököl, 1'inin ortaokul, 3'ünün lise, 14'ünün ön lisans mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların 3'ünün mutfak, 2'sinin çamaşırhane, 2'sinin kat hizmetleri, 1'inin bar, 7'sinin garson, 5'inin ön kabul (resepsiyon) çalışanı olduğu belirlenmiştir. Söz konusu bilgiler aşağıda Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Otel Çalışanlarına Ait Demografik Özellikler

Kişiler	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Çalıştığı Departman	Kişiler	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Çalıştığı Departman
A	Erkek	39	Lise	Mutfak	K	Erkek	20	Ön Lisans	Garson
B	Erkek	30	Lise	Resepsiyon	L	Erkek	23	Ön Lisans	Kat Hizmetleri
C	Erkek	20	Ön Lisans	Resepsiyon	M	Erkek	20	Ön Lisans	Bar
D	Erkek	20	Ön Lisans	Resepsiyon	N	Erkek	20	Ön Lisans	Mutfak
E	Erkek	20	Ön Lisans	Garson	O	Kadın	32	Lise	Mutfak
F	Erkek	23	Ön Lisans	Garson	P	Kadın	21	Ortaokul	Çamaşırhane
G	Erkek	21	Ön Lisans	Garson	R	Kadın	21	İlkokul	Çamaşırhane
H	Erkek	21	Ön Lisans	Garson	S	Kadın	20	Ön Lisans	Resepsiyon
I	Erkek	21	Ön Lisans	Garson	T	Kadın	20	Ön Lisans	Resepsiyon
J	Erkek	22	Ön Lisans	Garson	U	Kadın	22	İlkokul	Kat Hizmetleri

### 3.2. Mülakat Verilerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın önceki kısmında da belirtildiği üzere, katılımcılara genel olarak turizm işletmelerinde çalışan personelin verimliliğini etkileyen faktörleri otel misafirlerine sunulan hizmet kalitesini etkileyip etkilemediğine yönelik sorular yöneltilmiştir. Soruların birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmiş ve sorular genelden özele doğru sıralanmıştır. Sorulan sorular, liderleri tarafından kullanılan güç kaynaklarının çalıştıkları otel işletmelerinde verdikleri hizmette olumlu ve olumsuz etkilerini tespit etmek amacı taşımaktadır.

Otel çalışanlarına bağlı buldukları yöneticinin sahip olduğu güç kaynaklarını nasıl algıladıklarına ilişkin yönlendirilen yarı yapılandırılmış sorulara vermiş oldukları yanıtlar lidere bakış açıları, liderin kullandığı güç türleri ve bunlara dair algıları, liderlerin algılanan güç kaynaklarının çalışanların verimliliğine, hizmet etme isteği ve hizmet kalitesine etkisi, çalışanların verimliliğinin otel misafirlerine yansımaları ve liderin güç kaynaklarının otel verimliliği üzerindeki katkıları olmak üzere beş kategori altında düzenlenmiştir. Bu kategorilere giren her bir tema ve ilişkili değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

#### 3.2.1. Lidere Bakış Açısı

Katılımcılara öncelikle birlikte çalışmakta oldukları lideri de göz önünde bulundurarak, liderliğin tanımına yönelik düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Bunun için de kendilerine araştırmacı tarafından önceden hazırlanmış olan 6 ifade sorulmuştur. Katılımcıların tümü bu önermelere çalıştıkları otelde lider olarak kabul edilen bir kişide öne çıkan özellikleri göz önünde bulundurarak yanıt vermiştir. İfadelerden 2'si ancak bir yada iki kişi tarafından onaylanmış olduğu için içerik analizine dahil edilmemiştir. Elde edilen sonuçlara göre, liderliğin katılımcılar tarafından farklı tanımlandığı ve üzerinde en çok görüş birliği olan tanımın ise "...Lider, bulunduğu makamı hak eden bir kişilik özelliği taşıyan, aynı zamanda sadece emir veren değil, otele, müşteriye ve personele sahip çıkan kişidir." olduğu görülmüştür. Bu yanıtlardan yola çıkılarak otel çalışanlarının lider olarak tanımladıkları kişiden beklentilerinin sahip olduğu makamın verdiği yasal gücü hakkıyla kullanması, sürekli emir vererek otoriter olmak yerine, çalışanlara daha koruyucu ve paylaşımcı yaklaşması, otel misafirlerine ve otele de böylelikle sahiplenici olması şeklinde vurgulandığı gözlenmiştir.

**Tablo 2. Liderin Tanımına Yönelik İfadeler**

İfadeler	Katılımcı Sayısı (n)
1. "Lider, çalışanlarına yol gösteren, onlarla bir bütün olarak hareket eden kişidir."	18
2. "Lider, bulunduğu makamı hak eden bir kişilik özelliği taşıyan, aynı zamanda sadece emir veren değil, otele, müşteriye ve personele sahip çıkan kişidir."	20
3. "Lider eğitilmiş, konusunda uzman, gerek duyulduğunda bilgi ve becerisine ve kişiliğine sonuna kadar güvenilecek bir yapıya sahip olmalıdır."	18
4. "Lider işletmelerin amaçlarına ulaşması için gerekli donanıma sahip ve ona bağlı olanları bu amaçlara ulaşmak için yönlendiren kişidir."	19
<b>Toplam Katılımcı (n)</b>	<b>20</b>

#### 3.2.2. Liderin Güç Kullanımı

Katılımcılara birlikte çalışmakta oldukları lideri de göz önünde bulundurarak, nasıl ve ne tür güç kullanımında bulunduğunu ifade etmeleri istenmiştir. Bunun için de kendilerine beş güç kaynağının tanımı yazılı olarak bir form üzerinde verilmiştir. Ayrıca açık uçlu soru olarak, formda yazılı olmayan ama kendilerinin gözlemlediği veya algıladığı güç türlerini yorumlamaları söylenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların tümü liderin güç kullanımına maruz kaldıklarını ve bu durumdan etkilendiklerini söylemişlerdir. Yapılandırılmış tanımlara ve açık uçlu soruya verilen yanıtlar ise aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.

Tablo 2'de sunulduğu gibi, katılımcıların çoğunluğu (n=15) liderinin kendi isteği yönünde güç kullandığını söylemişlerdir. Diğer 5 kişi ise liderinin daha çok otel menfaati için durumsal olarak değişebilen şekilde astlarına güç kullandığını belirtmişlerdir. Liderin kullandığı güç türlerine ilişkin

yanıtlar incelendiğinde, katılımcılardan A, B, C, D, G, H, I, J, K, M, N ve U liderinin kendilerine karşı *ödüllendirme gücünü* kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, günlük çalışma sürecinde kendilerinin çözemedikleri sorunlar olduğunda, liderinin devreye girdiğini ve söz konusu işlerde daha tecrübeli olduğu için bu defa *uzmanlık gücünden* yararlandığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda, liderinin *karizmatik* niteliklerinin de olması sebebiyle, onun karizmasından, kişisel özelliklerinden de etkilenerek daha fazla ilham aldıklarını ve liderinin istekleri doğrultusunda gönüllü olarak hareket ettiklerini; bu durumdan ise memnun olduklarını bildirmişlerdir (Tablo 3). Katılımcılardan E, F, L, O, P, R, S, T ise çalıştıkları otelde *zorlayıcı* ve *yasal güç* kullanımıyla karşı karşıya kaldıklarını söylemişlerdir (Tablo 3). Bu katılımcılara göre, birlikte çalışmakta oldukları lider yeterince kendilerine söz hakkı vermemekte ve eğer onun talimatlarına uyulmazsa bunun sonucunda kendilerine hafif yada orta derecede yaptırımlarda bulunabilmektedir. Bununla birlikte, katılımcılar söz konusu liderin daha çok yapılan işin sonuçlarına odaklandığını, mükemmeliyetçi olduğunu ve beklediği iş sonuçlarına ulaşmaları üzere astlarına otoriter bir tarzda yaklaştığını. Bu katılımcılar aynı zamanda, kendilerine tanımlarıyla birlikte sunulmuş olan 5 gün kaynağından yasal gücün liderlerini daha iyi ifade ettiğini belirtmişlerdir.

**Tablo 3. Katılımcıların Liderin Güç Kaynaklarına İlişkin Yanıtları**

Katılımcı	Güç Kullanımında Belirleyici Olan Faktör		Kullanılan Güç Kaynağı	
	“Lider kendi isteği yönünde güç kullanmaktadır.”	“Lider otel menfaati için durumsal olarak değişebilen şekilde astlarına güç kullanmaktadır”	“Lider, ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kullanmaktadır”	“Lider, zorlayıcı ve yasal güç kullanmaktadır”
A	✓		✓	
B	✓		✓	
C		✓	✓	
D	✓		✓	
E	✓			✓
F	✓			✓
G		✓	✓	
H	✓		✓	
I	✓		✓	
J	✓		✓	
K	✓		✓	
L	✓			✓
M		✓	✓	
N		✓	✓	
O	✓			✓
P	✓			✓
R	✓			✓
S	✓			✓
T	✓			✓
U		✓	✓	

Son olarak, Tablo 4’te sunulduğu gibi, liderlerin kullandığı güç kaynakları değerlendirildiğinde, zorlayıcı ve yasal güç kaynaklarına göre (n=8), ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarının (n=12) daha yüksek oranda kullanıldığı gözlenmiştir.

**Tablo 4. Liderin Kullandığı Güç Kaynaklarına İlişkin Frekans Dağılımı**

Kullanılan Güç Kaynağı	Katılımcı Sayısı (n)
“Lider, ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kullanmaktadır”	12
“Lider, zorlayıcı ve yasal güç kullanmaktadır”	8
Toplam Katılımcı (n)	20

### 3.2.3. Liderin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliğindeki Rolü

Yapılan görüşmelerde, liderin kullandığı güç türlerinin ifade edilmesi ve ayrıştırılmasının ardından, katılımcılardan algıladıkları söz konusu güç kaynaklarının çalışma verimlilikleri ve motivasyonları üzerinde nasıl bir etki yarattığına dair görüş bildirmeleri istenmiştir. Elde edilen yanıtlar içerik analizine tabi tutularak, ödüllendirici, uzmanlık, karizmatik, zorlayıcı ve yasal güç kaynakları kavramlarının geçtiği her bir cümle ve ifade ayrıştırılmıştır. Buna göre, içerisinde ödüllendirici, uzmanlık ve karizmatik güç yada liderlik kavramlarının geçtiği cümlelerin olumlu performans ve motivasyon sonuçlarıyla, içerisinde zorlayıcı, cezalandırıcı ve yasal güç yada liderlik kavramlarının yer aldığı cümlelerin ise düşük performans, isteksiz çalışma ve motivasyon eksikliği sonuçlarıyla ilişkilendirildiği gözlenmiştir. Buna göre ayrıışan ifadelerin yer aldığı Tablo 5 aşağıdaki gibidir.

**Tablo 5. Çalışanların Liderin Kullandığı Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeleri**

Ödüllendirme, Uzmanlık ve Karizmatik Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler	Zorlayıcı ve Yasal Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler
<p>"...Otelde yapmış olduğum başarılı çalışmaların liderim tarafından ödüllendirilmem beni çok mutlu etti ve otelde konaklayan müşterilere karşı mutlu olduğum için daha güler yüzlü ve ilgili davrandım."</p> <p>"... İşime ve iş yerime olan sevgim arttı ve hata yapmadan daha çok çalışma isteği uyandı aynı zamanda, verdiğim emeklerin boşa gitmediğini düşünerek bu otelde kariyer yapabileceğimi anladım."</p> <p>"...Ödül olarak maşıma yapılan zam benim verimliliğimi ve motivasyonumu olumlu yönde etkiledi ve iş yerinde kalma sürem kendi isteğimle arttı."</p> <p>"...Ödüllendirilmem kendime güvenimi arttırdığı için verimliliğim arttı."</p> <p>"...Liderimiz otel işletmeciliği konusunda eğitimli, tecrübeli ve konusunda uzman olduğu için onun söylediği her şeyi dikkate alarak yerine getirdim ve ondan çok şey öğrendim."</p> <p>"...Bizim liderimiz çok karizmatik bir insandı ve çalışanlar tarafından istenilen, arzu edilen bir kişiydi."</p> <p>"...Liderim oldukça uzmandır konusunda ve kendisinin bilgi ve tecrübesine çok saygı duyarız, ayrıca olumlu davranışlarımızı mutlaka ödüllendiriyor olması benim de müşteriye hizmet etme isteğimi artırıyor, müşteriye karşı daha iyi iletişim kuruyor ve hizmet kalitemi yüksek tutuyorum."</p> <p>"...Bizim liderimiz harika bir insandı, bizimle iletişim içinde ve bizi ödüllendirmesi ile iş öğretmesi çok hoştu. Verimli çalışmama çok etkisi oldu ve iş motivasyonum yükseldi. Tekrar aynı otelde çalışmak isterim. Kişilik özelliklerini çok beğendim."</p> <p>"...Bizim çalışma ortamımız çok güzeldi. Liderimiz gücünü hem bizim hem otelin yararına kullanırdı. Bu durum verimliliğimizi olumlu yönde etkiliyordu."</p>	<p>"...İşten atılmayla korkutulmak yada cezalandırılacağımızın söylenmesini hak ettiğimizi düşünmüyorum. Bizlere uygulanan bu tarz yönetim anlayışı otel sektöre olan sempatimi ve iş isteğimi olumsuz etkiledi."</p> <p>"...Lider, otoritesinden taviz vermemelidir ve yasal gücünü kullanmak onun hakkıdır ama yasal gücünü adil kullanmadığı zaman çalışanlarda olumsuz etki yaratmıştır."</p> <p>"...Personele verilen cezalar çok moral bozucu oluyor. Doğal olarak iş yerinde mutlu olmadığımız zaman bunu ister istemez müşterilere de yansıtıyoruz. Duruşumuzdan müşteriler mutsuz olduğumuzu anlıyor."</p> <p>"...Verilen ceza benim verimliliğimi olumsuz etkiledi ve çalışma isteğim kayboldu. Zaten verilen cezayı hak ettiğimi düşünmüyorum. İznim iptal edildi."</p> <p>"...Yöneticimin sürekli kendi ünvanına dayanarak bizleri ağır eleştirmesi ve hatalı davranışlarımız olduğu takdirde sonucunda ceza alınabileceğini tekrarlaması çalışma performansımı ve motivasyonumu düşürüyor."</p> <p>"...Yöneticim cezalandırıcı olduğunda benim de müşteriye hizmet etme isteğim kalmıyor ve müşteriye karşı özverili davranamıyorum. Bu durum da müşteriye olumsuz yansıyor olabilir."</p> <p>"...Hiçbir liderlik özelliği yoktu bence, sadece insanlara baskı kurarak, bağırarak, tehdit ederek ve ceza vererek işleri yürütmeye çalışıyordu. Bu durum verimliliğimi çok düşürdü."</p> <p>"...Çalışma ortamımız çok kötü ve sıkıcıydı. Bir an önce işimizin bitmesini istiyorduk. Korkuyla çalışmak otel işletmelerine uygun değil. Verimlilik ve performanstan çok uzaktık."</p>

Tablo 5'te sunulduğu gibi, görüşmeye katılan katılımcılardan liderleri tarafından kullanılan güç kaynakları olarak ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kavramlarını kullananların verimliliklerini olumlu etkilediği yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Öte yandan, liderinin zorlayıcı, ceza verici ve yasal güç kaynaklarını kullandığını vurgulayan katılımcılar haksızlığa uğradığını, verimliliğinin düştüğünü, çalışma istek ve motivasyonunun zayıfladığını ifade eden söylemler öne sürmüşlerdir. Bu bulgulardan yola çıkarak, ödüllendirme ve uzmanlık gücü ile karizmatik güç kullanımına maruz kalanların verimliliklerinde olumlu etkilerin olduğu, zorlayıcı güç kullanımına maruz kalanların verimliliklerinde ise olumsuz etkilerin olduğu söylenebilmektedir. Elde edilen bir diğer sonuç da, çalışanların liderin yasal güç kullanımının onu doğal bir hakkı olduğunu düşünmekte oldukları, ancak bu yasal hakkı kötüye ve zorlayıcı olma yönünde kullanmasının olumlu karşılanmadığı olmuştur.

Bununla birlikte, otel işletmelerinde verimliliğe ilişkin ön plana çıkan bir diğer kavram olarak hizmet etme isteği ve hizmet kalitesi ele alınmıştır. Çalışanlardan hizmet kalitesi ve otel misafirlerine hizmet etme yönelimine dair düşüncülerini bildirmeleri ve söz konusu liderlik güç kaynakları bakımından kendileri için ne ifade ettiğini açıklamaları istenmiştir. Sorulan bu soruya katılımcıların ortak cevaplar verdiği görülmüştür. Liderin kullandığı ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarından söz eden katılımcıların aynı zamanda otel misafirlerine hizmet etme isteği ve hizmet kalitelerine olumlu etki ettiğini de belirttikleri görülmüştür. Öte yandan, daha çok yasal ve cezalandırma gücüne maruz kaldığını vurgulayan katılımcıların ise, hizmet etme isteklerinin azaldığını hatta hiç özverili davranmadıklarını, bu durumun otel misafirlerine de olumsuz yansıdığına inandıklarını beyan ettikleri gözlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak, ödüllendirilen ve liderlerini uzman ve karizmatik bulan çalışanların hizmet etme isteklerinin, otel misafirleriyle olumlu iletişimin arttığı ve otele hizmet etme konusundaki motivasyonlarının da yükseldiğini söylenebilmektedir.

Mülakatlarda çalışanlara sorulan bir diğer konu da çalışanların kendi hizmet performansının otel misafirlerinin memnuniyetine nasıl yansıdığı olmuştur. Bu noktada, çalışanlardan otel misafirlerinin memnuniyet düzeyinin kendi hizmetleri ile olan ilişkisine dair görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen yanıtlardan yola çıkılarak yine liderlerine ilişkin ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kaynakları kavramlarını kullanan çalışanların kendi hizmet performansının ve genel iş motivasyonunun otel misafirlerinin memnuniyetlerine oldukça olumlu şekilde yansıdığını belirttiği gözlenmiştir. Öyle ki, alınan yanıtlara göre, ödüllendirme gücüne maruz kalmış olan çalışanların kendi verimliliğinin yükseldiğini söylediği ve bu durumda misafir ilişkilerine yansımalarının da olumlu olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Böylece, çalışanların iş motivasyonu ve otel misafirleriyle iletişim kalitesinin liderin algılanan ödüllendirme ve uzmanlık gücüne bağlı olarak arttığı söylenebilmektedir. Bunun aksi olarak da, yanıtlarında liderin güç kaynakları açısından cezalandırma ve yasal güç kavramlarını tekrarlayan çalışanların, kendi verimlilikteki düşmenin ve motivasyon eksikliğinin otel misafirlerinin memnuniyet düzeyinin bundan olumsuz etkilendiğini düşündüğünü belirtmiş olduğu gözlenmiştir. Buna dayanarak, liderin zorlayıcı gücüne maruz kalan çalışanların verimliliğinin düştüğü, iş tatmini ve iş motivasyonlarının azaldığı, bunun sonucunda da hizmet etme isteğinde ve otel misafirleriyle olan iletişim kalitesinde azalma meydana gelebileceği öne sürülebilmektedir. Çalışanların söz konusu ifadeleri aşağıdaki Tablo 6’da sunulmaktadır.

**Tablo 6. Çalışanların Kendi Hizmet Performansının Otel Misafirlerine Olan Yansımasına İlişkin Değerlendirmeleri**

<b>Ödüllendirme, Uzmanlık ve Karizmatik Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler</b>	<b>Zorlayıcı ve Yasal Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler</b>
<p>“... Ödüllendirilmiş olmam beni çok mutlu ettiği için, çevreme ve müşterilere de bu mutluluğumun yansıdığını düşünüyorum.”</p> <p>“...Müşterilerle iletişimim daha olumlu oldu ve arttı.”</p> <p>“...İş yerinde ödüllendirilmek güzel bir duygu, bu durum hem diğer çalışanlara örnek oluyor, hem de çevreme ve müşteriye sunduğum hizmet motivasyonumun arttığını söyleyebilirim.”</p> <p>“...Liderimiz mesleğinde uzman bir kişi olduğundan ondan çok yararlandım ve istekleri doğrultusunda hareket ettim. Müşterilere karşı davranış şekillerimde ve iletişimimde etkisini göz ardı edemem.”</p>	<p>“...Hak etmediğim halde cezalandırılmış olmam iş hevesimi ve çalıştığım otelde kalma isteğimi yok etti. Sezonu bir an önce bitirmek için uğraştım. Bu durumum müşterilere de yansıdı diye düşünüyorum. Ben mutsuz olunca bunu çevreme de yansıtıyorum.”</p> <p>“...Ceza mutlu eden bir şey olmadığı için oteli, müşteriye ve işi umursamamaya başladım. Otel menfaatleri de umurumda olmadı.”</p> <p>“...Yöneticimin sürekli emir vermesi ve zorlayıcı davranması oldukça moral bozucu oluyor. Bazı ufak hatalarımı da ağır şekilde eleştirmesi beni yaptığım işten soğutuyor diyebilirim. Bunun da mutlaka otel müşterisinde verdiğim hizmete ve moralime olumsuz etkisi oluyordur, çünkü bu durumda ben de yeterince güler yüzlü olamıyorum.”</p>

Son olarak, çalışanlara yöneltilen konu kendi verimlilik düzeylerini oteldeki toplam çalışma süresi kapsamında değerlendirmeleri olmuştur. Bu noktada, çalışanlardan, otelde işe ilk başladıkları andaki verimlilik düzeyleri ile süregelen zaman içerisinde karşı karşıya kalınan liderin güç kullanımından sonraki verimlilik ve hizmet etme isteği arasında bir fark olup olmadığına dair görüşlerini bildirmeleri



istenmiştir. Verilen yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların otelde işe başlamadan önceki düşünce ve duygularının olumlu ve olumsuz yönde değiştiği yönünde ifadelerde bulunduğu görülmüştür (Tablo 7).

**Tablo 7. Çalışanların İşte Kalma Niyetine İlişkin Değerlendirmeleri**

Ödüllendirme, Uzmanlık ve Karizmatik Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler	Zorlayıcı ve Yasal Güç Kaynaklarına İlişkin Değerlendirmeler
<p>“...Turizmi ve otelde çalışmayı sevdim. Bu meslekte devam etmeyi düşünüyorum. Hizmet etme isteğim arttı.”</p> <p>“...İyi lider işi sevdirebiliyormuş. Otel kadar onu yönetende önemli, ilk işe başladığım ansa düşüncelerim olumluydu, şu anda başladığım andan daha çok mesleğimi seviyorum. Bu doğrultuda çalışma verimliliğimin de artacağını düşünüyorum.”</p> <p>“...Bir işi sevdiren ve verimliliği arttıran yönetici ve liderlerdir. Bu otel işletmeleri kadar diğer sektörler içinde geçerlidir.”</p>	<p>“...Çalışma ortamımız kötü olduğundan dolayı, bu mesleğe başladığım heves ve isteğim kalmadı. Verimlide olacağımı düşünmüyorum. Farklı sektörlere yönelebilirim.”</p> <p>“...Yöneticimin hoş olmayan tavır ve yaklaşımlarından dolayı işe ilk başladığım zamanki hevesim kalmadı. Otel sektörü zordur ve bu zorlukları biliyordum. Yine de işe büyük bir istekle başladım. Ancak yöneticimin sert tavırları ve sürekli eleştirip zorlayıcı davranması nedeniyle bu işte devam etmeyi pek düşünmüyorum.”</p>

Bulgulara göre, ödüllendirilen ve liderlerinden memnun kalan katılımcıların turizme olan istekleri ve çalışma verimliliğinin zaman içerisinde daha da arttığı öne çıkmıştır. Buna karşın, liderin tutum ve yaklaşımlarından memnun olmayan ve ceza alan katılımcıların turizm sektöründe çalışma isteklerinin ilk başladıkları döneme göre ya hiç kalmadığını ya da büyük olasılıkla gelecek dönemde tekrar aynı işte çalışmayı sürdürmeyi istemediğini belirttikleri gözlenmiştir. Söz konusu bulgulara kanıt olabilecek katılımcı görüşleri yukarıda yer alan Tablo 7’de sunulmuştur.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, otellerin farklı departmanların da görev yapmış ve liderlerin güç kaynağı kullanımına maruz kalmış çalışanlarla yapılan görüşmede katılımcıların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanların verimliliği üzerindeki rolü analiz edilmeye çalışılmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlar ile otel misafirleri yoğun iletişim ve etkileşim içindedir. Dolayısıyla, çalışanların moral ve motivasyonları ile hizmet sunma performansının otel misafirlerinin memnuniyetine de direkt yansıtacağı düşünülmektedir. Lider türleri ve özellikleri de çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Liderlik üzerine yapılan literatür taramasına dayanarak, tarihsel süreç içerisinde farklı liderlik kuramlarının ortaya çıktığı ve içinde paternalist lider, örtük lider, dönüşümcü lider, demokratik lider, karizmatik, dönüşümcü lider, etik lider gibi liderlik türlerinin de yer aldığı tüm liderlik yaklaşımlarında davranış özelliklerinin de birbirinden farklılık göstermekte olduğu bilinmektedir. Buna ek olarak, yapılan çalışmalara göre, liderlik özelliklerinin ve yaklaşımlarının astlara karşı kullanılan güç türünde de etkili olduğu öne sürülmektedir (Örn., House & Howell, 1992; Bakan & Büyükebeşe, 2010; Meydan & Polat, 2010; Burns, 2012; Northouse, 2018). Özellikle, Bennis’in (1959) liderlik kuramlarını geniş kapsamlı olarak inceleyerek, farklı liderlik yaklaşımının farklı yönetimsel davranış tiplerini ve yönetsel sonuçları ortaya koyacağını belirtmiş olması bu yönde önemli bir altyapı kanıt olarak değerlendirilebilmektedir.

Diğer yandan, liderin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algıların çalışanların turum ve iş davranışları üzerinde etkisinin olabileceği öne sürülmüştür. Önceki literatür çalışmalarının bulgularının da bu yönde olduğu göze çarpmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda çalışanların görev performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi görev ötesi davranışları göstermelerinde ve verimlilik düzeylerinde algıladıkları liderlik tarzının etkili olduğu bildirilmiştir (Luthans, 2000; Yang vd., 2010; Koçak & Özüdoğru, 2012; Çekmecelioğlu, 2014; Singh, 2015). Söz konusu kavramsal ve görgül çalışmalara dayanarak, uygulanacak nitel bir araştırma yöntemi ile algılanan lider güç kaynaklarının otel çalışanlarının algıladığı verimlilik düzeyi ile nasıl ve ne yönde bir ilişkisi olduğu incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, yürütülen yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla, çalışanların maruz kaldıkları liderlik güç kaynaklarının türünün algıladıkları çalışma motivasyonu ve göstermekte oldukları verimlilik düzeyine etkisinin olup olmadığına dair yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, liderin kullandığı güç kaynakları yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçlara göre iki gruba ayrılmıştır. Öyle ki, ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarının çalışanlar tarafından olumlu ve beğenilen özellikler olduğu ve çalışma performanslarıyla da olumlu yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Zorlayıcı ve yasal güç kaynaklarının ise çalışanlar tarafından olumsuz ve istenmeyen özellikler olarak nitelendirildiği ve gerek motivasyon düzeyine gerekse verimliklerine olumsuz yansıdığı düşünüldükleri gözlenmiştir. Katılımcıların ortaya koyduğu yorum ve açıklamalara dayanarak, cezadan yana olan liderlerin kişilik özellikleri çalışanlar tarafından beğenilmemekte, ödüllendirme yapan ve olumlu iletişim kuran liderlerin ise kişilik özelliklerinin astlar tarafından beğenilip saygı duyulduğu tespit edilmiştir.

Yapılan mülakat görüşmelerinden elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde liderlerin yarattığı çalışma ortamının ve astlara karşı gösterdikleri güç ve iletişim tarzının çalışanların motivasyon ve iş verimliliği üzerinde önemli rolleri bulunmaktadır. Buna göre, liderler almış oldukları kararlarla ve çalışanlara davranış biçimleriyle otel işletmelerinde huzurlu ve kaliteli bir hizmet anlayışı sağlayabileceklerdir. Bu durum, iş tatmini, performans, verimlilik ve hizmet kalitesine yansiyabilmektedir. Ters durumda liderlerin çalışanlar üzerinde kurmuş olduğu baskı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların verimliliğini olumsuz etkileyen güç kaynaklarından en etkili olan ise zorlayıcı güçtür. Liderlerin işleri kendi istekleri doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışması olumsuzluk olarak algılanmakta ve astların performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Elde edilen bulgulara göre, işten çıkarma, tehdit ve cezalandırma çalışanlarda bazı sıkıntılar doğurmakta ve işten ayrılma niyeti duymalarına kadar varan olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, liderlerin bu cezaları uygulamadan önde çalışanlarıyla iletişimini güçlendirmesinin, empatik yönelim göstermelerinin ve bu yolla problemlere çözüm aramalarının yararlı olabileceğidir.

Öte yandan, ödüllendirme gücünün, uzmanlık gücünün ve karizmatik gücün çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ödüllendirme gücü göz önünde bulundurulduğunda, sadece otel işletmelerinde değil, tüm sektörlerde çalışan personele iş yerlerinde göstermiş oldukları performansa göre, maaş artışı, terfi, takdir gibi ödüllerin verilmesinin yüksek verimlilik sağlayacağı düşünülmektedir. Önceli yerli ve yabancı literatür çalışmalarının da bulguları bu yöndedir (Örn., Pierce & Cameron, 2002; Ağırbaş, Çelik & Büyükkayıkçı, 2005; Rahim & Daud, 2012; Harunavamwe & Kanengoni, 2013; Altındağ & Akgün, 2015; Bulut & Çavuş, 2015). Uzmanlık gücü de astlar tarafından oldukça olumlu görülen ve motivasyon ve hizmet performansına olumlu yansıyan bir güç türü olarak karşımıza çıkmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak, günümüz otel işletmelerinde ve diğer tüm kurumlarda liderlerin uzmanlık gücünden daha fazla yararlanmalarının ve kendi çalışma alanlarına giren teknik, operasyonel ve kavramsal konulardaki donanımlarını arttırmaları astların verimliliğine de olumlu yansiyabilmektedir. Öyle ki, astlarının çözümsüz gördüğü veya çözmekte zorlandıkları sorunları bilgi paylaşımı, beceri, deneyim ve eğitimiyle çözen liderler çalışanlar tarafından olumlu algılanabilecek ve sorunların çözümünde liderlerine karşı olumlu bir güven duygusu yaratabilecektir. Son olarak, mülakatlardan elde edilen yanıtlara göre, liderlerini karizmatik olarak gören çalışanların iş ortamında söz konusu lideri arzu edilen ve istenilen bir kişi olarak algılamakta olduğu gözlenmiştir. Liderlerin olumlu değerlendirilen kişilik ve karakter özellikleri de çalışanlar üzerinde olumlu etkiler oluşturabilmektedir. Ortaya koyulan bulgulara dayanarak, liderini karizmatik olarak algılayan ve liderinin karizmatik gücüyle astlarına etki ettiğini düşünen çalışanların daha yüksek motivasyona sahip olduğu, hizmet kalitesini önemsedikleri ve böylece iş verimliliğinin de arttığı söylenebilmektedir. Söz konusu sonuçlar, önceki çalışma bulguları ve kavramsal açıklamalarla da uyum göstermektedir (Örn., House & Howell, 1992; Sosik, 2005; Barbuto, 2005; Aslan, 2009; Vlachos, Panagopoulos & Rapp, 2013; Atif & Arıkan, 2017)

Bu çalışmada sonuç olarak, otel çalışanları üzerinde en etkili gücün ödüllendirme gücü olduğu tespit edilmiştir. Liderlerin karizmatik ve uzmanlık güçlerinin çalışanların verimliliğinin üzerinde etkisi olduğu, zorlayıcı gücün olumsuz etki yarattığı, yasal gücün olumlu karşılandığı söylenebilmektedir. Liderin elbette ki düzen ve disiplini koruması gerektiği, ancak yetki ve makamına sağlanan yasal gücü adil ve adaletli kullanması durumunda astlarının iş verimliliğine olumlu yansiyabileceği düşünülmektedir. Çalışanlarla iş birliği yapmak, karşılıklı olumlu iletişim kurabilmek, olumlu tutum ve davranışları

ödüllendirmek, kişisel bilgi, beceri ve donanımını arttırarak iyi bir rol model oluşturmak suretiyle astlarca benimsenmeyi sağlayabilmek oldukça önemli nitelikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yasal gücü olumsuz yönde kullanıp, astlara aşırı eleştirel ve zorlayıcı davranış sergileyen ve başarıyı ödüllendirmekten kaçınıp, başarısız bir davranışa da cezalarla müdahale eden liderlerin astlarda tatminsizliğe ve verimsizliğe etki edebileceği öne sürülebilmektedir.

Bu çalışmanın gerek liderlik yaklaşımları ve liderin güç kaynakları literatürüne gerekse uygulamalı çalışma yaşamına önemli katkıları olabileceği söylenebilmektedir. Sektör ve iş türü ayrımı olmaksızın, çalışanların iş yerlerindeki motivasyonu, mutlulukları ve iş tatminleri müşterilere yansımaktadır. Çalışanların verimliliğini arttıracak tedbirlerin alınması bu tip çalışmaların sonuçlarıyla ortaya koyulması hem işletmelerin karlılığını etkileyecek hem de ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır. Bu yönden, çalışmanın bulgularının sonraki liderlik güç kaynakları ve çalışan verimliliği çalışmalarına ışık tutabileceği ve günümüz sektör yöneticilerine faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın yöntemine ve içeriğine eleştirel olarak bakıldığında ise, çalışmanın güçlü yönünü kullanılmış olan araştırma yönteminin oluşturduğu ifade edilebilmektedir. Öyle ki, kesitsel nitelikte ve standart ölçüm araçlarıyla yapılan araştırma desenlerinin ortak yöntem hatası, sosyal beğenilirlik ve duygusal durum gibi bazı kısıtlar oluşturabileceği bilinmektedir (Moorman & Podsakoff, 1992; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Ayrıca, nicel araştırmalarda uygulanmakta olan ölçeklerin çoğunlukla daha önce farklı kültürel bağlamlarda geliştirilmiş ve test edilmiş olduğu göz önünde bulundurulduğunda, birden fazla ölçeğin kullanılmasından dolayı olguları ortaya çıkarabilen psikososyal faktörlerin etkilerini görebilmeyi zorlaştırdığı düşünülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada daha farklı özgün sorularla ve nitel veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanarak literatüre katkı sağlayabilecek yararlı bulgular elde edilebilmiştir.

Bununla birlikte, çalışmanın bazı kısıtlarından da söz edilebilmektedir. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar sadece Balıkesir ve Çanakkale bölgesinde faaliyette bulunan otel işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde yapılmış olduğu için genellenmesi mümkün olmayacaktır. Ancak, gelecekte farklı özel sektörlerde ve kamu kuruluşlarında yapılacak daha kapsamlı araştırmalar çalışanlara karşı liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının etkilerini ortaya koyabilecektir. Liderin kullandığı güç kaynaklarının çalışan verimliliği ile nasıl bir nedensellik ilişkisine sahip olabileceği de ancak bilimsel çalışmaların ve kapsamlı araştırma sayılarının sonuçlarının değerlendirmesiyle mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akyüz, B., Kaya, N., & Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Altındağ, E., & Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Atif, Ö., & Arıkan, E. (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kuşadası’ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Turkish Tourism Research*, 1(4), 1-19.

- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zekâ*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bechhofer, F., & Paterson, L. (2000). *Principles of research design in the social sciences*. London: Routledge, Taylor&Francis, Psychology Press.
- Belgin, Ö. (2010). Hizmet sektöründe verimlilik. *Bilişim Dergisi*, 127, 113-114.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O., & Erdem, B. (2015). *Yönetim ve organizasyon*. 6. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bulut, E., & Çavuş, G. (2015). Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 591-614.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. U.S.A.: Open Road Media.
- Chi, N. W., & Ho, T. R. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: The moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Relations*, 67(9), 1051-1072.
- Civelek, C., Dalgın, T., & Çeken, H. (2014). Agro-turizm ve kırsal kalkınma ilişkisi: Muğla yöresindeki agro-turizm alanlarında bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 1 (1), 19-40.
- Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R., & Coffey, E. (1997). *Management and Organizational Behavior*, U.S.A.: McGraw Hill Book Com.Chicago.
- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin güç kaynağı ile çalışanların örgüte duyduğu güven arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (45), 160-174.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding management*. U.S.A.: Nelson Education.
- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 117-121.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29-38.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- Deitzer, B. A., Shilliff, K. A., & Jucius, M. J. (1979). *Contemporary management concepts*. U.S.A.: Grid Publishing Inc.
- Demirtaş, N. (2010). Otel İşletmeciliği. *Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayını*, (67), 13-33.
- Deniz, M., & Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-325.

- Doğanay, A., & Şen., E. (2007). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959), The basis of power, D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (ss. 529-569), Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1968), The bases for social power. In D. Cartwright. (Ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Michigan University of Michigan Press.
- Glesne, C. (2014). *Nitel araştırmaya giriş*. 4. Baskı, (Çev.Ed. A. Ersoy ve P. Yalçinoğlu), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Harunavamwe, M., & Kanengoni, H. (2013). The impact of monetary and non-monetary rewards on motivation among lower level employees in selected retail shops. *African Journal of Business Management*, 7(38), 3929-3950.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1994). An examination of subordinate-perceived relationships between leader reward and punishment behavior and leader bases of power. *Human Relations*, 47(7), 779-800.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Johnson, P. E., & Scollay, S. J. (2001). School-based, decision-making councils—Conflict, leader power and social influence in the vertical team. *Journal of Educational Administration*, 39(1), 47-66.
- Kaya, İ. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin durumsal liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerinin yordama gücü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, R. D., & Özudoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. 16. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 401-422.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- Martinez, A. D., Kane, R. E., Ferris, G. R., & Brooks, C. D. (2012). Power in leader–follower work relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 142-151.
- Maxqda. (2020). <https://www.maxqda.com> (27.02.2020).
- Meydan, C.H., & Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi*. (Çev. Ed Sadegül Akbaba Altun ve Ali Ersoy). Ankara: Pegem Akademi.
- Moorman, R. H., & Podsakoff, P. M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 131-149.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.

- Ojo, A., Ree, M. J., & Carretta, T. R. (2016). Leadership style and leader power. *Leadership & Organizational Management Journal*, 2016(1), 101-114.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. London: Sage Publications.
- Pierce, W. D., & Cameron, J. (2002). A summary of the effects of reward contingencies on interest and performance. *The Behavior Analyst Today*, 3(2), 221-242.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-900.
- Pradeep, D. D., & Prabhu, N. R. V. (2011). The relationship between effective leadership and employee performance. *Journal of Advancements in Information Technology*, 20(1), 198-207.
- Prokopenko, J. (2005). *Verimlilik yönetimi uygulamalı el kitabı*. (Çev. O. Baykal), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Rahim, M. A., & Afza, M. (1993). Leader power, commitment, satisfaction, compliance, and propensity to leave a job among US accountants. *The Journal of Social Psychology*, 133(5), 611-625.
- Rahim, M. A., & Daud, W. N. W. (2012). A proposed conceptual framework for rewards and motivation among administrators of higher educational provider in Malaysia. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 67-78.
- Rahim, M. A., Khan, A. A., & Uddin, S. J. (1994). Leader power and subordinates' organizational commitment and effectiveness: Test of a theory in a developing country. *The International Executive*, 36(3), 327-341.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. U.K.: Greenwood Publishing Group.
- Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Leader self-definition and leader self-serving behavior. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 509-529.
- Singh, K. (2015). Leadership style and employee productivity: A case study of Indian banking organizations. *Journal of Knowledge Globalization*, 8(2), 1-23.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., Çiftçi, M. (2010). Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: Kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 101-122.
- Tekeraslan, E. Kılınç, T. Şencan, H., & Baysal, A. C. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 278.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.
- Yang, J., Zhang, Z. X., & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654-678.

- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 9. Genişletilmiş Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-432.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. In *Leadership* (pp.139-165)., U.S.A.: Information Age Publishing.
- Yurtsızoğlu, Z., & Kılıçaslan, Y. (2017). Türkiye hizmet sektöründe yapısal değişim ve verimlilik. *Ege Akademik Bakış*, 17(2), 216-233.

# CHALLENGES UPON FORCE STRUCTURE AND MISSION OF THE AMERICAN AFRICA COMMAND

Murat ŞENGÖZ<sup>1</sup>

## Abstract

United States of America (US) Africa Command (AFRICOM), provides important knowledge and experience in the organization and management methodology with its unique structure composed of the US Department of Defense, US Agency of International Development (USAID). AFRICOM offers important opportunities for comparison in terms of security, economic development, and international relations. The study aims to examine the emerging security challenges in Africa and to analyze AFRICOM units and headquarters from an organizational perspective. This article is divided into three parts. After a short introduction, the first section describes the historical background of AFRICOM, the purpose of its constitution as well as explaining the methodology of this study. The following section focuses on the factors that affect AFRICOM's performance, such as the settlement, assignment of the Command, environmental conditions, opportunities, risks, and any other security and force structure challenges. In the last part of the study challenges upon force structure and mission of AFRICOM are discussed. The unique nature of AFRICOM force and command structure, consisting of military and civilian elements is highlighted which enable AFRICOM to execute its non-military mission. Finally, this article provides a summary of the possible recommendations to reduce the current security and political challenges facing AFRICOM.

**Keywords:** AFRICOM, Department of Defense, United States of America Agency of International Development (USAID), Terrorism


## 1. INTRODUCTION

Back in 2007, the then president of the US announced the creation of AFRICOM to join the existing Combatant Commands of Pacific, European and Central Commands. The events following this action were not only positive but also brought forth detrimental security challenges (Myers, 2008). AFRICOM's designers understood the associations between security, growth, international relations, and affluence in Africa (Morgan, 2019). Due to this, AFRICOM mirrors an inclusive personnel construction that entails important management and staff characterization by the Department of Defense, USAID, as well as other US bodies involved in Africa. AFRICOM equally integrates partner states as well as humanitarian organizations, from Africa as well as other continents, intending to work together on common issues for mutual interests.

AFRICOM reports to the Department of Defense and Secretary of State regarding the military relations with African nations, the African Union, and African regional security organizations. AFRICOM plans and executes operations, exercises, and security cooperation on the African continent, its island nations, and surrounding waters to execute its mission. AFRICOM began initial operations on Oct. 1, 2007, and officially reached full operational capability on Oct. 1, 2008. AFRICOM, in cooperation with its partners, counters transnational threats and malign actors, strengthens the security forces of African Countries, and responds to crises to advance U.S. national interests and promote regional security, stability, and prosperity. AFRICOM has approximately 2,000 assigned personnel, including military, federal civilian employees, and U.S. contractors. About 1,500 work at the command's headquarters in Stuttgart, Germany. Others are assigned to AFRICOM units at Mac Dill Air Force Base, Florida, and Royal Air Force Molesworth, United Kingdom. The Command's programs in Africa are coordinated through Offices of Security Cooperation and Defense Attaché Offices in approximately 38 nations. The Command also has liaison officers at key African organizations, including the African Union, the Economic Community of West African States (ECOWAS), and the Kofi Annan International Peacekeeping and Training Centre in Ghana (Jelinek, 2007).

AFRICOM consists of a diverse interagency team that reflects the talents, expertise, and capabilities within the entire US government. The Command has four Senior Foreign Service (SFS) officers in key positions as well as more than 30 personnel from more than 10 U.S. government departments and agencies, including the Departments of State and Homeland Security, and the USAID. The most senior non-military employee is a career State Department official who serves as the Deputy to the Commander

---

<sup>1</sup> Dr., Savunma Bakanlığı, Ankara, Türkiye, muratsengoz74@gmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0001-6597-0161



for civil-military engagement. US's interagency partners bring invaluable expertise to ensure Command's plans and activities complement those of other US government programs and fit within the context of US foreign policy. AFRICOM is located at Kelley Barracks in Stuttgart-Moehringen, Germany (Crawley, 2007).

## 2. METHODOLOGY

This study aims to analyze the AFRICOM Forces Units and Headquarters. In this qualitative research, the issues related to US African Command Armed Forces Units and Headquarters are tried to be explained through a holistic perspective with the components of management discipline, using literature scanning. Technical level management issues were not taken into consideration considering the purpose of the study.

The study describes the prevailing security challenges to the AFRICOM on the African continent, as well as providing the necessary recommendations from an organizational perspective. Previous studies (Turse, 2018; Morgan, 2019) over AFRICOM are generally addressed the following questions: How has the execution of the US's security policy affected Africa? What is the extent of security provided by AFRICOM concerning terrorism and human insecurity in Africa? How has AFRICOM been perceived among Africans? What is the political and economic impact of AFRICOM in Africa? How has development in Africa been securitized and militarized?

However, in this study, the issue will be investigated from the organizational perspective regarding the deployment of headquarters and its troops. Organizational perspective widens the appreciation of organizations as well as the world overall, as well as facilitating novel ideas and the potential for change and resolution (Scott, 1992). Such ideas will enable the researcher to come up with renewed perceptions pertinent to the present study topic, hence increasing the capacity to establish novel ideas and theories supporting the objective of the present study, just as portrayed in diverse perceptions of organizational perspective. The multiple perspectives approach regarding organization has been employed by a variety of researchers. One of the earliest and most influential of these was American political scientist Graham Allison (1971), who analyzed the Cuban Missile Crisis using several different theoretical perspectives. John Hassard (1988, 1991; Hassard and Pym 1990) was particularly active in promoting Burrell and Morgan's (1979) framework. W. Richard Scott (1992) presented rational, natural, and open system views of organizations, while Joanne Martin (1992) built her analysis of organizational culture around a multiple perspective approach including integration, differentiation, and fragmentation perspectives.

## 3. AFRICOM'S ASSIGNMENT

AFRICOM, together with additional US organizations and global partners, engages constant security integration via military to military projects, military-supported events, as well as additional military activities to facilitate a steady and secure African climate in favor of US foreign policy. The program entails a considerable US military presence in several African countries as a measure of coordinating defense programs in favor of US relations.

There has been extensive controversy regarding the key objective of AFRICOM, with several researchers believing that AFRICOM was exclusively founded to counter-terrorism, secure Africa's oil resources, or to counter China's investment in Africa (Berschinski, 2007; England, 2002). The author thinks that some of these viewpoints are valid, while some others are more idealists. In this context, it can be said that AFRICOM was established to aid African states to develop defensive capacity as a measure of guaranteeing the overall security in Africa. For instance, AFRICOM is capable of facilitating valuable training, consultative and technical aid to the growth of the African Standby Force (ASF). The predominant objective of AFRICOM is therefore to offer support to various African initiatives and leaderships, contrary to going after the African resources as many international agencies perceive. Department of Defense appreciates the leadership responsibility that individual African states, as well as multilateral African agencies, display in enhancing peace, safety, and development in Africa. By conducting a close assessment, the difference between AFRICOM and other commands is evident, not

only from a security perspective but also from non-military interactions including assisting African states to handle terminal diseases such as Human Immunodeficiency Virus and Acquired Immune Deficiency Syndrome (HIV/AIDS), supporting and fortifying conflict resolution attempts and reacting to humanitarian catastrophes (Hanson, 2007). Challenges that exist throughout the continent such as the large ungoverned areas, HIV/AIDS epidemic, corruption, weak governance, and poverty are key factors in the security stability issues that affect every country in Africa (Kevin, 2003).

Nonetheless, Considering the level of effort and devotion offered by the US, it is not well established to argue that achieving establishing regional peace and security and ensuring development goal is not the central aim of the US' program in Africa. Therefore, in support of these objectives, based on a commentary issued by Admiral Moeller in 2008, it is evident that among AFRICOM's key principles was ensuring the smooth flow of African natural resources -distinctively citing "oil disruption"-, mitigating the escalating impact of China's involvement in Africa, as well as fighting the threat posed by terrorism (Sengöz, 2020). Therefore, AFRICOM aims to avoid conflicts, besides being structured as a novel US entity to react to security challenges emerging in African nations, "hence avoiding problems from resulting in crises, and these crises from resulting in catastrophes." Quintessentially, AFRICOM centers on both modern and conventional security threats, concerns, and sources, as well as facilitating and implementing these measures from a military structure perspective. However, challenging on implementing these measures still, pose controversy and compels this study to pose a major question: If AFRICOM centers on ensuring a secure Africa, then what are some of the reasons contributing to diverse perceptions of AFRICOM by African states, with some supporting and others opposing it? From all perceptions, AFRICOM brings forth essential and comprehensive concerns related to Global and African security, US' distant and security guidelines, the objective of the U.S. as the governing hegemonic superpower in a unipolar globe dared by a vague universal security setting.

Furthermore, the structure and execution of AFRICOM appear to have failed to respond to prevailing proposals created by the African Union as an approach to Africa's continental structure regarding security, peace, and development, like the ASF for conflict management and peacekeeping. The US believes that this initiative with Africa still stands a chance to facilitate sizable receptiveness to Africa's rapidly growing continental and regional security structure as well as African states' escalating abilities to synergize attempts in both non-governmental and governmental settings towards tackling security concerns in Africa. Nonetheless, regardless of the opportunities presented by AFRICOM regarding US/African military collaboration, a certain amount of uncertainty regarding the type of the command, as well as its objectives and goals has been evident among some nations.

The creation of AFRICOM signifies a shift of US regional command organization in African states, and largely remains a basis for the escalating strategic significance of Africa to the interest of US national security. In the aftermath of 9/11, the atmosphere and prioritization of counterterrorism in the US, as well as the conventional security concerns in Africa (health concerns, ethnic conflicts, and humanitarian crises) have increased the geographical profile of Africa. Therefore, it is evident that the creation of AFRICOM offers the U.S. a prospect to reorganize its present military presence in Africa, address conventional and rising concerns for US security in the continent, as well as offering security and economic growth for the nations covered by the command.

As is evident from this chapter, the U.S. currently enjoys—at some level—excellent security, political and economic associations with a significant number of African states. Nonetheless, several key concerns on security issues have been raised concerning AFRICOM, including but not limited to the following; military personnel: the challenge associated with securing military staff, civilian personnel: acquiring the civilian personnel needed is quite a challenge; several internal conflicts have developed as a result of AFRICOM programs, such as radicalization; several African states are against the program by seeking to solve their issues; AFRICOM has been accused of funding rebellious groups; AFRICOM has been accused of funding authoritarian organizations

Therefore, the subsequent chapters engage a comprehensive study of related literature, and an analysis of these concerns as well as providing feasible remedies to counter these setbacks, hence strengthening the US' commitment to securing the African continent, more so from terrorism threat.

#### **4. GOVERNMENT, DEVELOPMENT, MILITARIZATION, AND HUMANITARIAN AID**

Lately, Africa has experienced deep security sector reforms, is among the key constants in peacebuilding. These reforms cannot be termed as novel approaches, due to being integrated into the agenda of development agencies. Among the significant elements in the present developments is the escalating purpose of intergovernmental agencies in this concern. In a study engaged by David Law, the functions of intergovernmental agencies, meticulously emphasizing the European Union (EU), International Monetary Fund (IMF), Economic Community of West African States (ECOWAS), The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), and AFRICOM, have been extensively documented (Lostumbo et al., 2013). These donors have predominantly considered safety a key concern, showing the significance of having resources sacrificed towards the course of other significant contents in promoting the security of a particular war/threat zone. From this perspective, the debate on the novel perception of threats has resurfaced, and explicitly, the idea of establishing a kind of “think tank” of social researchers and scientists in favor of AFRICOM (Lostumbo et al., 2013). The connection between government, development, and security, considering threats construction through securitization, offers meaning to this military structure reorganization: the plan to establish a platform of social scientists in endorsing and sustaining the information regarding the decision by AFRICOM, in the outline of securitizing the concern of governance and delicate nations coerced by many hegemonic nations, has acquired some development (Isike, Uzodike & Gilbert, 2008).

Several African states under threat of escalating terrorism and insecurity are gradually embracing the work and efforts by AFRICOM towards ensuring the restoration of peace and harmony in Africa. Numerous nations have been compelled by the escalating threat from Al-Shabaab's terrorist initiative as well as the political turmoil, particularly in East African nations such as Southern Sudan, Kenya, East African, Burundi, Somalia, and Uganda. AFRICOM has on its side agreed to work with these nations' military units' shoulder to shoulder to come up with solutions for issues ranging from terrorism to political turmoil (Whitlock, 2012). This section offers a concise summary of some of these nations, in terms of how each nation benefits from AFRICOM 's program, as well as the critics on the same.

AFRICOM endorsed Exercise Africa Endeavour in 2009, permitting a total of 25 African states to examine their potential to converse amongst themselves for 2 weeks. The exercise assessed the states' ICT equipment, to gauge their ability to communicate amongst themselves through the internet, email, and radio. Besides, the command teaches the states how to communicate amongst themselves during external operations (Salih, 2010).

Botswana's BDF (Botswana Defense Forces) had interview sessions with commissioners of the US' OSC (Office of Security Cooperation), as well as local NGOs, based on the State Partnership Program association between the NCNG (North Carolina National Guard) and BDF. These engagements were focused on training, as well as the key advantages realized by BDF as far as training its military under the “International Military Education and Training” project (Whitlock, 2012). BDF (particularly the DCSC (Defense Command and Staff College)) obtains high-class training and curriculum aid from the AFRICOM program. Via the program's Humanitarian Assistance Program, Tebelope, an NGO based in Botswana, offers free counseling and testing services. In equal efforts, the BDF has been highly encouraged by a program dubbed “Operation Survive and Thrive”, presently in operation for more than 6 years and held each year to persuade BDF soldiers to learn their HIV status via Voluntary Counseling and Testing (VCT). AFRICOM has highly supported this program, among other initiatives, by facilitating the needed funding supervised by the AFRICOM's branch office in Gaborone (Dersso, 2010).

AFRICOM commissioners at the U.S. Embassy in Seychelles and Mauritius held a conference with the intent of tackling concerns regarding the use of UASs (unmanned aerial systems) in Seychelles. The

MQ-9 Reaper was the very first unmanned aerial vehicle used by the US Navy and Air Force during their high-altitude and lengthy operations. This technology has since then been very helpful in combating piracy activities within the region.

Under the AFRICOM program, Liberia equally enjoys the benefits offered by the AFRICOM Africa Partnership Station initiative, such as global marine experts, incorporating experts from the US, the Netherlands, Belgium, and Portugal, in facilitating help in tackling maritime safety and security concerns.

The above-described nations are not the only African states benefiting from the AFRICOM program, only a sample from the five regions.

## **5. AFRICOM AND COUNTERTERRORISM**

In the setting of US counterterrorism endeavors, it is deemed necessary to prevent poorly governed resources in Africa being abused by Islamic terrorists to facilitate recruiting, training zones and planning for terrorist actions. As noted by the National Security Agency (NSA) of the USA, “Weak states... can pose as great a danger to our national interests as strong states. Poverty does not make poor people into terrorists and murderers. Yet poverty, weak institutions, and corruption can make weak states vulnerable to terrorist networks and drug cartels within their borders” (The White House, 2002). With the likely exclusion of the larger Middle East (including Pakistan and Afghanistan), this analysis was seen to be highly applicable on the African continent where, as acknowledged in the US National Security Strategy (NSS) document, regional clashes resulting from diverse causes, such as lack of proper governance, competing allegations, external aggression, religious and ethnic issues and internal rebellions “all resulted in equal situations: humanitarian catastrophes, failed nations, as well as ungoverned regions prompting training paradise for rebels, terrorists and all sorts of violent extremists.”

Al-Qaeda’s attacks on US embassies in Nairobi (Kenya) and Dar es Salaam (Tanzania) back in 1998, as well as on an Israeli-owned hotel in Mombasa (Kenya) simultaneously with another attack on an Israeli airline in 2002, provided the basis for the US policy-makers to comprehend the reality posed by the violent extremists on the African continent, just as demonstrated by the Algerian extremism group: Groupe Salafiste pour la Prédication et le Combat (GSPC) as a jihad agency in the Islamic Maghreb. Such threats, therefore, were among the key issues compelling the establishment of AFRICOM. From all angles, AFRICOM brings into concern essential and extensive issues relevant to global and African security, US’ foreign and security policy, the purpose of the U.S. as the key hegemonic power in a unipolar world disputed by a vague universal security setting. Perhaps, descriptive variables, for instance, history, tactical state welfare, economics as well as geo-politics, define AFRICOM as a foreign and security mechanism in Africa.

The creation of AFRICOM depicts an essential shift in the US’ policies in Africa. The ongoing debate upon the existence of the USA in Africa continues. Debates focus upon the controversy resulting from the establishment of AFRICOM and its positioning in Africa and whether it derives from the purely cast concerning African security or derives only from the quest for US’ tactical interests. Researchers and scholars additionally consider AFRICOM’s establishment as a burden of a certain version of a moderate peace initiative to defend, or as in the commission of a US empire, given that AFRICOM illustrates the establishment and homogenization of a given security version in Africa (military security). Furthermore, the plan and execution of AFRICOM appear to have assumed the prevailing proposals created by the African Union being a constituent of its novel continental plan for peace and security, like the ASF for conflict resolution and peacekeeping. The developing peace and security outline of the African Union has partitioned the African continent into 5 combat-ready frequent operation zonal standby forces, such as ECOBRIG (West Africa); EASBRIG (East Africa); (Central Africa); NASBRIG (North Africa) as well as SADCBRIG (Southern Africa). Regardless of the confirmation by the AFRICOM Commander on the significance of partnership with African regional agencies in attaining its goals and purposes, the US’ involvement under AFRICOM would be in collaboration with regional actors, it is evident that the

progress and functions of AFRICOM do not collide with the objective and obligation of ASF, but equally simulate their operational activities.

This novel sole central point for US' military involvement with Africa will promote greater receptiveness to Africa's swiftly developing regional and continental security framework and African nations' escalating ability to synergize endeavors in both the legislative and non-legislative agencies to tackle security concerns within the continent (Agostino, et al. 2010). Nonetheless, regardless of the chances presented by AFRICOM for US/African military collaboration, a given intensity of cynicism concerning the command type, in addition to its objective and intentions, has prevailed in some studies (Whitaker, 2010; Whitlock, 2012).

## **6. CHALLENGES REGARDING THE ORGANIZATION OF THE AFRICOM**

AFRICOM is located at Kelley Barracks in Stuttgart-Moehringen, Germany. AFRICOM sets the conditions for the success of security cooperation programs and activities on the continent of Africa. They perform detailed planning, provide essential command and control, establish and sustain relationships with their partners, and provide timely assessments. They are: US Army Africa (USARAF) - Operating from Vicenza, Italy, USARAF conducts sustained security engagement with African land forces to promote security, stability, and peace US Naval Forces Africa (NAVAF) - Headquartered in Naples, Italy, NAVAF's primary mission is to improve the maritime security capability and capacity of African partners. Personnel is shared with U.S. Naval Forces Europe. USAir Forces Africa (AFAFRICA) - As the air component of AFRICOM, conducts sustained security engagement and operations to promote air safety, security, and development in Africa. US Marine Corps Forces Africa (MARFORAF) - Located in Stuttgart, Germany, conducts operations, exercises, training, and security cooperation activities throughout the African continent. Its staff is shared with US Marine Corps Forces Europe. Combined Joint Task Force-Horn of Africa (CJTF-HOA) is the AFRICOM organization that conducts operations in the region to enhance partner nation capacity, promote regional security and stability, dissuade conflict, and protect US and coalition interests. CJTF-HOA is critical to AFRICOM's efforts to build partner capacity to counter violent extremists and address other regional security partnerships. CJTF-HOA, with approximately 2,000 personnel assigned, is headquartered at Camp Lemonnier in Djibouti. US Special Operations Command Africa (SOCAFRICA), co-located with AFRICOM at Kelley Barracks in Stuttgart, aims to build operational capacity, strengthen regional security and capacity initiatives, implement effective communication strategies in support of strategic objectives, and eradicate violent extremist organizations (Jelinek, 2007).

AFRICOM was established to handle the following concerns: US' policy concerning the African continent, policy for handling terrorist activities in Africa, the Department of Defense's endeavor to plug an organizational lacuna. As of the Second World War, the US military has established an organizational structure to handle its vast, complex, as well as highly resource-dominated, nation besides achieving the objective of defending the US. As a measure of protecting the interests of the US from a global perspective, the Department of Defense has been committed in establishing a chain of command led by the Department of Defense, then down to a chain of integrated commands, each liable for a geographical zone. The primary objective of the US in establishing AFRICOM, besides security concerns, focused on having Africa divided between diverse regional commands.

Regardless of being a military program, AFRICOM has, since its establishment, been subjected to several concerns based on its objective, depiction of its resources and organization, among other leadership qualities, like the location of its headquarters. These concerns have been directly associated with the concerns arising from the earlier command centers, as discussed below.

The primary task of AFRICOM is warfighting, but its present mission has extended to involve humanitarian aid and post-war reforms, even though these were not the detailed objectives posed by the Department of Defense during the establishment of the command program. Unluckily, AFRICOM has since then remained at this level of operation, due to the lack of any other institution with the capacity for such a mandate (Nye & Welch, 2013). Furthermore, Counterterrorism, while being an evident

division of the conventional military mission, is not the obligation of the geographic command programs like AFRICOM. The likely unit for such activities is probably the Special Forces. There have been escalating political concerns and questions regarding the relocation of the AFRICOM headquarters to one of the African States.

As a measure of addressing the challenges above, the following are recommended: The US should consider relocating AFRICOM's headquarters from its current location to another country in Africa. However, the goal of this relocation is to have it close to the State Department, Special Operations Command, and the USAID, hence the US qualifying as the best venue for the headquarters, probably in New York. The US should consider redrafting the mission of AFRICOM to get rid of the present ambiguity facing AFRICOM as far as its mandate is concerned. US Department of Defense should consider establishing "military activities save for war" as the best approach to ensure effective coordination of activities and operations within AFRICOM in Africa, just as previously mentioned by Stephanie Hanson. An inventive, unswerving, and robust organizational perspective and idea should exist among the command itself, African Affairs States Bureau, US of America Agency of International Development as well as the Coordinator for Reconstruction and Stabilization, to ensure that AFRICOM remains loyal to its intended mission in Africa. It is necessary to formally redefine the association between AFRICOM and the key leaders of the program, to ensure that the personnel and recruitment procedures abide by the guidelines of the Command, to maximize the performance of AFRICOM, just as mentioned by the chief of mission. It should be elucidated the interagency obligation in the novel command regardless of the opportunity presented by AFRICOM's configuration. So, it can be clarified the prevailing challenges in the future growth of local military commands. The AFRICOM program should be funded properly to keep operations running in full capacity. A proper funding policy can ensure precision in running the operations. It is essential to restructure the policies and guidelines running the agency to ensure not to be supporting rebellious and radical groups financially in any way. By following these suggestions, it is beyond doubt that the common objective of AFRICOM can indeed be better accomplished in Africa. This is to say, minimizing the threats of terrorism and contributing to regional economic, health, education, and development and keeping safe and secure environment in the territory to a certain degree will be considered as a success.

## **DISCUSSION AND CONCLUSIONS**

The objective of this study is to analyze The AFRICOM units and headquarters concerning the evolving security challenges in Africa by engaging an organizational perspective in the mean of deployment aspect. This article has comprehensively integrated particularly concentrating on the prevailing security challenges, the African nations under AFRICOM program, the military personnel, civilian personnel, internal conflicts among others. Finally, it has offered a concise summary of the possible recommendations for settlement of command posts according to the necessity and prevailing security and political challenges facing AFRICOM.

Generally, it can be said that in the settlement of AFRICOM a holistic approach has been adapted in the formation of military and non-military structures. The combination of AFRICOM is realistic considering its mission. The overall structure of AFRICOM makes it possible to react and to adapt proactively to a range of challenges. AFRICOM combines under a single unified command all but one of the countries conventionally considered as African. AFRICOM is a unified command with the sole responsibility of Africa. A four-star general commands AFRICOM with approximately 400- 700 staff members. It is located in Stuttgart, Germany. AFRICOM is more than just an administrative change within the Department of Defense; it responds to Africa's increased geopolitical importance to the US' interests. America is also interested in Africa's natural resources, especially with regard to energy security. As instability in the Middle East grows and international demand for energy soars, the world, and the US in particular, will become increasingly beholden to Africa's ability to produce oil, an inelastic commodity. Central Intelligence Agency estimates suggest Africa may supply as much as 25 percent of imports to America by 2015 (Shaun, 2007). AFRICOM is to supervise an array of missions that are a hybrid of security and development that makes command different from other US of America's other

Commands. For this reason, AFRICOM is the most civilian-heavy unified command in the history of the US of America. In this respect, the Command Headquarters coordinates joint efforts and allocates more resources for civil projects than a classical headquarters. Therefore, it is possible to compare the command to a diplomatic institution or commercial company rather than a military structure. From this perspective, the command has a hybrid structure and its administrative structure can be explained by a broker type organization. AFRICOM is a unified combatant command that means it combines military and civil functions. Though AFRICOM is to be led by a top-ranking four-star military general, unlike other regional commands, its deputy commander is a State Department official. That's why AFRICOM brings together intelligence, diplomatic, health, and aid experts. The Staff of AFRICOM is chosen and assigned from all branches of the military, as well as USAID and the departments of state, agriculture, treasury, and commerce. These non-military staff is being funded by their departments as well as the Department of Defence (Nye & Welch, 2013).

Throughout this study, it is evident that, regardless of being a military program, AFRICOM has, since its establishment, been subjected to several concerns based on its objective, depiction of its resources and organization, among other leadership qualities like the location of its headquarters. The primary task of AFRICOM focuses on warfighting, but its present mission has extended to include humanitarian aid and post-war reforms, although these were not the detailed objectives posed by the Department of Defense during the establishment of the command program. Unluckily, AFRICOM has since then remained in this level of operation due to the lack of any other institution with the capacity for such a mandate (Nye & Welch, 2013). Additionally, Counterterrorism, whilst being an evident division of the conventional military mission, is not the obligation of the geographic command programs like AFRICOM. The likely unit for such activities is probably the Special Forces. Actual, there have been escalating political concerns and questions regarding the relocation of the AFRICOM headquarters to one of the African states. Therefore, as confirmed in this study, AFRICOM aims at avoiding conflicts besides being structured as a novel US technique to react to security challenges emerging in African nations, "hence avoiding problems from resulting in crises, and these crises from resulting in catastrophes." Quintessentially, AFRICOM Centres on both modern and conventional security threats, concerns, and sources, as well as facilitating and implementing these measures from a military structure perspective. Furthermore, the structure and execution of AFRICOM appear to have failed to account for the prevailing proposals by the African Union as an approach of Africa's continental structure regarding security, peace, and development, like the ASF for conflict management and peacekeeping. The US believes that this initiative with Africa still stands a chance of facilitating huge receptiveness to Africa's rapidly growing continental and regional security structure, as well as African states' increasing abilities to synergize attempts in both non-governmental and governmental settings towards tackling security concerns in Africa. There are some challenges that such an organization naturally reveals. In this context, this study offers some helpful suggestions regarding the possible means to handle the prevailing political and security concerns facing AFRICOM.

US should consider relocating AFRICOM's headquarters from the current location to the US or at least to a country in Africa. Other proposals include: elucidating the interagency obligation in the novel command: regardless of the opportunity presented by the AFRICOM's configuration, the prevailing challenge evident in the future growth of local military commands is worth clarifying; funding the AFRICOM program to the maximum: presently the program faces insufficient funds to keep operations running accordingly (there is the need to ensure a smooth running of the operations by ensuring the program is fully funded); as well as restructuring the policies and guidelines running the agency, to ensure rebellious and radical groups are not supported or funded in any way.

## REFERENCES

- Berschinski, R.G. (2007). *AFRICOM's dilemma: Capacity-Building, humanitarianism, and the future of US security policy in Africa*. Retrieved from <http://StrategicStudiesInstituteUSArmy>.
- Crawley, V. (2007). *U.S. creating New Africa command to coordinate military efforts*. USINFO. US Department of State.

- Dersso, S. A. (2010). *The role and place of the African standby force within the African peace and security architecture*. Institute for Security Studies. Paper no. 209.
- England, A. (2002). *US officer vows that the US-led task force will eradicate terrorism in horn of Africa*. Associated Press Worldstream.
- Handbook of the Economics of Peace and Conflict, Oxford University Press (2017)
- Hanson, S. (2007). *US Africa command, New York: Council on foreign relations*. Retrieved from <http://cfr.org>.
- Isike, C., Uzodike, U., & Gilbert, L. (2008). The AFRICOM: Enhancing American security or fostering African development?. *African Security Review*, 17(1), 20-38.
- Jelinek, P. (2007). *Pentagon setting up new U.S. command to oversee African missions*. Independent Record. Associated Press.
- Keller, E.J. (2006). Africa and the United States: Meeting the challenges of globalisation, in Donald Rothschild and Edmond J Keller (editor). *Africa-US relations: Strategic encounters, boulder, CO: Lynne Rienner*, pp 1–20.
- Kevin, A. (2003). *Headlines over the horizon: AIDS and African armies*. Atlantic Monthly 292 no.1.
- Lostumbo, M., Mc Nerney, M., Peltz, E., Eaton, D., Frelinger, D., Greenfield, V., & Worman, S. (2013). *Overseas Basing of U.S. Military Forces: An Assessment of Relative Costs and Strategic Benefits*. RAND Corporation. Retrieved from <http://jstor.org>
- Morgan, W. (2019). *Behind the secret U.S. war in Africa*. Politico. Retrieved from <http://politico.com>.
- Myers, J. M. (2008). Singular vision: A plan to enable CentCom and state to work together. *Armed Forces Journal*, March 2008, p. 43.
- Nye, J. S., & Welch, D. A. (2013). *Understanding global conflict & cooperation: Intro to theory & history*. U.S.A: Pearson.
- Salih, M. A. M. (2010). In David J Francis (Ed.), *US Strategy in Africa: AFRICOM, terrorism, and security challenges*. Oxford: Routledge. pp. 78–91.
- Schoeman, M. (2003). *The African union after the Durban 2002 summit*. Centre of Development Organization of African Unity.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sengöz, M. (2020). *National security paradigms of Turkey: establishing internal and regional security and peace*. UTAH/US: American Academic Press.
- Shaun, B. (2007). *Africa opposed to U.S. command base*. BuaNews. Retrieved from <http://buaNews>.
- Turse, N. (2018). *The U.S. has more military operations in AFRICA than the middle east*. Vice News. Retrieved from <http://viceNews.com>.
- Whitaker, B. E. (2010). Compliance among weak states: Africa and the counter-terrorism regime. *Review of International Studies*, 36, 639–662.
- Whitlock, C. (2012). *U.S. expands secret intelligence operations in Africa*. Retrieved from <http://washingtonPost>.





**E-ISSN: 2651-2610**

---

**BEMAREJ**

---

**Business, Economics & Management Research Journal**

**<http://dergipark.org.tr/bemarej>  
[bemarej@gmail.com](mailto:bemarej@gmail.com)**