

**Istanbul
Management
Journal**

Dizinler / Indexing and Abstracting

Business Source Elite - EBSCO

RePEc IDEAS

RePEc EconPapers

Sahibi / Owner

Prof. Dr. Yakup SELVİ

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye
Istanbul University, Faculty of Business Administration, Istanbul, Turkey

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Responsible Manager

Prof. Dr. Yakup SELVİ

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye
Istanbul University, Faculty of Business Administration, Istanbul, Turkey

Yazışma Adresi / Correspondence Address

İstanbul Üniversitesi, Fakültesi, Bölümü
Cad. No: 0, Semt, İlçe 34459, İstanbul, Türkiye
Telefon / Phone: +90 (212) 000 00 00 / 0000
E-mail: aaa@istanbul.edu.tr
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/imj>
<https://iupress.istanbul.edu.tr/tr>

Yayıncı / Publisher

İstanbul Üniversitesi Yayınevi / Istanbul University Press
Istanbul University Central Campus, 34452 Beyazıt, Fatih / Istanbul, Turkey
Telefon / Phone: +90 (212) 440 00 00

Dergide yer alan yazılardan ve aktarılan görüşlerden yazarlar sorumludur.
Authors bear responsibility for the content of their published articles.

Yayın dili Türkçe ve İngilizce'dir.
The publication languages of the journal are Turkish and English.

Haziran ve Aralık aylarında, yılda iki sayı olarak yayımlanan uluslararası, hakemli, açık erişimli ve bilimsel bir dergidir.
This is a scholarly, international, peer-reviewed and open-access journal published biannually in June and December.

Yayın Türü / Publication Type: Yaygın Süreli / Periodical

DERGİ YAZI KURULU / EDITORIAL MANAGEMENT

Baş Editör / Editors-in-Chief

- Prof. Dr. Muhteşem BARAN, Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration and Organization, Istanbul, Turkey – muhtesem@istanbul.edu.tr
- Assoc. Prof. Murat YAŞLIOĞLU, Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Business Management and Organization, Istanbul, Turkey – murat@yaslioglu.com

Baş Editör Yardımcısı / Co-Editors in Chief

- Assoc. Prof. Altan DOĞAN, Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Human Resources Management, Istanbul, Turkey – altand@istanbul.edu.tr
- Assoc. Prof. Serkan DİRLİK, Muğla Sıtkı Koçman University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Muğla, Turkey – sdirlilik@mu.edu.tr

Yazı Kurulu Üyesi / Editorial Management Board Member

- Prof. Dr. Yakup SELVİ, Istanbul University, School of Business, Department of Accounting, Istanbul, Turkey - selviyak@istanbul.edu.tr
- Prof. Dr. Muhteşem BARAN, Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration and Organization, Istanbul, Turkey – muhtesem@istanbul.edu.tr
- Assoc. Prof. Dr. Nil Selenay ERDEN, Istanbul University, School of Business, Department of Organizational Behavior, Istanbul, Turkey - nilerden@istanbul.edu.tr
- Assoc. Prof. Murat YAŞLIOĞLU, Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Business Management and Organization, Istanbul, Turkey – murat@yaslioglu.com
- Asst. Prof. Dr. Erman TÜRKMEN, Istanbul University, School of Business, Department of Human Resources Management, Istanbul, Turkey - eturkmen@istanbul.edu.tr

Dil Editörleri / Language Editors

- Elizabeth Mary EARL, Istanbul University, Department of Foreign Languages, Istanbul, Turkey – alan.newson@istanbul.edu.tr
- Alan James NEWSON, Istanbul University, Department of Foreign Languages, Istanbul, Turkey – elizabeth.earl@istanbul.edu.tr

Editöryal İlişkiler Yöneticisi / Editorial Relations Manager

- Res. Asst. Esin Bengü CERAN, Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Business Management and Organization, Istanbul, Turkey – esinbenguceran@istanbul.edu.tr

Editöryal Asistan / Editorial Assistant

- Res. Asst. Damla KÖROĞLU, Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Business Management and Organization, Istanbul, Turkey – damla.koroglu@istanbul.edu.tr
- Res. Asst. Burak KÜLLİ, Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Business Management and Organization, Istanbul, Turkey – burak.kulli@istanbul.edu.tr

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

- Adriana TIDOR-TUDOR, Babes Bolyai University, Faculty of Economics & Business Administration, Department of Accounting and Audit, Cluj-Napoca, Romania - *adriana.tiron@econ.ubbcluj.ro*
- Ali M. KUTAN, Southern Illinois University Edwardsville, School of Business, Department of Economics and Finance, Illinois, USA - *akutan@siue.edu*
- Ahmed RHIF, University of Carthage, Polytechnic School of Tunisia, Laboratory of Advanced Systems (LSA), Carthage, Tunisia - *ahmed.rhif@gmail.com*
- Aslı TÜREL, Istanbul University, School of Business, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey - *gunduzay@istanbul.edu.tr*
- Aykut BERBER, University of West England, Faculty of Business and Law, Birleşik Krallık, England, United Kingdom - *aykut.berber@uwe.ac.uk*
- Brian TJEMKES, Vrije Universiteit Amsterdam, School of Business and Economics, Management and Organisation, Amsterdam, Netherlands - *b.v.tjemkes@vu.nl*
- Bülent AYBAR, Southern New Hampshire University, Department of International Finance, Manchester, USA - *aybar@fas.harvard.edu*
- Cem Cüneyt ARSLANTAŞ, Istanbul University, School of Business, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey - *cuneyta@istanbul.edu.tr*
- Eva WAGNER, Johannes Kepler Universitat Linz, Institute for Corporate Finance, Corporate Finance Department, Linz, Austria - *eva.wagner_1@jku.at*
- İbrahim PINAR, Istanbul University, School of Business, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey - *ipinar@istanbul.edu.tr*
- İsmail Ufuk MISIRLIOĞLU, University of the West of England, Department of Accounting, Economics and Finance, Bristol, United-Kingdom - *ismail.misirlioglu@uwe.ac.uk*
- Muhsin Murat YAŞLIOĞLU, Istanbul University, School of Business, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey - *muratyas@istanbul.edu.tr*
- Mustafa ÖZBİLGİN, Brunel University, Brunel Business School, College of Business, Department of Arts and Social Sciences, London, United-Kingdom - *mustafa.ozbilgin@brunel.ac.uk*
- Oğuz AKBİLGİÇ, Loyola University Chicago, Parkinson School of Health Sciences and Public Health, Department of Health Informatics and Data Science, Chicago, USA - *oakbilgic@luc.edu*
- Özcan KILIÇ, University of Wisconsin-River Falls, College of Business and Economics, Department of Management and Marketing, River-Falls, United States - *ozcan.kilic@uwrf.edu*
- Persefoni POLYCHRONIDOU, Central Macedonia Institute of Technology, Department of Economics, Seres, Greece - *ppolychr@gmail.com*
- Recep PEKDEMİR, University of Wisconsin La CROSSE, College of Business, Department of Accounting, La Crosse, USA - *rpekdemir@uwlax.edu*
- Selçuk YEKE, Ardahan University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Ardahan, Turkey - *selcuk.yeke@istanbul.edu.tr*
- Umman Tuğba ŞİMŞEK GÜRSOY, Istanbul University, School of Business, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey - *tugbasim@istanbul.edu.tr*
- Yasin Yossi ROFCANIN, University of Bath, School of Management, Organisational Psychology and Human Resource Management, Bath, United-Kingdom - *y.rofcanin@bath.ac.uk*

İçindekiler Table of Contents

MAKALELER ARTICLES

Araştırma makalesi/Research article

The Influence of Green-Transformational Leadership Style on Corporate Sustainability: A Systematic Literature Review and Propositions for Future Studies

Burcu Özgül, Cemal Zehir 1

Araştırma makalesi/Research article

Organizational Conscience in the Service Industry: A Scale Development

Pelin Kanten, Merve Gözde Durmaz, Benan Arda 31

Araştırma makalesi/Research article

Discussions on the Nature of the Scientific Management Approach in the Early Times of U.S. Industry

Burak Külli 49

Araştırma makalesi/Research article

Veri Zarflama Analizi (VZA) ile Türkiye’de Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi: Milli Emlak Genel Müdürlüğü Uygulaması Örneği

Performance Assessment with Data Envelopment Analysis in Public Administration in Turkey: An Example of the General Directorate of National Property Practices

İlhan Yıldırım, Harun Tanrıvermiş, Türkay Tüdeş 61

Araştırma makalesi/Research article

Gençlerin Kariyer Gelişiminde E-Mentorluk Sürecinin Etkisi

Effect of the E-Mentoring Process on Youth’s Career Development

Çiğdem Vatansver, Fatma Ceylan 91



The Influence of Green-Transformational Leadership Style on Corporate Sustainability: A Systematic Literature Review and Propositions for Future Studies

Burcu Özgül¹ , Cemal Zehir² 

Abstract

The green transformational leadership (GTL) type adopting green values is an important internal resource and capability of the corporations in terms of environmental sustainability. This situation rationalises why the GTL needs to be deeply explored and comprehensively developed. Therefore, it is very important to analyse the studies on GTL and to classify existing studies collecting as titles with an interpretive approach. In this study, it has been proposed that with an integrative systematic literature review, both the situation of present knowledge about GTL will be described and future research agenda is to be suggested. In direction of this aim, the subjects analysed are national context, method, economic sector, research focus, mediator variable of research and the position of GTL in the analytical model. Results show that most researchers conduct their research on developing countries, and usually prefer quantitative methods and mostly discuss GTL style as drivers of employees' green behavior at work. A future research agenda with six propositions is made by evaluating basic theoretical gaps in the field.

Keywords

Green transformational leadership, Green behaviour at work, Green creativity, Green performance, Integrative literature review

1 Corresponding author: Burcu Özgül (Asst. Prof. Dr.), Istanbul Ayyansaray University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, International Trade and Business, Istanbul, Turkey. E-mail: burcuozgul@ayvansaray.edu.tr ORCID: 0000-0001-8525-041X

2 Cemal Zehir (Prof. Dr.), Yıldız Technical University, School of Business Administration, Department of Management, Istanbul, Turkey. E-mail: czehir@yildiz.edu.tr ORCID: 0000-0003-2584-4480

To cite this article: Ozgul, B., & Zehir, C. (2021). The Influence of Green-Transformational Leadership Style on Corporate Sustainability: A Systematic Literature Review and Propositions for Future Studies. *Istanbul Management Journal*, 90, 1-30. <http://doi.org/10.26650/imj.2021.90.0001>

Introduction

Industry, beyond all questions, has contributed to social welfare by providing high quality products adapted to human needs. However, existing production models are not environmentally sustainable (McWilliams *et al.*, 2016). In this respect, society, public sector and non-governmental organizations require the industry sector to make economically, socially and environmentally sustainable productions (McWilliams *et al.*, 2016; Sarkis & Zhu, 2018). It has been seen that the production when it only focuses on the products, results in unequal wealth distribution, poor work environments, exhaustion of environmental stocks and excessive environment exploitation. Global climate change representing one of the most important environmental problems forms a big risk for human health and natural systems (Kovats & Akhtar 2008; Punyatoya, 2014). Data obtained by the Global Footprint Network as of 2019 also shows that the natural resources produced by the planet in 12 months are consumed in 7 months and during the rest of the year, we get indebted with natural resources of 2020 (Yesilist, 2019). The only goal to fight global climate change for human beings today is to decrease global heat increase to below 2 degrees (Peskircioglu, 2016). To be able to reach this critical goal, it is necessary to decrease the usage of fossil fuel, use renewable energy resources, adopt energy fertility as a production philosophy, change consumption habits and prevent wastage (Ozgul & Mengi, 2016). As it is seen, the welfare bet of the human being has undervalued real limits of the biosphere and provided for the sustainability of our consumption and production systems (Bonilla *et al.* 2013).

According to Robbins (2001), companies are responsible for almost %50 of global greenhouse gas because of their activities. As known, this greenhouse gas causes global warming, acid rains, smoke and health problems for humans and other beings in the world. For Nattrass & Altemore (2002) *“If we keep our current way, we are going to plant seeds of our own end”*. From this point of view, to be able to make the world fit to live in and to always use nature, it is quite clear that there should be changes in production and consumption models. According to Senge *et al.*, (1999) *“sustainable development cannot be realized without innovation, and innovation can be obtained in a culture which embraces and feeds learning and changing in the best way”*. In this context, corporations of the era should make *“being green”* a philosophy, even a lifestyle. Corporations with this awareness consciousness adopt environmental management systems (such as EMAS or ISO 14001) which aim to perform green processes and applications (Gotschol, De Giovanni & Esposito Vinzi, 2014). But leaning on these systems is not seen as enough to deal with threats created by climate changes (Robertson & Barling, 2013). In the world, it is generally accepted that global climate change is mainly formed as a result of human activities (Gbadegesin, Olorunfemi & Raheem, 2011), and the achievement of corporations' environmental activities are mainly connected with the employees' behaviours (Paillé, Boiral &

Chen, 2013; Lewis, Walls & Dowell, 2014; Dubey, Gunasekaran & Ali, 2015; Del Giudice & Della Peruta, 2016). According to Wehrmeyer (1996) "*If a corporation is to adopt an environmentally-aware approach to its activities, the employees are the key to its success or failure*" (Muster & Schrader 2011). Therefore, in order to fight climate change, it could be said that employees should be directed to green behaviours (Paillé & Boiral, 2013). Green behaviour is conceptualized as a large activity group which is sensitive to the environment, like developing green processes and products, developing and applying ideas for reducing the corporation's environmental impact, giving importance to recycling and reusing, and questioning practices that is harmful to the environment (Graves, Sarkis & Zhu, 2013).

Literature on corporate sustainability shows that a leader is needed for the achievement of environment management systems (Ramus & Steger, 2000; Egri & Herman, 2000; Guest & Teplitzky, 2010; Robertson & Barling, 2017; Zhou *et al.*, 2018; Robertson & Barling, 2018). In particular, it is emphasized that environmental leaders are more prone to GTL style (Egri & Herman, 2000). Researchers bring forward the fact that GTL behaviour plays an important role to be able to direct the employees to green behaviour (Graves, Sarkis & Zhu, 2013; Robertson & Barling, 2013; Kura, 2016; Hadi & Rasoll, 2017; Graves & Sarkis, 2018). The concept of GTL is described as a behaviour style that motivates its followers to reach environmental goals and inspires them to perform beyond expected environmental performance levels (Bass 1998; Gardner & Avolio, 1998; Chen & Chang, 2013; Mittal & Dhar, 2016).

Resource based theory puts emphasis on the importance of intangible assets and capabilities of corporations (Barney, 1991). According to this theory, leadership behaviour is accepted as being one of the corporations' internal resources and capabilities (Hart, 1995; Leroy *et al.*, 2018; Singh *et al.*, 2020). According to the resource-based view GTL behaviour is one of the valuable resources and capabilities of a corporation. For this reason, this study aims at discussing literature about GTL and making it systematic, combining the information already developed and at the same time contributing to future research agenda. Detailed literature review has been carried out with the aim of putting forward the contribution of GTL in implementing the aims devoted to environmental sustainability. Complementarily, certain research aims have been described: to code and classify studies selected according to their features; to analyse the contribution of each research, to summarize and organize; and to specify basic theoretical gaps about the subject. In the direction of this aim, the subjects analysed are national context, method, economic sector, research focus, key mechanisms to explain the focus of the research and the position of GTL in the analytical model.

Methodology

Research procedures, coding, and classification

An integrative systematic literature review is a specific investigation method which is performed to provide a more comprehensive understanding about a certain phenomenon and to summarize empirical and theoretical literature of the past (Broome, 1993). A well performed integrative systematic literature review presents the present situation of science and contributes to the development of the theory (Whittemor & Knafl, 2005). Although many researchers have successfully used an integrative systematic literature review method (for example, Lages Junior & Godinho Filho, 2010; Jabbour, 2013; Pacheco & Liboni, 2017; Salim, Ab Rahman & Abd Wahab, 2019), this review method has not yet been applied to the subject of GTL. The steps in Table 1 have been followed in this study to systematically integrate present literature about GTL (Lages Junior & Godinho Filho, 2010; Pacheco & Liboni, 2017).

Table 1
Integrative systematic literature - steps

Research Steps	
Step 1.	To make advanced research on present articles about GTL through academic databases.
Step 2.	To recommend a classification and logic coding system for the selected articles.
Step 3.	To use the recommended classification system to enable the present information about GTL to be understood as simplified.
Step 4.	To develop a summary from the recommended coding about the scientific production and primary results of the articles identified and selected.
Step 5.	To analyse results obtained, to evaluate the existence of theoretical gaps and opportunities to carry out future studies.

In order to combine the conclusions of many independent researches made on GTL, literature review has been conducted by searching the keywords “green transformational leadership”, “environmental transformational leadership” and “environmentally specific transformational leadership” on Web of Science, Science Direct, Scopus and Google Scholar databases. The due date for researchers included in the study has been determined as February 2020. In this study, 24 downloadable articles have been selected and evaluated. In the second stage, a classification framework is proposed for the classification and coding of selected and evaluated GTL studies. This classification framework consists of 6 main themes numbered from 1 to 6, and each classification number is coded using alphabetical letters. The classification and coding system of GTL studies has been made as in Table 2.

Table 2
Characterization framework synthesizing current research for GTL

Classification	Detailing	Codification
1	National Context	A – Developed country
		B – Developing country
		C – Multiple countries
		D – Does not apply
2	Method	A – Quantitative
		B – Qualitative
		C – Literature Review
		D – Case Study
		E – Survey – primary data
		F – Survey – secondary data
3	Economic Sector	A – Manufacture
		B – Services
		C – Does not apply
4	Research Focus	A – GTL as driver for green behaviour at work
		B – GTL as driver for green creativity
		C – GTL as driver for green performance
5	Key Mechanisms To Explain The Focus Of The Research	A – Green climate
		B – Green human resource management
		C – Green self-efficacy- Green mindfulness
		D – Internal (Autonomous) motivation
		E – External motivation
		F – Employees’ green passion
		G – Proactive environmental strategy
		H – Value congruence
		I – Environmental concern
		J – Environmental orientation
		K – Environmental belief
		L – Green organizational identity
		M – Employees’ harmonious habitation of the environment
		N – Does not apply
6	Position In Analytical Model	A – Dependent variable
		B – Independent variable
		C – Moderator variable

“A - D” codes in 1st group show development level (according to the classification proposed by the United Nations) (Nielsen, 2011) and number of country in which the research has been performed (Jabbour, 2013; Mariano, Sobreiro & Rebelatto, 2015); “A - F” codes in 2nd group show method and scope of the research (Lages Junior & Godinho Filho, 2012); “A - C” codes in 3rd group show the economic sectors in which the research has been performed (Jabbour, 2013); “A - C” codes in 4th group show the subject that the research focuses on (Jabbour, 2013); “A - N” codes in 5th group show

key mechanisms that explain the impact of GTL style on green behaviour at work, on green creativity and on green performance; and “A - C” codes in 6th group show the position of GTL in the analytical model (Jabbour, 2013). First classification framed as GTL as driver for green behaviour at work with A code in 4th group classifies the researches that discuss the role of GTL in encouraging the employees in workplaces for green behaviour. The second classification with B code framed as GTL as a driver for green creativity, brings researchers in the direction of understanding the role of GTL in development of green creativity of employees, together. The third classification with C code framed as GTL as driver for green performance, classifies the research that discusses the role of GTL style in development of green performance of enterprises. Table 3 presents a synthesis with the main contributions of 24 articles structured together with descriptive analysis to produce the discussions and conclusions presented in the next section. Thus, the scope and principal conclusions are clarified.

Table 3
Brief summary of the results of the analysed studies

	Theory	Keys Finding
Chen, & Chang (2013)	Resource based theory Transformational leadership theory	GTL positively influences green creativity and green product development performance. The positive relationships between GTL and green product development performance—are partially mediated by green creativity.
Graves, Sarkis & Zhu (2013)	Self-determination theory	GTL has a strong, direct positive relationship with employees’ pro-environmental behaviour. GTL is positively related to the employee’s autonomous and external motivation. Autonomous motivation is in positive connection with employees’ pro-environmental behaviour, it is seen that the relationship between external motivation and employees’ pro-environmental behaviour is moderated by GTL.
Robertson & Barling (2013)	Transformational leadership theory Social comparison theory Social learning theory	Leaders’ environmental descriptive norms positively affect their GTL and leaders’ pro-environmental behaviours. Besides, both the GTL and leaders’ pro-environmental behaviours create positive effects on employees’ environmental passion, and employees’ pro-environmental behaviours are positively affected from this situation.
Chen, Chang & Lin (2014)	Transformational leadership theory Self-determination theory	GTL positively affects green mindfulness, green self-efficacy and green performance. Green mindfulness and green self-efficacy act as partial mediators to the positive relationship between GTL and green performance.
Kura (2016)	Theory of planned behaviour	Environmental concern plays a mediating role between GTL and green behaviour at work.
Mittal & Dhar (2016)	Organizational identity theory	Green organizational identity is a partial mediator for the relationship between GTL and green creativity and when the corporations’ sourcing commitment is high, the positive effect of green organizational identity on green creativity increases.

Robertson & Barling (2017)	Transformational leadership theory	Two studies have been conducted that compare construct validity and incremental predictive validity of GTL to general transformational leadership. The results of a confirmatory factor analysis revealed that green and general transformational leadership were empirically different but related. The results of the experimental study showed that compared to general transformational leadership and a control condition, participants exposed to GTL exhibited higher levels of pro-environmental behaviours.
Robertson & Carleton (2017)	Social learning theory Theory of normative conduct Personality theory	GTL style has a strong, direct positive relationship with employees' voluntary green behaviours. Employees' perceptions of their co-workers' pro-environmental climate is a partial mediator for the relationship between GTL and employees' voluntary green behaviours. Internal environmental locus of control moderates the indirect effects of GTL style on employees' voluntary green behaviours.
Hadi, & Rasool (2017)	Self-determination theory Transformation leadership theory	Researchers have developed a conceptual frame that they have pointed out that there would be a positive sided meaningful relationship between GTL style and employee pro-environmental behaviours and in this relationship, autonomous motivation would take the mediator role.
Zafar et al. (2017)	Transformational leadership theory Social cognitive theory	GTL positively affects green mindfulness, green self-efficacy and green performance. Green mindfulness and green self-efficacy act as partial mediators to the positive relationship between GTL and green performance.
Wang, Zhou & Liu (2018)	Transformational leadership theory Identity theory	Value congruence plays a mediator role in the relationship between GTL and green behaviour at work and this mediator could be managed according to green identity.
Robertson (2018)	Transformational leadership theory, Environmentally specific-transformational leadership	Four studies have been conducted to develop and validate a survey for the measurement of GTL. These studies demonstrate that GTL explains incremental variances in employees' pro-environmental behaviours above the concept of general transformational leadership. In addition, these studies have displayed the importance of measuring GTL in the context of corporate responsibility. GTL and general transformational leadership are conceptually different but related.
Maziriri & Saurombe (2018)	Human capital theory Natural resource-based theory Green theory	GTL style has a positive and significant effect on employee's harmonious habitation of the environment. However, in this study as different from the others, it is seen that the same positive and significant relationship is not maintained between GTL and employee's green behaviours.
Jia et al. (2018)	Ability-motivation-opportunity theory Transformational leadership theory	GTL style develops green creativity by encouraging green human resources management. There is a positive meaningful relationship between GTL and employees' green passions. Moreover, green passion acts as a mediator for the relationship between GTL and green creativity.

Graves & Sarkis (2018)	Self-determination theory	GTL has a positive effect on both internal and external motivation of employees and on basic and advanced green behaviours of employees. When employees' environmental values are weak, there is little association between GTL and internal and external motivation. Employees' environmental values create positive effects on internal motivation of employees, and basic and advanced green behaviours of employees are positively affected from this situation. The environmental values of employees have a weak and positive relationship with external motivation of employees. The relationship between external motivation of employees and basic green behaviours of employees are not significant.
Zhou, Zhang, Lyu & Zhang (2018)	Transformational leadership theory Person-supervisor fit theory	Both the GTL and individual green values create positive effects on green psychological climate, and green product development performance is positively affected from this situation. In addition to this, it has been proven that when GTL style is matched with employee's green values, It is possible to create a green psychological climate, and hence increase green product development performance.
Kim & Stepchenova (2018)	Transformational leadership theory	GTL has a positive effect on both internal and external environmental orientation. Internal and external environmental orientation increase both the market and eco performance of the firm . Also, internal and external environmental orientation act as a full mediator to the positive relationship between GTL and firm performance.
Bahzar (2019)	Resource-based theory	GTL has a positive and significant relationship with eco-innovation and green creativity. GTL, eco-innovation and green creativity have a significant impact on increasing energy efficiency.
Saleem, Mahmoo & Ahmed (2019)	Transformational leadership theory Self-determination theory	GTL has a positive effect on both employees' pro-environmental behaviour and intrinsic motivation. Also, intrinsic motivation acts as a partial mediator to the positive relationship between GTL and employees' pro-environmental behaviour.
Kim et al. (2019)	Self-determination theory Transformational leadership theory Social exchange theory	Employees' environmental beliefs partially mediate the effect of both GTL and environmental policies on organizational citizenship behaviour towards the environment. On the other hand, employees' environmental belief fully mediates the positive relationship between environmental education and organizational citizenship behaviour towards the environment. Employees' perception of organizational support has a moderator effect on the relationship between employees' environmental beliefs and organizational citizenship behaviour towards the environment.
Graves, Sarkis & Gold (2019)	Transformational leadership theory	Immediate manager's active GTL, contingent reward, and active management by exception have a positive and significant relationship with employees' pro-environmental behaviour. Top management commitment has a moderator effect on the relationship between immediate managers' leadership and employees' pro-environmental behaviour. Both employees' external motivation and managers' passive environmental leadership are negatively related to employees' pro-environmental behaviour. Internal motivation is positively associated with employees' pro-environmental behaviour.

Singh et al. (2020)	Resource-based theory Ability-motivation-opportunity theory	GTL positively influences employee's green ability, green motivation and green opportunity. Green human resource practices play a mediating role between GTL and green innovation.
Liu & Jie (2020)	Natural resource-based theory Social learning theory Transformational leadership theory	GTL positively affects environmental performance. Proactive environmental strategy and collective organizational citizenship behaviours toward the environment act as mediators to the positive relationship between GTL and green performance. Environmental concern enhances the positive relationship between GTL and proactive environmental strategy/collective organizational citizenship behaviours toward the environment.
Wenjing et al.(2020)	Self-determination theory Componential theory of creativity	GTL positively affects green creativity. Green internal motivation mediates the positive relationship between GTL and green creativity. Moderator green external motivation negatively affects the relationship between green internal motivation and green creativity.

Conceptual foundations of GTL

This section presents a systematic conceptual framework on GTL. In the study, researches related with GTL style have been gathered under three titles as “GTL and green behaviour at work”, “GTL and green creativity” and “GTL and green performance”.

GTL and green behaviour at work

The corporations' being successful in the context of environmental sustainability significantly depends on the behaviours of the employees in the workplace (Paillé, Boiral & Chen, 2013). Behaviours of the employees are strongly affected by leadership style (Bass, 1985). Empirical studies show that transformational leadership style has effects on employees' behaviours (Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1994; Sosik, Kahai & Avolio, 1998). There are findings in literature that leadership style provided by close managers is important in encouraging the employees for green behaviour at work (Ones & Dilchert, 2012; Norton *et al.*, 2015) as an environment responsible activity (Ramus & Steger, 2000; Anderson, Shivarajan & Blau, 2005; Robertson & Barling, 2013). Value based and inspiring quality of transformational leadership understanding makes it suitable to encourage green behaviour at work (Shamir & House, 1993; Egri & Herman, 2000).

Transformational leadership is formed with four dimensions as inspirational motivation, idealized influence, individual consideration and intellectual stimulation (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006). Transformational leader could be described as a leader who gives inspiration to its followers towards going above their own interests, by means of changing their ideals, interests, souls and values to reach high

performance levels (Bass, 1985). Chen & Chang, referring to Bass (1998), Gardner & Avolio (1998) in 2013, have extended the transformational leadership concept with an environmental /green viewpoint. They have introduced the GTL concept as a style that motivates its followers to reach environmental goals and inspire them to show higher performances than expected . Similarly, Robertson & Barling (2013) have conceptualized environmentally-specific transformational leadership by expanding the focus of target specific transformational leadership to include environmental sustainability. They have defined environmentally-specific transformational leadership as “*a manifestation of transformational leadership in which the content of the leadership behaviours is all focused on encouraging pro-environmental initiatives*”. In line with these definitions, environment-specific transformational leadership can be regarded as a synonym of GTL.

Intellectual stimulation of directors who have high GTL could encourage employees to question assumptions about environmental problems and to consider new and different ideas to solve these. GTL's with individual consideration could increase employees' competent feeling levels about environmental issues, by providing coaching and consulting. They can also develop employees' capacity to solve environment problems, by means of evaluating development needs of every employee and providing proper personal training opportunities (Graves, Sarkis & Zhu, 2013). Moreover, based on their idealized influence, if they act proper to green behaviour at work, employees could also act the same, and hence green behaviours at work could be adopted (Hadi & Rasoll, 2017). Besides this, they could clearly state the importance of environmental sustainability, build a vision based on a sustainable future and utter environmental values by passionately and modestly speaking, with inspirational motivation. Therefore, they could be an inspiration source for bringing green behaviour out at work (Egri & Herman, 2000; Daily, Bishop & Govindarajulu, 2009; Graves, Sarkis & Zhu, 2013; Robertson & Barling, 2013).

Studies confirm that there is a positive sided meaningful relationship between GTL behaviour and employee's green behaviour at work (Graves, Sarkis & Zhu, 2013; Robertson & Barling, 2013; Kura, 2016; Robertson & Carleton, 2016; Robertson & Barling, 2017; Graves & Sarkis, 2018; Wang, Zhou & Liu, 2018; Saleem, Mahmood & Ahmed, 2019; Graves, Sarkis & Gold, 2019; Kim *et al.*, 2019; Liu & Jie, 2020). However, there is also a call that a mechanism improving and interfering with the relationship between employee's behaviour at work and GTL behaviour should be found (Avolio *et al.*, 2004; Bass, 1999; Chen & Chang, 2013; Kura, 2016; Hadi & Rasoll, 2017).

Graves, Sarkis & Zhu (2013), made a research to form a deeper understanding about the determiners in the relationship between GTL and green behaviour at work, by using self-determination theory (Ryan & Deci, 2000), focusing on autonomous motivation

and the external motivation component of controlled motivation. According to self-determination theory, the motivation type that the individuals possess is an important behaviour determiner. This theory evaluates motivation types in two categories as autonomous and controlled motivation. Autonomous motivation argues that individuals have a consistent ego and maintain activities in accordance with the ego (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). According to this motivation type, individuals could in real terms be motivated to perform an activity if it matches with their own values and goals and they find it interesting and pleasant (Gagné & Deci, 2005). In this context, the individuals that give importance to environmental sustainability could head towards green behaviour at work as they are internally motivated.

According to controlled motivation, though, individuals continue their activities as they should, or they believe they should (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). For example, the individuals that are externally motivated, could be trying to do what the system requires, be rewarded and confirmed or avoid sanctions (Graves, Sarkis & Zhu 2013). This kind of external motivation could be common among the employees and could encourage green behaviour at work (Andersson, Shivarajan & Blau, 2005; Ramus, 2002).

In conclusion of the study, as suggested by self-determination theory, while autonomous motivation is in positive connection with green behaviour at work, it is seen that the relationship between external motivation and green behaviour at work is moderated by GTL. It is also observed when the GTL is high, the relationship between external motivation and green behaviour at work is positive and when it is low, the relationship is negative. Studies confirm that there is a positive meaningful relationship between employees' perceptions of managers' GTL and employees' internal and external motivation. Consequently, it is seen that the interaction of GTL, autonomous and external motivation is important for impressing the green behaviour of employees at work (Graves, Sarkis & Zhu, 2013; Graves & Sarkis, 2018).

GTL's could enable their followers to internalize organizational values (Bono & Judge 2003; Dvir *et al.* 2002). Such that, they could clearly point out environmental goals with ideological explanations that emphasize environmental values. Hence, they could make the environmental activities more meaningful for their followers (Jung & Avolio, 2000; Bono & Judge, 2003). Besides, they could help their followers to harmoniously experience green behaviours at work and hence enable autonomous motivation to be realized (Graves, Sarkis & Zhu, 2013).

Transformational leaders, according to a widespread view, use internal rewards and motivation (Bono & Judge, 2003). But it has also been proven that they use external rewards and motivation together with the behaviours like determining the expectations and managing rewards based on performance (Judge & Piccolo, 2004). In this context,

GTL's could use external rewards as a motivation instrument in order to direct employees to green behaviour at work. For example, they could provide external motivation by increasing their followers' competence through focusing on improving their capabilities (Graves, Sarkis & Zhu, 2013; Graves & Sarkis, 2018).

Kura (2016) made a study thinking that the concept of environmental concern could be a key mechanism in explaining the connection between GTL and green behaviour at work. Basing his study on the theory of planned behaviour, he tried to explain that an employee who is worried about the natural environment has a high possibility to head towards green behaviour. The conclusion of the study shows, environmental concern plays a mediating role between green transformational leadership and green behaviour at work. Consequently, it is seen that employees inspired and intellectually encouraged by their GTL's, have higher possibilities to show apprehension about nature and this situation positively affects green behaviour at work.

Robertson & Carleton (2017) conducted research to explain how and under what conditions GTL style affects employees' voluntary green behaviour. The results of the research show that GTL style directly affects employees' voluntary green behaviours, and that employees' perceptions of their co-worker's pro-environmental climate partially mediate this relationship. The results also show that internal environmental focus of control moderates the indirect effects of GTL style on employees' voluntary green behaviour.

Hadi & Rasoll (2017) have developed a conceptual frame that displays the importance of GTL in supporting employee pro-environmental behaviours, basing on self-determination theory and transformational leadership theory, as a result of an extensive literature review. They have pointed out that there would be a positive sided meaningful relationship between GTL style and employee pro-environmental behaviours and in this relationship, autonomous motivation would take the mediator role.

Wang, Zhou & Liu (2018) have studied the effect of GTL on green behaviour at work in the light of value congruence perspective and moderating the role of employees' green identity, by using the theory of transformational leadership and identity. Conclusion of the study shows that value congruence plays a mediator role in the relationship between GTL and green behaviour at work and this mediation could be managed according to green identity. Therefore, employees with a high green identity could interpret vision and values provided by GTL's more greenly and could experience a deep harmony between leaders' values and their own.

Maziriri & Saurombe (2018) as a result of the study they made basing on human capital theory, natural resource-based theory and green theory, have concluded that GTL style has a positive and significant impact on employee's harmonious habitation

of the environment. Besides, it has also been revealed that employee's harmonious habitation of the environment has a positive and significant impact on employee's green behaviour at work. However, in this study as different from the others, it is surprisingly seen that the same positive and significant relationship could not be retained between GTL and employee's green behaviours. As a result, it is seen that in order to increase the employees' green behaviour at work, corporates should enhance their GTL.

GTL and green creativity

Creativity in business literature is generally described as creating new and useful products, ideas and procedures for innovation (Shalley, Gilson & Blum, 2000). Creativity is critically important for corporates to organizationally develop and to show high performance (Amabile, 1988). Creativity is brought out as a determiner of new product development performance (Chang, Tein & Lee, 2010). Conclusions of the studies show there is a positively meaningful relationship between creativity of the product development team and product development performance (Smith & Reinertsen, 1992; Amabile *et al.*, 1996).

Green creativity is to develop new ideas about green products, processes and services or applications considered as new and useful (Chen & Chang, 2013). In the research by Cheng & Chang (2013), it is seen that corporates with high green creativity have high green product development performance. Directors of corporates are highly worried about the way to encourage green creativity (Chen & Chang, 2013; Zhu, Cordeiro & Sarkis, 2013). Studies on creativity show that one of the most important factors to develop employees' creativity is the "leadership behaviour" (Amabile *et al.*, 2004; Mumford & Hunter, 2005). The leadership behaviour that inspires its employees with a certain vision, helps to clarify some concrete goals and enables the employees to communicate well within their team (Moslehpour *et al.*, 2019), is seen as one of the main factors to be successful in all kinds of group activities (Dansereau, Graen & Haga, 1975).

Academicians who do research about creativity by social learning theory principles, state that thanks to charismatic behaviour and intellectual stimulation of the leader, the followers could proactively think and develop new ideas (Gong, Huang & Farh, 2009; Mittal & Dhar, 2015). Social learning theory could be described as indirect learning based on the other's behaviours and observing these behaviours. According to this learning called observational learning, people, without need for trial and error, could learn general and integrated learning molds (Bandura 2001). This kind of learning process could help employees to form creative self-efficacy, then to determine difficult goals and to be motivated to fearlessly continue when they face a negative situation (Bandura, 1986). As seen, this theory is closely connected with specific components of transformational leadership.

Transformational leadership through intellectual stimulation could be an inspiration source for employees to build problems, search for information, find solutions and develop cognitive processes about creativity (Reiter-Palmon & Illies, 2004; Gong, Huang & Farh, 2009). With inspirational motivation, the transformational leader who puts a clear vision for its followers and shows way to realize this vision (Gong, Huang & Farh, 2009; Mittal & Dhar 2015), gingers up by team soul vaccinating (Gao & Bai, 2011) and becomes an inspiration for followers to express their ideas, encourages the creative thought.

Moreover, with individual consideration, it could support creativity by providing coaching and consultancy to its followers (Gong, Huang & Farh, 2009). In conclusion, with its idealized influence, namely charismatic power, it could help the followers to produce inspiring ideas (Gao & Bai, 2011). Results of the studies also show the importance and positive effects of transformational leadership behaviour on employees' creativity (Avolio, Bass & Jung, 1999; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Jung, 2001; Elkins & Keller, 2003; Shin & Zhou, 2003; Gong, Huang & Farh, 2009; Gumusoglu & İlsev, 2009; Wang & Rode, 2010; Cheung & Wong, 2011; Zhang *et al.*, 2011; Mittal & Dhar, 2015).

Similarly, Chen & Chang (2013), Mittal & Dhar (2016), Jia *et al.*, (2018), Bahzar (2019) and Wenjing *et al.*, (2020), reveal with their studies that GTL style has a positive impact on green creativity. In a study, it is seen that green organizational identity is a partial mediator for the relationship between GTL and green creativity and when the corporations' sourcing commitment is high, the positive impact of green organizational identity on green creativity increases (Mittal & Dhar, 2016).

Another study confirms that GTL style develops green creativity by encouraging green human resources management (Jia *et al.*, 2018). Besides, it is seen that there is a positive sided meaningful relationship between GTL and employees' green passions (Robertson & Barling, 2013; Jia *et al.*, 2018). Moreover, green passion acts as a mediator for the relationship between GTL and green creativity (Jia *et al.*, 2018). Consequently, for leaders to provide green creativity, it could be said that they need to make necessary sources ready and develop employees' green organizational identity perceptions and knowledge, awareness and capabilities about nature.

GTL and green performance

With the effect of environmental pollution and global warming increasing these days, environmental preservation has become an important subject. Consumers who have understood the negative effects of industrial production on the environment, have begun to pay more attention to green products (Chen, 2010; Chen & Chang, 2012). Therefore, corporations are in a position to both meet the environmental needs

of the market and to adopt green innovation for various strategies (Chen, 2008; Sheu, 2014). Corporations who have reached this awareness level, head towards designing and developing green products (Chen, 2011).

Leaders, thanks to their leadership, empathy and persuading abilities for employees to reach the goals, could play a key role in the achievement of the product development team (Edmondson & Nembhard, 2009). Studies show that transformational leadership has positive effects on organizational innovation performance (Jung, Chow & Wu, 2003; Ross & Gray, 2006; Sarros, Cooper & Santora, 2008; Gumusoglu & İlsev, 2009; Chen, Chang *et al.*, 2014). Transformational leaders could create benefits for new ideas in the innovation process to pervade. Moreover, they could play a supporting role by motivating the followers to think about all problems in new techniques (Waldman & Bass, 1991; Keller, 1992). As a result, transformational leaders could increase new product development performance by building a new vision, putting high performance expectations out, showing clear goals to its followers and personal support (Sarros, Cooper & Santora, 2008).

Studies show that GTL style has a positive and important effect on green performance (Chen & Chang, 2013; Chen, Chang & Lin, 2014; Zafar *et al.*, 2017; Bahzar, 2019; Liu & Jie, 2020). Green performance could be described as software and hardware performance included in the innovation process that consists of modernizing in technologies related with energy saving, waste reduction, recycling and corporate environment management, for a corporate to produce green products and processes (Chen, Lai & Wen, 2006). According to the results of a study made by Zhou *et al.*, (2018) both the GTL and individual green values create positive effects on green psychological climate, and green product development performance is positively affected from this situation. In addition to this, it has been proven that when GTL style is matched with employee's green values, it is possible to create a green psychological climate, and hence increase green product development performance. So, according to person-supervisor fit theory, as a result of the match of employees' individual green values and GTL's values, it could be said that the green psychological climate level increases. Besides, it could be also said that when the green development idea of GTL matches with employee's environmental beliefs, employees' motivation and green product performance increase (Zhou *et al.*, 2018). Another research confirms that GTL develops green innovation by encouraging green human resources practices. Besides, green human resources practices act as mediators for the relationship between GTL and green innovation (Singh *et al.*, 2020).

Bahzar (2019) as a result of the study he made basing on resource-based theory has concluded that GTL has a positive and significant impact on eco-innovation. Furthermore, the results have confirmed that GTL, eco-innovation and green creativity

have a significant impact on energy efficiency.

Research shows that GTL positively affects green mindfulness, green self-efficacy and green performance. Moreover, green mindfulness and green self-efficacy act as partial mediator to positive relationship between GTL and green performance. When the green transformational leader decides on applicable goals, clarifies standards, develops a collaborative culture, makes positive feedback and takes a coaching role, it could be said that the employees could increase their green self-efficacy (Chen, Chang & Lin, 2014; Zafar *et al.*, 2017). Besides this, as the GTL could encourage the employees to develop new green ideas, carry out their knowledge and learn new green technologies, they could both raise green awareness and activate green organization processes (Vogus & Sutcliffe, 2012). As a result, it is seen that in order to increase the green performance, corporates should enhance their GTL, green awareness and green self-efficacy (Chen, Chang & Lin, 2014; Zafar *et al.*, 2017).

Results of the literature analysis

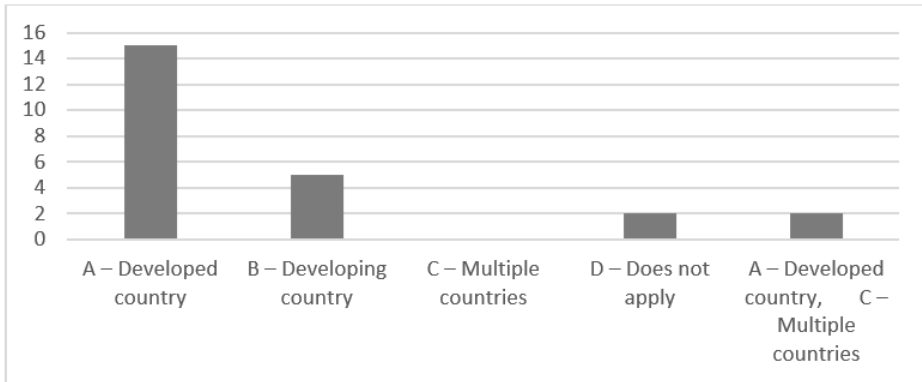
In this section, as a second piece of the results, a descriptive analysis is made and presented to discuss the advanced literature review. Process of the classification and categorization of the selected 24 articles displayed on Table 4, has been performed in the direction of classification and coding in Table 2. The subjects analysed in this study are national context, method, sector, research focus, key mechanisms to explain the focus of the research and the position of GTL in the analytical model.

Table 4
Categorization and classification of selected articles

Year	Authorship	Country	1 - Context	2 - Method	3 - Sector	4 - Focus	5 - Key Mechanisms	6- Position
2013	Chen, & Chang	Taiwan	B	A, E	A	B, C	N	B
2013	Graves, Sarkis & Zhu	China	B	A, E	A, B	A	D, E	B, C
2013	Robertson & Barling	U.S., Canada	A, C	A, E	C	A	F	A, B
2014	Chen, Chang & Lin	Taiwan	B	A, E	A	C	C	B
2016	Kura	Nigeria	B	A, E	B	A	I	B
2016	Mittal & Dhar	India	B	A, E	B	B	L	B
2017	Robertson & Carleton	U.S.	A	A, E	A	A	A	B
2017	Hadi & Rasool	-	D	B, C	C	A	D	B
2017	Zafar et al.	Pakistan	B	A, E	A	C	C	B

2017	Robertson & Barling	U.S., Canada	A, C	A, D, E	B, C	A	N	B
2018	Jia et al.	China	B	A, E	A	B	B, F	B
2018	Robertson	U.S.	A	A, E	B, C	A	N	B
2018	Maziriri & Sauroombe	South Africa	B	A, E	C	A	M	B
2018	Wang, Zhou & Liu	China	B	A, E	A	A	H	B
2018	Zhou et al.	—	D	A, E	A	C	A	B
2018	Graves & Sarkis	U.S.	A	A, E	A	A	D, E	B
2018	Kim & Stepchenova	South Korea	A	A, E	B	C	J	B
2019	Bahzar	Indonesia	B	A, E	B	B, C	N	B
2019	Saleem, Mahmoo & Ahmed	Pakistan	B	A, E	B	A	D	B
2019	Kim et al.	Thailand	B	A, E	B	A	K	B
2019	Graves, Sarkis & Gold	Russia	B	A, E	A, B	A	N	B
2020	Singh et al.	United Arab Emirates	A	A, E	A	C	B	B
2020	Liu & Jie	China	B	A, E	A	A, C	G	B
2020	Wenjing et al.	China	B	A, E	A	B	D, E	B

According to the 1st group classification on national context, it is seen that 15 researches have been performed in developing countries (B category), 5 researches have been performed in developed countries (A category) and 2 researches have been performed in developed countries beyond national context (A and C category). Besides, it could be stated that 1 article represents a theoretical research and 1 article takes part in D category as its national context is not clear. According to these findings (Graphic 1), It could be said that research on GTL has been performed in developing countries. The reason for the intensity of research in developing countries could be described as the situation that depletion of natural resources, destruction of the environment and increasing global carbon footprint for the sake of rapid urbanization and economic development, create great anxiety in governments of developing countries (Kumar, 2013; Ogra, 2008).



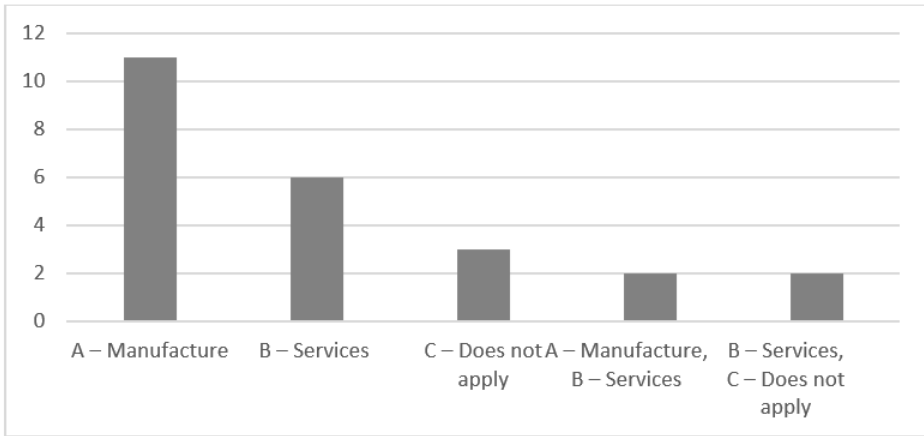
Graphic 1. Frequency of the results for national context

When the classification in the 2nd group about the method of research is examined, it is seen that 22 articles take part in A and E categories, 1 article in A, D and E categories and 1 article in B and C categories. According to these findings (Graphic 2), It could be said that in research , quantitative methods are generally preferred, and primary data is used.



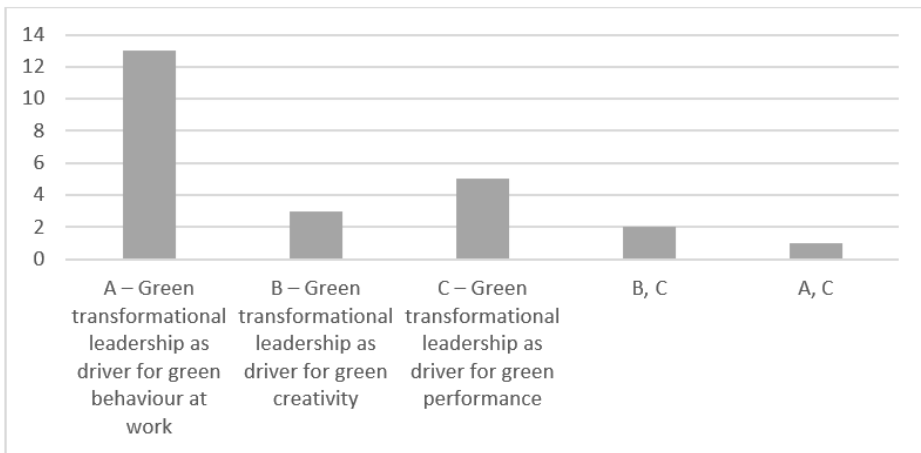
Graphic 2. Frequency of the results for method of research

According to the 3rd group classification about the economic sector the research has been performed on, it is seen that 11 articles take part in A category, 6 articles in B category, 3 articles in C category, 2 articles in A and B categories and 2 articles in B and C categories. According to these findings (Graphic 3), It could be said that the current studies have been carried out both in the manufacturing industry and in the service sector.



Graphic 3. Frequency of the results for sector

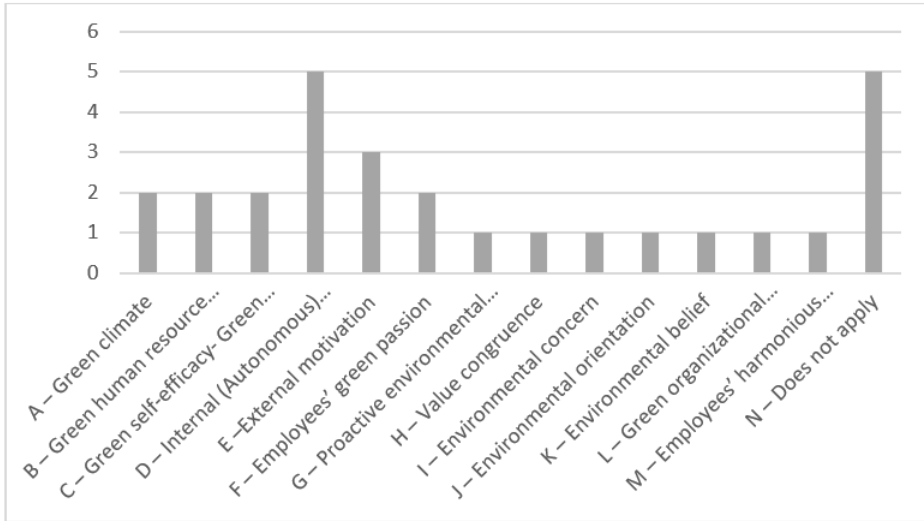
When the 4th group classification which reports the focus of the research is examined, it is seen that 13 articles take part in A category (GTL as driver for green behaviour at work), 3 articles in B category (GTL as driver for green creativity), 5 articles in C category (GTL as driver for green performance), 2 articles in B and C categories and 1 article in A and C categories. According to these findings (Graphic 4), it could be said that the GTL style is mostly discussed as the driving forces of the employees' green behaviour at work.



Graphic 4. Frequency of the results for research focus

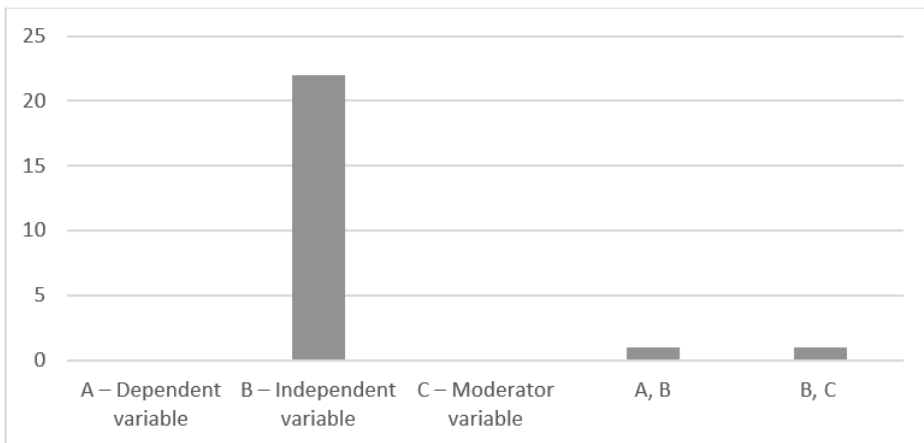
When 5th group classification which reports the key mechanisms that explain the impact of GTL style on green behaviour, green creativity and green performance, is examined, It is seen that 5 articles take part in D and N categories, 3 articles in E category, 2 articles in A, B, C and F categories and 1 article in G, H, I, J, K, L and M categories. According to these findings (Graphic 5), It could be said that the GTL style

is effective in increasing the internal motivation of the employees and this situation positively affects the green behaviour at work.



Graphic 5. Frequency of the results for key mechanisms to explain the focus of the research

According to the 6th group classification showing the position of GTL in the analytical model, it is seen that 22 articles take part in B category, 1 article in A and B categories and 1 article in B and C categories. According to these findings (Graphic 6), It could be said that GTL has usually been discussed as an independent variable.



Graphic 6. Frequency of the results for position in the analytical model

Future research agenda

GTL style is a concept that has just begun being relatively discussed in literature, and it is seen that it has a positive and significant effect on green behaviour at work,

green creativity and green performance. When the researches in literature are examined, it is seen that according to results in the 1st group that shows development level and number of countries in which the research has been performed, the researches on GTL have been performed in developing countries. These results indicate that there is a gap in the literature about the studies covering the reality of developed countries and multiple countries. Therefore, the first research proposal: In order to understand the different approaches of GTL, studies are conducted covering developed countries and to investigate comparisons between companies in multiple countries.

According to the results of the 2nd group that cover methods of research, it is seen that quantitative methods are generally preferred, and primary data is used. Quantitative studies that use secondary data and qualitative studies that are based on case studies have not been encountered in literature. There is a gap in this area to develop studies that deepen analysis of studies on GTL with qualitative methods and case studies. Besides, it could also be said that there is a gap to make research with quantitative studies by using secondary data. Therefore, the second research proposal: In order to deepen the analysis of GTL, it is to conduct qualitative studies based on case studies, and quantitative studies using secondary data.

According to the 3rd group classification about which economic sector the research is performed on, it is seen that the current studies were carried out both in the manufacturing sector and in the service sector. However, these results show that there is a gap in the literature regarding studies comparing manufacturing and service sectors. Therefore, the third research proposal is to develop studies comparing manufacturing and service sectors.

According to results of the 4th group classification that report the focus of the research, it is seen that most of the researchers analyse GTL style as a driving force for green behaviour at work. By that , it could be expressed that researchers in less numbers deal with GTL as a driver for green performance. Research in least numbers, though, analyse GTL as a driver for green creativity. Therefore, the fourth research proposal is to develop research to better understand the effects of GTL style on green creativity and green performance.

According to the 5th group classification results, which reported the key mechanisms that explain the impact of GTL style on green behaviour, green creativity and green performance, GTL style affects employees' green behaviour and green performance of corporations through multiple mechanisms. However, in order to better understand the mechanisms by which GTL affects employees' green behaviour at work and the green performance of corporations, it can be said that longitudinal research involving other potential mediators and using multiple data sources is needed. Therefore, the fifth research proposal is to conduct longitudinal studies using multiple data sources

and other potential mediators to better understand the mechanisms by which GTL affects employees' green behaviour at work and the green performance of corporations.

According to results of the 6th group classification showing the position of GTL in the analytical model, it could be seen that GTL has usually been discussed as an independent variable. Future research could examine the potential antecedents of GTL. In addition to this, future research could analyse GTL's moderating role. For example, green absorptive capacity described in literature about environmental sustainability as "obtaining environmental information, internalization, conversion and usage capabilities", is seen to have a positive and significant effect on green dynamic capacities (Chen 2015). In this relationship, both the moderating role of GTL and moderating role of this leadership in the relationship between green absorptive capacity and green performance could be investigated. Therefore, the sixth research proposal is to examine the potential antecedents of GTL and to analyse the moderate role of GTL.

Conclusions

Warming of the globe that we are living on, stares us in the face as one of the most serious risks that threaten human beings' together with plants and other living species' future. It is seen that corporations, to be able to solve the problems of sustainability like climate change, global warming and extinction threat of natural resources, apply environment management systems with policies (Darnall *et al.*, 2008; Gotschol *et al.*, 2014). In the achievement of environment management systems being mainly connected with employee's behaviours, it is seen that there is a consensus in literature in direction that leadership style is important in directing the employees (Ramus & Steger, 2000; Andersson, Shivarajan & Blau, 2005; Robertson & Barling, 2013). GTL style has been suggested by Chen & Chen (2013) and Robertson & Barling (2013) as being a product of transformational leadership that specifically adopts green values. This leadership could be described as a leadership style that adopts behaviours motivating followers to reach environmental goals and encouraging them to show performances more than the expected. On the grounds of resource-based theory, "GTL style" could be pointed out as one of the important internal resources and capabilities of corporations to be able to reach their environmental sustainability goals. Thereby, it is quite clear that putting forward the contributions about this internal resource and capability that creates advantages to corporates in sustainable competition, is important. From this point of view, in this study, by performing integrative systematic literature review, it has been aimed to examine research on GTL, to discuss present studies with an interpretive approach, to gather them under titles and classify, and to propose a future research agenda. For the purpose of this goal, it has been aimed to contribute to practice and literature. For this reason, this study has developed an integrative systematic literature review on GTL, where 24 articles have been selected through an advanced search in

academic bases, classified and codified based on a proposed system. The subjects analysed in the study are national context, method, economic sector, research focus, key mechanisms to explain the focus of the research and the position of GTL in the analytical model. Results of the analysis show that research on GTL has been performed in developing countries and quantitative methods based on primary data are preferred in research and current research has been carried out both in the manufacturing and service sectors. In the conclusion of the study, researches related to GTL style have been gathered under three titles as “GTL and green behaviour at work”, “GTL and green creativity” and “GTL and green performance”. As a result, it is understood that for the achievement of corporations in the context of environmental sustainability, employees should perform green behaviours (environmentally responsible behaviours), and the closest manager’s leadership style is important in fulfilling this (Ramus & Steger, 2000; Andersson, Shivarajan & Blau, 2005; Robertson & Barling, 2013). It has been proven with studies that GTL style is effective in encouraging the employees to green behaviour at work (Graves, Sarkis & Zhu, 2013; Robertson & Barling, 2013; Kura, 2016; Robertson & Carleton, 2016; Robertson & Barling, 2017; Graves & Sarkis, 2018; Wang, Zhou & Liu, 2018; Saleem, Mahmoo & Ahmed, 2019; Graves, Sarkis & Gold, 2019). Researchers have shown that the GTL style is also effective in increasing the intrinsic motivation of the employees and this situation increases the green behaviour at work. Besides, it is understood that green creativity concept is important for corporations to increase their green innovation performance, and GTL has positive and significant effect on green creativity (Chen & Chang, 2013; Mittal & Dhar, 2016; Jia *et al.*, 2018; Bahzar, 2019; Wenjing *et al.*, 2020). Moreover, it has been supported by empirical studies that GTL style is important for corporations to improve green performances (Chen & Chang, 2013; Chen, Chang & Lin, 2014; Zafar *et al.*, 2017; Bahzar, 2019; Liu & Jie, 2020). At the same time, researchers have shown that GTL style is effective for increasing green awareness and green self-efficacy of the employees and hence increases green performance (Chen, Chang & Lin, 2014; Zafar *et al.*, 2017).

Peer-review: Externally peer-reviewed.

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

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

Authors Contributions: Conception/Design of study: B.Ö.; Data Acquisition: B.Ö.; Data Analysis/Interpretation: B.Ö.; Drafting Manuscript: B.Ö.; Critical Revision of Manuscript: B.Ö.; Final Approval and Accountability: B.Ö., C.Z.

References

- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 10(1), pp. 123–167.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviours and the work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), pp. 5-32.

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1154-1184.
- Andersson, L., Shivarajan, S. & Blau, G. (2005). Enacting ecological sustainability in the MNC: A test of an adapted value-belief-norm framework. *Journal of Business Ethics*, 59, pp. 295-305.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). "Transformational leadership, charisma, and beyond," in International Leadership Symposia Series. Emerging Leadership Vistas, eds J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Lexington, MA: Lexington Books/D.C. Heath and Com), pp. 29-49.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, pp. 951-968.
- Bahzar, M. (2019). Effects of green transformational and ethical leadership on green creativity, eco-innovation and energy efficiency in higher education sector of Indonesia. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(6), pp. 408-414.
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Bandura, A. (2001). A Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 1-26.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, pp. 19-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (eds). (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thous and Oaks, CA: *Sage Publications, Inc*.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. *Mahwah, NJ: Erlbaum*.
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: A reply to janice beyer. *The Leadership Quarterly*, 10, pp. 541-553.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership (2nd Ed.). *Mahwah, NJ: Erlbaum*.
- Bonilla, S. H., Almeida, C. M. V. B., Giannetti, B. F. & Huisingh, D. (2013). Key elements, stages and tools for a sustainable world: An introduction to this special volume. *Journal of Cleaner Production*, 46, pp. 1-7.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Towards understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, pp. 554-571.
- Broome M.E. (1993) Integrative literature reviews for the development of concepts. In Concept Development in Nursing, 2nd edn (Rodgers B.L. and Knafel K.A., eds), *W.B. Saunders Co., Philadelphia, PA*, pp. 231-250.
- Chang, S.-C., Tein, S.-W. & Lee, H.-M. (2010). Social capital, creativity, and new product advantage: An empirical study. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(1), pp. 43-55.

- Chen, Y. S., Lai, S. B. & Wen, C. T. (2006), The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage In Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), pp. 331-339.
- Chen Y.-S. (2008). The driver of green innovation and green image – green Core competence. *Journal of Business Ethics*, 81(3), pp. 531–543.
- Chen, Y.-S. (2010). The drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), pp. 307–319.
- Chen, Y.-S. (2011). Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), pp. 384–404.
- Chen, Y.-S. & Chang, C.-H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management Decision*, 50(3), pp. 502–520.
- Chen, Y.-S. & Chang, C.-H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116, pp. 107–119.
- Chen, Y.S., Chang, C.H., Yeh, S.L. & Cheng, H.I. (2014). Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Qual. Quant.*, in press.
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H. & Lin, Y.-H. (2014). Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. *Sustainability*, 6, pp. 6604–6621.
- Chen, Yu-Shan., Lin, Yu-Hsien., Lin, Ching-Ying. & Chang, Chih-Wei. (2015). Enhancing Green Absorptive Capacity, Green Dynamic Capacities and Green Service Innovation to Improve Firm Performance: An Analysis of Structural Equation Modelling (SEM). *Sustainability*, 7, pp. 15674-15692.
- Cheung, M. F. Y. & Wong, C.-S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), pp. 656–672.
- Daily, B.F., Bishop, J.W. & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behaviour directed toward the environment. *Business & Society*, 48, pp. 243–256.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G. & Haga, W.J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 1975,13, pp. 46–78.
- Darnall, N., Henriques, I. & Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, 14, pp. 364–376.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, pp. 227-268.
- Del Giudice, M. & Della Peruta, M.R. (2016). The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: a structural equation modelling approach to corporate performance. *Journal Knowledge Management*, 20 (3), pp. 484–498.
- Dubey, R., Gunasekaran, A. & Ali, S.S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: a framework for green supply chain. *International Journal of Production Economics*, 160, pp. 120–132.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, pp. 735-744.

- Edmondson, A. C. & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of Production Innovation Management*, 26, pp. 123–138.
- Egri, C. P. & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 571-604.
- Elkins, T. & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14, pp. 587–606.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 331- 362.
- Gao, F.Y. & Bai, S. (2011). “The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business”, 2011 *International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR* 7.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, pp. 32-58.
- Gbadegesin, A., Olorunfemi, F. & Raheem, U. (2011). Urban vulnerability to climate change and natural hazards in Nigeria. In H.G. Brauch, Ú. Oswald Spring, C. Mesjasz, J. Grin, P.
- Gong, Y., Huang, J. C. & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), pp. 765-778.
- Gotschol, A., De Giovanni, P. & Esposito Vinzi, V. (2014). Is environmental management an economically sustainable business? *Journal of Environmental Management*, 144, pp. 73–82.
- Graves, L. M., Sarkis, J. & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviours in China. *Journal Environmental Psychology*, 35, pp. 81-91.
- Graves, L.M. & Sarkis, J. (2018). The role of employees’ leadership perceptions, values, and motivation in employees’ pro-environmental behaviours. *Journal of cleaner production*, 196, pp. 576–587.
- Graves, L.M., Sarkis, J. & Gold, N. (2019). Employee proenvironmental behaviour in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. *Resources, Conservation and Recycling*, 140, pp. 54–64.
- Guest, D.W. & Teplitzky, A.L., (2010). High-performance environmental management systems: lessons learned from 250 visits at leadership facilities. *Environmental Quality Management*, 20 (1), pp. 25–38.
- Gumusoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), pp. 461-473.
- Gumusoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *The Journal of Product Innovation Management*, 26, pp. 264-277.
- Hadi, N. U. & Rasool, F. (Special Issue November 2017). Environmental Transformational Leadership and Employee Pro-Environmental Behaviours: The Bridging Role of Autonomous Motivation. *Abasyn Journal of Social Sciences, Disaster Risk Management and Climate Change for Business Continuity and Sustainable Development*, 10, pp. 36-47.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, pp. 986-1014.

- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: from a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, pp. 144-155.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 755-768.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T. & Hu, D. (2018). The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity. *Sustainability*, 10, pp. 3237, pp. 1-18.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, pp. 185-195.
- Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, pp. 949-964.
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), pp. 525-544.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, pp. 489-501.
- Kim, M. & Stepchenkova, S. (2018). Does environmental leadership affect market and eco performance? Evidence from Korean franchise firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), pp. 417-428.
- Kim, W. G., McGinley, S., Choia H. M. & Agmapisarn, C. (2019). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 102375, pp. 1-12.
- Kovats, S. & Akhtar, R. (2008). Climate, climate change and human health in Asian cities. *Environment and Urbanization*, 20, pp. 165-175.
- Kumar, A. (2013). Demystifying a himalayan tragedy: study of 2013 Uttarakhand disaster. *Ecology*, 1(3), pp. 106-116.
- Kura, K. M. (2016). Linking Environmentally Specific Transformational Leadership and Environmental Concern to Green Behaviour at Work, *Global Business Review*, 17(3S), pp. 1S-14S.
- Lages Junior, M. & Godinho Filho, M. (2010). Variations of the kanban system: literature review and classification. *Int. Journal of Production Economics*, 125, pp. 13-21.
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D. & Den Hartog, D., 2018. Managing people in organizations: integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management. Review*, 28(3), pp. 249-257.
- Lewis, B.W., Walls, J.L. & Dowell, G.W.S. (2014). Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure. *Strategic Management Journal*, 35(5), pp. 712-722.
- Liu, X. & Jie, X. (2020). Can Manager's Environmentally Specific Transformational Leadership Improve Environmental Performance? *Springer Nature Switzerland AG, ICMSSEM2019, AISC 1002*, pp. 730-742.
- Maziriri, E. T. & Saurombe, M. D. (2018). Antecedents towards employees' harmonious habitation of the environment and workplace environment-friendly behaviour: a case of Johannesburg employees within small and medium enterprises (SMES), *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 13(1), pp. 22-37.
- Moslehpour, Massoud, Altantsetseg, P., Mou, W. & Wong, W. (2019). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*, 11(125), pp. 1-17.

- McWilliams, A., Parhankangas, A., Coupet, J., Welch, E. & Barnum, D.T. (2016). Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line: Strategic Decision Making. *Business Strategy Environmental*, 25, pp. 193–204.
- Mittal, S. & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), pp. 894-910.
- Mittal, S. & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, pp. 118-127.
- Mumford, M. D. & Hunter, S. T. (2005). Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in Multilevel Issues: Volume IV* (11–74). Oxford, UK: Elsevier.
- Muster, V. & Schrader, U. (2011). Green work life balance: A new perspective for green HRM. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), pp. 140–156.
- Nielsen, L. (2011). Classifications of countries based on their level of development: How it is done and how it could be done. IMF Working Paper – Strategy, Policy, and Review Department, WP/11/31.
- Natras, B. & Altemore, M. (2002), *Dancing with the tiger*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H. & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee Green Behaviour: A Theoretical Framework, MultiLevel Review, And Future Research Agenda. *Organization & Environment*, 28, pp. 103-125.
- Ogra, M. V. (2008). Human-wildlife conflict and gender in protected area borderlands: a case study of costs, perceptions, and vulnerabilities from Uttarakhand (Uttaranchal), India. *Geoforum*, 39(3), pp. 1408-1422.
- Ones, D.S. & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, pp. 444–466.
- Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012). “Employee green behaviors,” in *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*, eds S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley), pp. 85–116.
- Ozgul, B. & Tarhan B. M. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi “İç Denetim”, *Beta Yayınevi*, Ağustos.
- Paillé, P. & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, pp. 118–128.
- Pacheco, L. M. & Liboni, L. B. (2017). Dynamic Capabilities for Green Innovations: A Systematic Literature Review and Propositions For Future Studies, EnANPAD 2017 São Paulo / SP - 01 a 04 de Outubro de 2017, pp. 1-16.
- Paillé, P., Boiral, O. & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, pp. 3552–3575.
- Peskircioglu, N. (2016). 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: Küresel Verimlilik Hareketine Doğru. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 335, pp. 4-6.
- Punyatoya, P. (2014). Linking environmental awareness and perceived brand eco-friendliness to brand trust and purchase intention. *Global Business Review*, 15, pp. 279–289.

- Ramus, C. A. & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "eco-initiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 605-626.
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37, pp. 151-164.
- Reiter-Palmon, R. & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15, pp. 55-77.
- Robbins, P. (2001). *Greening the Corporation*. London: Earthscan.
- Robertson, J.L. & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviours. *Journal of Organizational Behaviour*, 34, pp. 176-194.
- Robertson, J.L. & Barling, J. (2017). Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (1), pp. 22-41.
- Robertson, J. L. & Carleton, E. (2017). Uncovering How and When Environmental Leadership Affects Employees' Voluntary Pro-environmental Behaviour. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, pp. 1-14.
- Robertson, J. L. (2018). The Nature, Measurement and Nomological Network of Environmentally Specific Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 151, pp. 961-975.
- Ross, J.A. & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, pp. 179-199.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, pp. 68-78.
- Saleem, M., Mahmood, F. & Ahmed, F. (2019). Transformational Leadership and Pro-Environmental Behaviour of Employees: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Management and Research*, 6(2), pp. 114-136.
- Salim, N., Ab Rahman, M.N. & Abd Wahab, D. (2019). A systematic literature review of internal capabilities for enhancing eco-innovation performance of manufacturing firms. *Journal of Cleaner Production*, 209, pp. 1445-1460.
- Sarkis, J. & Zhu, Q. (2018). Environmental sustainability and production: Taking the road less travelled. *International Journal Productive Research*, 56, pp. 743-759.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), pp. 145-158.
- Senge, P., Kliener, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York, NY: Doubleday.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. & Blum, T. C. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), pp. 215-223.
- Shamir, B. & House, R.J.; (1993). Arthur, M.B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization science*, 4, pp. 577-594.
- Sheu, J.B. (2014). Green Supply Chain Collaboration for Fashionable Consumer Electronics Products under Third-Party Power Intervention—A Resource Dependence Perspective. *Sustainability*, 6(5), pp. 2832-2875.

- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, pp. 703–714.
- Singh, S. K., Giudice, D. M., Chierici, R. & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762, pp. 1-12.
- Smith, P. G. & Reinertsen, D. G. (1992). Shortening the product development cycle. *Research Technology Management*, 35, pp. 44-49.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11, pp. 111-121.
- Vogus, T.J. & Sutcliffe, K.M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), pp. 722–735.
- Waldman, D. & Bass, B. M. (1991). Transformational leadership at different phases of the innovation process. *Journal of High Technology Management Research*, 2, pp. 169-180.
- Wang, X. D., Zhou, K. & Liu, W. X. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behaviour. *Front. Psychol.* 9,1946.
- Wang, P. & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), pp. 1105–1128.
- Wehrmeyer, W. & Parker, K. T. (1996). Identification and Relevance of Environmental Corporate Cultures as Part of a Coherent Environmental Policy. In W. Wehrmeyer, Greening People. Human Resources and Environmental Management. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Wenjing, L., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U. & Bhutto, N. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 120229, 1-40.
- Whittemore, R. & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), pp. 546-553.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), pp. 293-321.
- Yeşilist, (2019). Bugün küresel limiti aştık ama Türkiye bu yıl doğal kaynaklarını dünyadan 21 gün önce tüketti <https://www.yesilist.com/bugun-kuresel-limiti-astik-ama-turkiye-bu-yil-dogal-kaynaklarini-dunyadan-21-gun-once-tuketti/> (05/10/2019).
- Zafar, A., Nisar, Q. A., Shoukat, M. & Ikram, M. (2017). Green Transformational Leadership and Green Performance: The mediating role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*, 9(2), pp. 1059-1066.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S. & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviours and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *Leadership Quarterly*, 22(5), pp. 851–862.
- Zhu, Q., Cordeiro, J. & Sarkis, J. (2013). Institutional pressures, dynamic capabilities and environmental management systems: investigating the ISO 9000 Environmental management system implementation linkage. *Journal of Environmental Management*, 114, pp. 232-242.
- Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C. & Zhang, H. (2018). Does Seeing “Mind Acts Upon Mind” Affect Green Psychological Climate and Green Product Development Performance? The Role of Matching Between Green Transformational Leadership and Individual Green Values. *Sustainability*, 10, 3206, pp. 1-21.



Organizational Conscience in the Service Industry: A Scale Development

Pelin Kanten¹ , Merve Gözde Durmaz¹ , Benan Arda³ 

Abstract

Scholars and practitioners are paying increased attention to the concept of organizational conscience as it leads to positive outcomes in organizational life. Despite this increase, there is a gap measuring the perception of organizational conscience. To fill this gap, this study aims to develop a scale which measures the perception of organizational conscience. For this purpose, it uses a methodological approach with three steps which are item generation, scale purification and scale development. A special focus on developing a scale to measure organizational conscience using both qualitative and quantitative methods through data obtained from 239 service employees. As a consequence, a six-dimensional scale containing twenty seven items developed distinctive dimensions of organizational conscience: humanistic work climate, mindfulness, existential harmony, customer-oriented view, sensitive attitudes, ethical temperament. The results of this study suggest that the organizational conscience scale is a valid and reliable measurement tool for further research on management.

Keywords

Organizational conscience, Scale development, Scale validation

1 Corresponding author: Pelin Kanten (Prof. Dr.), Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, Department of Business, Çanakkale, Turkey. E-mail: pelinkanten@comu.edu.tr ORCID: 0000-0002-6487-0203

2 Merve Gözde Durmaz (PhD. Student), Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, International Business, Çanakkale, Turkey. E-mail: mervegozdedurmaz@gmail.com ORCID: 0000-0003-1000-8316

3 Benan Arda (PhD. Student), Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, International Business, Çanakkale, Turkey. E-mail: benancioplak@gmail.com ORCID: 0000-0001-7530-5966

To cite this article: Kanten, P., Durmaz, M. G., & Arda, B. (2021). Organizational Conscience in the Service Industry: A Scale Development. *Istanbul Management Journal*, 90, 1-47. <http://doi.org/10.26650/imj.2021.90.0002>



Introduction

Organizations are considered essential parts of larger social and natural systems that operate for integrative and sustainable purposes. Sustainable objectives describe the tendency of an organization to create a corporate reputation perception, to increase profitability and market share. On the other hand, integrative purposes include increased value over human oriented values and cooperation. In this regard, while sustainable objectives require competition and differentiation from the rivals; integrative views entail the integration of certain social values such as moral, virtue and conscience to the work life (Pandey and Gupta, 2008: 892-895). Indeed, it is observed that an increased emphasis on ethics, virtue and conscience in the organizational context allows for maintaining humanistic culture which causes employee motivation, positive attitudes and stakeholder satisfaction in the long term. However, these values are considered as the intangible assets of organizations (Ruiz Palomino and Martínez, 2011: 70).

A full spectrum of conscience is particularly regarded as necessary for the success of an organization and also facilitates the creation of a climate of trust and provides rapid management of complexities (Andersson and Nordenson, 2015: 1). Therefore, due to the 21st century which is full of challenges and possibilities, the traditional paradigm is not valid anymore and, there is a need to adopt the organic paradigm which underlines that organizations as living mechanisms are mutually interconnected with all of their functions. In other words, this new paradigm is called organizational conscience approach which focuses on intangible assets rather than tangible assets. This approach highlights the drivers of organization conscience, for example what they value, how they fulfill their environmental and social responsibilities and what the inside components are. Thus, it can be inferred that organizational conscience is characterized by the indicators of culture, corporate social responsibility, values, business ethics and stakeholders' expectations (Ajmal and Lodhi, 2015: 202-203).

A conscious organization is where employees are rigidly committed to moral values and take responsibility for their work roles. It also represents trusting and healthy relationships among employees and the organization's mission valued more than individuals' goals and desires (Renesch, 2012: 3). Further, organizational conscience is considered as a distinctive mechanism which allows the achievement of goals and objectives of all stakeholders. Besides, the perception of organizational conscience facilitates obtaining the expected positive individual and organizational outcomes and ensures maintaining attractive working conditions. In the last decades, thanks to these positive outcomes, the concept of organizational conscience has been increasingly popular in the literature. The recent studies reveal that, there is a gap in the literature about the definition, antecedents and measurement of the concept of organizational conscience. This study aims to develop a valid and reliable scale to measure the perception of organizational conscience and render this scale suitable for use in the service industry.

The Concept of Organizational Conscience

Conscience is generally considered as the cornerstone of ethics, affecting both individual's private and professional lives (Dahlqvist et al., 2007: 181). Conscience is a real and important part of human psychology and moral point of view (Lyons, 2009: 478). Some scholars consider conscience as a source of moral knowledge and moral actions, while others suggest that it is a feeling for the approval or disapproval of the attitudes and behaviors as a result of psychological or social conditioning (Eluke, 2014: 219). Thus, conscience refers to an inner voice which leads individuals to recognize, understand and interpret their surroundings and also restricts their actions (Gorbanzadeh et al., 2015: 8211). The theoretical roots of the concept of conscience are based on Freud (1920), Piaget (1977) and Maslow (1970). However, some prominent researchers in the field such as Kegan (1982; 1994); Kohlberg (1979) and Loevinger (1976) explained the process whereby conscience develops and asserted that when there is a high level of conscience, individuals are expected to cope with the complex environment (Andersson and Nordenson, 2015: 1). Human conscience evolves in sequential stages. For example, from the individual perspective, the stages of conscience development reflect how individuals evaluate themselves and their environment. Also, from the societal perspective, conscience stages indicate different values, needs, ethics and societal structures (Andersson and Nordenson, 2015:1-2). On the other hand, in the business world it is called job conscience and organizational conscience. Job conscience refers to the sense of responsibility, commitment and fulfillment of duties in the business life (Beheshtifar and Moghadam, 2016: 91). Therefore, it can be suggested that the concept of conscience is defined from different perspectives, resulting in social conscience; job conscience, corporate conscience and organizational conscience (Kanten et al., 2019: 866).

Social conscience refers to the level of awareness as an individual organizes his/her own attitudes and behaviors towards others in line with the ethical norms of the society (Schlitz et al., 2010: 22). Working or job conscience is defined as the commitment of an individual to fulfilling the given duties, his/her sense of responsibility and effort to complete his/her job in a perfect way both quantitatively and qualitatively (Sheikhy et al., 2016: 1366). Corporate conscience or organizational conscience is described as an organization's ability to perform their activities with honesty and integrity (Renesch, 2012: 2). Organizational conscience refers to the promotion of public interests through corporate social responsibility activities. In other words, it focuses on organizational wealth which seeks to provide a group of stakeholders such as customers, employees, suppliers and public institutions interests and expectations in scope of the value creation process (Madumere, 2015: 3).

A higher level of organizational conscience leads organizations to pay attention to their environment, to provide a healthy and satisfying place for their employees and to

establish good relationships with others and to promote greater success (Harrison, 1994: 4). Therefore, it can be said that organizational conscience plays an important role in the development of structures, functions, positive behaviors and inferior performance within an organization. Thus, it is expected that a higher organizational conscience allows for qualitative products, ensures the survival and development of the organization as well as facilitates attracting talented employees and customers (Beheshtifar and Moghadam, 2016: 91). As summarized, based on the perception of organizational conscience, positive outcomes are expected from both individual and organizational perspectives such as increased organizational commitment, work performance, job and customer satisfaction, institutionalization and maintaining corporate social responsibility activities (Kanten et al., 2019: 867).

Framework of Organizational Conscience

Conscience organizations are highly aware of value chains and social responsibility activities related to customers and culture which are essential parts of organizations. Researchers in the literature seem to focus on the components of organizational conscience. For example, it is suggested that employees have sensation skills, emotional flexibility, thoughtful and collaborative attitudes. Besides, they have to learn from their and others' mistakes also to maintain an open-minded and problem-solving perspective as to provide organizational conscience (Edgeman and Eskildsen, 2012: 4). However, Barrett (2002) claimed that organizational conscience can be maintained on seven levels as survival, positive relationships, transformations, internal cohesion, making a difference, service quality and employee performance. In detail; financial stability, financial growth, employee health and safety practices, open communication and conflict resolution, creating customer loyalty and employee satisfaction, decent human resource practices, empowerment, continuous learning and focus on personal growth, strong cohesive and forgiveness culture, mentoring and coaching activities, focus on mission, vision, ethical attitudes, productivity and efficiency may develop the perception of organizational conscience.

Organizational conscience reflects the ethical temperament of the organization. According to Pandey and Gupta (2007) there are three levels of organizational conscience which are market conscience, social conscience and spiritual conscience. Market conscience is related to organizations profitability and efficiency. While social conscience seeks for employee involvement and aims to maintain good relationships with customers and suppliers, spiritual conscience is about creating an energized workplace with creative and learning inspiration. However, conscious organizations need to maintain their ethical culture which might shape employees' attitudes and behaviors based on moral values and ethical principles (Lukaszewski, 2016: 1). The importance of ethical behaviors has been once again emphasized after the major

corporate scandals such as Enron, Tyco and World.com (Welsh and Ordóñez, 2014: 723). These cognitive errors lead to ethical dilemmas which in turn may decrease the ethical decision making process and emerge unethical behaviors. Therefore, it is needed to identify situational factors that may reduce unethical attitudes (Rainone et al., 2020: 2). For that reason, in response to recurring corporate scandals modern organizations need to identify conditions, follow moral principles, values and to adopt corporate conscience insights across the organization (Nelson, 2018: 1655). Previous studies on organizational conscience indicate that great attention has been given to it due to unethical attitudes in an organizational context, but empirical studies are mostly limited with this concept. Although organizational conscience is an important concept for the modern working era, it is notable that there has been no attempt to measure this construct and its dimensions. Therefore, this study aims to fill this gap by developing and validating a scale for measuring organizational conscience.

Methodology

The research objective of this paper is to develop and validate a scale to measure organizational conscience. Because of the increase in recent corporate scandals and immoral outcomes from both individual and organizational perspective, the concept of organizational conscience has become prominent. In the literature, there is a lack of definition on organizational conscience and a gap for its measurement. To that end, this study aims to explain the concept of organizational conscience in detail and to develop a scale for its measurement by identifying its dimensions; thus, it significantly contributes to the literature. The present study adopted Churchill's (1979) multi staged development process to design the scale. In addition, measurement of validity and reliability guidelines were adopted from the studies of DeVellis (2003), Cabrera-Nguyen (2010), Boateng et al. (2018), Carpenter (2018). Accordingly, the scale is developed under three steps: item generation, scale development and scale evaluation.

Item Generation and Content Validity Assessment

In the first step for item generation, an extensive literature review was conducted and semi-structured interview forms were formed based on the literature review on the concept of organizational conscience and on the knowledge of experts in this area. Therefore, organizational conscience scale was generated by using both qualitative and quantitative techniques. As an inductive method perspective, the scale development process started from in-depth interviews and content analysis.

In-depth interviews

For the first stage of data collection as generating item pools, in-depth interviews method used to collect information. The interview form consisted of 24 open-ended

question related to the organizational conscience. Based on Strauss and Corbin’s (1990) guidelines and using purposive sampling method, 27 employees from the service industry from different stores were chosen. According to the purpose of research, the employees were taken as a sample due to considering their status, positions and tenure. Following these criteria, it is considered to planning interviews as a convenient time and workplace locations of the participants. However, all interviews were conducted face-to-face between the March-April 2018 and each interview lasted between 30 and 60 minutes. The participants were asked the meaning of organizational conscience and how they perceived their organizations. Also they asked which conditions may shaped organizational conscience or how they feel regarding the policies or practices of their organizations. Moreover, it tries to obtain information that is needed to maintain organizational conscience. Through various data sources, the convenience and purposive sample of 27 interviews reached a point of theoretical saturation. After that, all interviews were recorded digitally, transcribed verbatim, and transferred into the MAXQDA software for data management. The profiles of the 27 interviewees are shown in Table 1.

Table 1
Demographic Data of Interview Participants

The Number of Participants	Industry	Title	Gender	Average Age	Educational Level	Average Tenure
5	Retailing	Sales Representative and Store Manager	Male (5)	31	Graduate	12
6	Banking	Customer Representative	Male (5) Female (1)	36	Graduate	13,5
5	Health	Customer Representative	Female (5)	28	High school / Graduate	7
8	Automotive	Customer Representative	Male (5) Female (3)	29,5	Graduate	8
3	Private Security	Division Manager	Male (2) Female (1)	37	Graduate	5

Content Analysis

To analyze the obtained data, inductive content analysis was used. According to content analysis, the obtained data were analyzed using Strauss and Corbin’s (1990) method. This method first requires creating open codes and applying axial codes by generating main and sub-themes, then creating selective codes by reduction of sub-themes based on main themes (Kanten et al., 2018: 945). A total of 10 themes (human resource policies, organizational culture, interpersonal relationships, industrial characteristics, organizational policies, customer orientation, positive behaviors, negative behaviors, management style, and individual characteristics) and 52 sub-codes were identified. Also, 140 items were generated under these main themes and sub-codes. The

first step of the content validity on the identified items was performed based on expert opinions. Content validity was tested by consulting experts specialized in questionnaire development and in management and organization field and sector representatives. Consequently, a total of 10 experts, who were academicians and industry practitioners, were identified. The academicians with experience in management and organization field and the practitioners with experience as a manager of five years or more were asked to evaluate each of the 140 items either an “essential part”, “a partly essential part” of its domain or “redundant”. They were also asked whether they had any additional open-ended comments as well as specific suggestions for revising any of the items. Based on the results of the ratings and remarks of 10 experts, 71 items were removed to ensure scale purification and the resulting 69 items were included. Based on the views of the experts, the content validity value (CVR) of the total scale was found to be 0.80. The next step of content analysis was a reliability test; to ensure the reliability of the study, the other academician who is an expert in management and organization field was asked to categorize the data. Therefore, the ratio of the coding agreement in two evaluations is expected to demonstrate 80 percent similarity. In this study, there is an agreement on 1400 codes and disagreement on 182 codes; so the reliability was calculated as “0.88” according to the Miles and Huberman’s (1994) formula.

Scale Development Process

In the first phase of the scale development process, a pilot study was conducted. After the pilot study, the questionnaire form was simplified and distributed to the main sample.

Pilot Study

To generate a potential list of scale items, a pilot study was conducted. The obtained data (n=30) were tested and a reliability analysis was performed to assess the scale and to revise the items. Consequently, 15 items were removed and thus the final questionnaire form of organizational conscience consists of 51 items.

First Data Collection and Measure Purification

The 51-item scale was presented in a 5-point Likert scale and administered to the target sample of employees working in different organizations in the service industry. Convenience sampling technique was used to collect the sample data, through distribution of hard copy of the survey questionnaire. Around 350 employees were contacted, 320 hard copy questionnaires were distributed and 250 questionnaires were returned. After excluding the incomplete and inadequately filled-out questionnaires, we obtained 232 valid questionnaires, yielding a response rate of 74%. Of the 232 respondents, 52% of them were female while 46% of them were male. However, 40% of

respondents were aged between 18-25, 42% were aged between 26-33 and 18% of the respondents were aged above 34. In terms of education levels, 45% of the employees had a bachelor degree, 25% had a vocational school degree and 30% had a high school degree. The job titles and occupations of the respondents were analyzed and it was found that 62% of them work as a sales representative, 17% as a store manager, 10% as service employees and 6% as an assistant manager. In addition, the majority of them (75%) have been in employment for less than 3 years.

Item-total Correlations and Exploratory Factor Analysis

In the item-total correlation analysis, 51 items were analyzed and the corrected item-to-total correlations of 5 items were lower than 0.5 and these items were removed. It was found that the corrected item-to-total correlations of the remaining 46 items were higher than 0.5 and all of these items were evidently related to their constructs. After that, the items were tested through exploratory factor analysis by means of principal component analysis and varimax rotation was then performed to purify the number of items and 19 items were excluded. The EFA resulted in a 7-factor structure solution with 32 items until no further items required removal. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) index was 0.87, and Bartlett's test of sphericity was significant at the level of 0.01, which justified the use of EFA. The combined factor loadings accounted for 62% of the total variance, and all factors in this study were found to have good reliability ($\alpha > 0.7$), indicating that these items had an acceptable internal consistency and each factor was suitable for measuring. The remaining factors were labelled as "mindfulness", "existential harmony", "humanistic work climate", "ethical temperament", "sensitive attitudes", "customer-oriented view",

Confirmatory Factor Analysis

After obtaining the seven factors from initial factor analysis, next to verify the structure the confirmatory factor analysis performed using LISREL. To examine the psychometric properties of the instrument, the maximum likelihood estimation method and goodness-of-fit indexes were used. The results indicated that the model produced a clear factor structure and fit the data reasonably well ($\chi^2 = 551.50$, $df = 308$, $p < 0.01$, standardized RMR = 0.072, RMSEA = 0.058, CFI = 0.97; IFI = 0.97). These values indicate that the measurement model is acceptable (Schermelleh-Engel et al., 2003: 52). Figure 1 and Table 2 shows the 6-dimensions 27-items in CFA results.

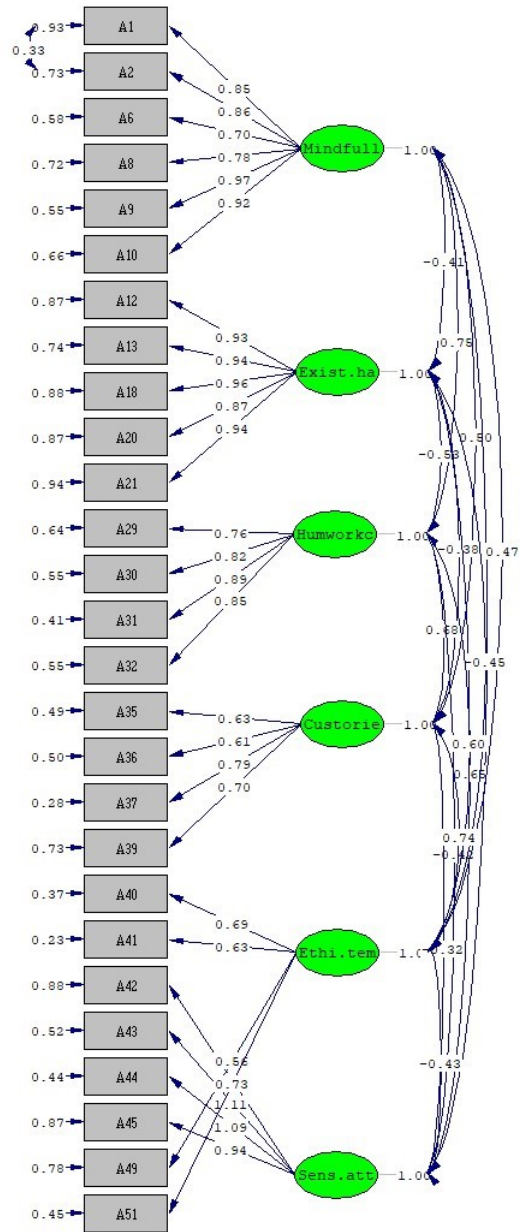


Figure 1. Measurement Model

Table 2

Factor/Item	Factor	CR	AVE	Cronbach	Alpha's				
Factor 1: Mindfulness		0.900	0.564	0.870					
OC1	Employees are promoted based on the performance evaluation.	0.750							
		0.758							
OC2	A fair performance evaluation system is implemented in this organization.	0.716							
OC3	Ethical principles are followed in the recruitment process.	0.580							
OC4	This organization acts legally on certain issues such as pay, leave and work hours.	0.703	0.882	0.600	0.834				
OC5	Successful employees are appreciated in this organization.	0.646							
OC6	This organization offers training opportunities for employees who seek to develop themselves.	0.759							
Factor 2: Existential harmony									
OC7	Employees are occasionally humiliated in front of others.	0.771							
OC8	Employees are occasionally alienated by others.	0.682	0.889	0.668	0.834				
OC9	Employees easily go behind each other's back.	0.686							
OC10	Employees are sometimes underestimated by their managers.	0.695							
OC11	Malicious gossip is made by employees in this organization.	0.566							
Factor 3: Humanistic work climate									
OC12	When a problem exists in this organization, senior management gives priority to its solution.	0.750							
		0.721	0.857	0.600	0.787				
OC13	This organization respects the private life of its employees.	0.699							
OC14	Decisions are implemented by senior management without leading to discrimination among its employees.	0.636							
OC15	When employees are subjected to injustice, they can claim their rights.	0.705							
Factor 4: Customer oriented view									
OC16	The organization pays attention to customer satisfaction during and after sales or service.	0.606	0.861	0.557	0.801				
OC17	Ensuring customer satisfaction is as important as generating profit.	0.522							
OC18	Senior management acts solution-oriented to prevent customers from suffering any harm.	0.594							
		0.612							
OC19	Employees always behave honestly towards customers.	0.730	0.881	0.652	0.818				
Factor 5: Ethical temperament									
OC20	Employees help each other on any issue.	0.677							
OC21	Employees behave kindly towards customers.	0.668							
OC22	Employees feel guilty when they cannot perform their duties.	0.756							
		0.785							
OC23	Employees respect each other's work .	0.683							
Factor 6: Sensitive attitudes									
OC24	Employees give accurate information to the customers.								
OC25	Employees have no tendency to exhibit social loafing.								
OC26	Employees have not tendency to sabotage progress.								
OC27	Employees desire to come early for startup their job.								

Confirmatory Factor Analysis Results

According to Table 2, all measured items had significant factor loadings ranging from 0.52 to 0.78 ($p < 0.001$), suggesting that the 27 items adequately measure the 6 factors regarding the perception of organizational conscience. The Cronbach's α values of the 27 items were between 0.81 and 0.87. The values of composite reliability varied between 0.85 and 0.90, which is above the acceptable threshold of 0.7. AVE values ranged between 0.55 and 0.68, again above 0.5. It can be thus suggested that based on Cronbach's Alpha, CR and AVE values, the scale has high convergent validity (Ali et al., 2018).

Discriminant Validity

Discriminant validity is tested by comparing the average variance extracted (AVE) with the corresponding inter-construct squared correlation estimates (Fornell & Larcker, 1981). As seen in Table 3, the square roots of the AVE values of all the real factors such as "human resource policies", "interpersonal relationships", "organizational culture", "customer orientation", "work ethics and duty awareness" and "counterproductive behaviors" are greater than the inter-construct correlations, contributes to the discriminant validity of the constructs. Thus, the measurement model demonstrates discriminant validity.

Table 3
Discriminant Validity Analysis

	Mean	S.S	1	2
Organizational Conscience	3.37	.39	1	.493**
Organizational Justice	3.62	.76	.493**	1

Criterion-Related Validity and Known-Group Validity

Criterion validity is the "degree to which there is a relationship between a given test score and performance on another measure intended to be developed. Criterion validity was tested under two dimensions as predictive and concurrent validity. Predictive validity refers to the extent to which a measure predicts the answers to some other question or which is related with other constructs (Boateng, 2018: 13). For criterion-related validity, a 21-item organizational justice scale was used to examine the relationship between organizational conscience and the related concept. To that end, to ensure criterion validity, the concept of organizational justice was addressed as one of the implications of organizational conscience. Therefore, Pearson's correlation coefficient analysis was performed to test the correlation between organizational conscience and organizational justice; Table 4 demonstrates the results of this analysis.

Table 4

Criterion Validity Analysis

Variables	Existential Harmony	Customer Oriented View	Humanistic Work Climate	Sensitive Attitudes	Mindfulness	Ethical Temperament
Existential Harmony	0.775					
Customer Oriented View	-0.337	0.775				
Humanistic Work Climate	-0.449	0.580	0.817			
Sensitive Attitudes	0.560	-0.289	-0.346	0.807		
Mindfulness	-0.356	0.418	0.640	-0.263	0.751	
Ethical Temperament	-0.351	0.604	0.491	-0.393	0.389	0.746

The results indicate that the correlation coefficients between organizational conscience and organizational justice were 0.49, which reveals significant statistical correlations ($p < 0.01$). This contributes to the criterion-related validity of the organizational conscience scale. However, the known-group validity method was used to evaluate different sample groups and to determine whether the organizational conscience correlation levels between two groups were significant. The samples in this study were categorized in two groups (Group 1, $n=239$ and Group 2, $n=121$). After data collection, the Pearson product-moment correlation coefficients were measured. As seen in Table 5, there is a high correlation of 0.77 between the 1st and 2nd phase, which is above the widely accepted correlation of 0.70. The results of the test and retest results indicate that the scale does not change over time and shows high correlation values.

Table 5

Organizational Conscience Test-Retest Correlation Analysis Results

Organizational Conscience	N	R	p
First phase	239	1	.000
Second phase	121	.773**	

Results and Discussion

The perception of organizational conscience is considered as one of the main constituents of social well-being and it involves the reflection of individuals’ moral attitudes and behaviors on organizational policies and practices. In other words, organizational conscience is an indicator of the quality of work life that leads employees to exhibit positive attitudes and behaviors both in their social and work life. A conscious organization is expected to meet the demands of all stakeholders including customers, suppliers and other institutions. Thus, being a conscious organization means obtaining sustainable competitive advantage and increasing financial performance in an easier

way. In modern work life, it is essential to implement organizational policies by following moral and ethical principles and also to adopt humane practices to attract qualified employees and to keep those in place. On the other hand, these organizations need to offer superior service quality and to ensure customer satisfaction by taking a customer-oriented view. Therefore, in today's business area, it is prerequisite to build a conscious organization culture which entails maximizing the interests of customers, employees and economic environment and also attaching importance to the sense of social responsibility. The unethical practices prevalent in organizational life particularly due to globalization and increasing competition have enhanced the importance attached to organizational conscience. In this regard, given the significance given to this concept, this study seeks to develop a scale to measure the perception of organizational conscience of the employees working in the service industry.

Limited studies exist on the definition, antecedents and consequences of the concept of organizational conscience and the literature suffers from a lack of a valid measurement tool on this concept. For that reason, this study fills the gap in the literature by offering a valid and reliable scale. In this regard, this scale development study was performed using both qualitative and quantitative methods and following the main scale development steps. For the qualitative framework, the study first completed the item generation phase. Based on the studies on this concept and the opinions of experts in management and organization fields, the questionnaire forms were developed for interviews. Through deep interview techniques with a total of 27 employees working in the service industry, information was gathered on the concept of organizational conscience. The obtained data were examined using a content analysis method; 10 main themes and 52 sub-themes were identified regarding the concept of organizational conscience. Based on these main and sub-themes, 140 items were generated to measure this concept. Following the evaluations of the experts on management, 71 items were removed and the purification process was conducted with 69 items.

After the item generation phase, the process continued with the scale development phase. In this phase, a pilot study was conducted and 15 items were removed based on the reliability and validity analysis; the purification process was conducted with 51 items. The resulting final form for the quantitative study consists of 50 items in a 5-point Likert type. For reliability analyses, item-total correlations and the Cronbach's alpha coefficients, composite reliability and test-retest reliability were measured and all of the values were within acceptable ranges. Then, for validation; content validity, construct validity, discriminant validity, criterion-related validity and known-group validity analyses were tested. The results of criterion-related validity analyses showed that there was a significant correlation between organizational conscience and organizational justice. Also, the results of known-group validity analysis indicated that there was a high correlation between the first and second phases of the research. Following the

reliability and validity analyses, the scale evaluation phases were followed. The finalized organizational conscience scale consists of 27 items and 6 dimensions: humanistic work climate, mindfulness, existential harmony, customer-oriented view, sensitive attitudes, ethical temperament. That said, the 27-item and 6-dimension organizational conscience scale is considered as reliable and validate measurement available for use by other researchers.

Conclusion

Theoretical Implications

Organizational conscience is considered as one of the important components of modern working life due to prevalent unethical conditions. There has been no extensive study that discussed the measurement of organizational conscience. Therefore, it can be expressed that the first contribution of this research is to support the theoretical and instrumental developments on organizational conscience. In this context, this study explores the organizational conscience perceptions of the employees from six different perspectives generally associated with the organizational policies and cultures. The items and scale proposed in this study represent its conceptual contribution. It secondly offers both qualitative and quantitative methods used in the scale development process. For example, the qualitative approach was adopted to explore the nature of the concept of organizational conscience and to develop a reliable, valid, and multi-dimensional organizational conscience scale.

Organizational conscience factors identified in this study, which are humanistic work climate, mindfulness, existential harmony, customer-oriented view, sensitive attitudes, ethical temperament are key factors of the motivation of employees and performance of organizations. These factors also show the perception of employees towards their managers and colleagues; they also indicate the work life quality and the humane policies of the organization. In addition, they reveal how employees perceive their organizations' attitudes towards customers. That is, this study has made a second contribution by testing these organizational conscience factors. Thirdly, this study focused on the service industry, specifically, a group of sales employees; so, the content of the proposed scale is extremely robust and applicable in this area.

Managerial Implications

Analysis on the perceived levels of employees' organizational conscience yields a considerable amount of useful information on organizational conditions. The results of this study may serve as a reference for organizations on how to maintain an adequate, fair and positive working environment and to effectively serve the interests of customers. For service organizations, the proposed organizational conscience scale allows organizations

to obtain information on the working conditions desired by employees. The dimension of mindfulness policies shows the important components like pay, promotion and performance evaluation from the perspectives of employees.

The proposed scale can enable service organizations to evaluate their human resource practices and to create positive working conditions based on employee expectations. Moreover, organizations can develop a supportive and positive organizational culture which enhances the satisfaction and loyalty levels of employees. Secondly, the findings of this study clearly demonstrate that organizational conscience is an essential component for an ethical, fair and humane workplace. Organizations can foster the perception of organizational conscience by reducing counterproductive behaviors both towards employees and customers and also supporting interpersonal relationships. Therefore, offering a conscious organizational culture may also enhance employee performance. In other words, organizations of this scale can serve as a self-evaluation tool for organizations to determine how working conditions are perceived by the members in an organization. The scale can also be used to encourage organizations to maintain an ethical manner towards both employees and colleagues.

Limitations and future research

Although the results of this study have helped us gain greater insights into the perceived levels of employees' organizational conscience, it should be noted that there are some limitations in this study. First, only one of the cities in Turkey was included in the sample due to time and resource constraints. For that reason, the generalization of the findings is limited. Secondly, this study has a small sample size and only focuses on employees in the service industry. Further research can study the impact of organizational conscience of employees on their positive and negative work behaviors or work performance. Also, future research can validate the reliability of this organizational conscience scale by testing it in other sectors such as the production sector and public institutions in different countries or regions. Despite all these limitations, it is possible to argue that based on the empirical results, this scale can be used by other academicians. Besides, as this scale has adequate items that are not wordy, it can be claimed that it measures the perception of organizational conscience effectively.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

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

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

Authors Contributions: Conception/Design of study: P.K., B.A., M.D.; Data Acquisition: P.K., B.A., M.D.; Data Analysis/ Interpretation: P.K., B.A., M.D.; Drafting Manuscript: P.K., B.A., M.D.; Critical Revision of Manuscript: P.K., B.A., M.D.; Final Approval and Accountability: P.K., B.A., M.D.

References

- Ajmal, M. & Lodhi, S.A. (2015). Exploring organizational conscience: a critical approach towards organizational behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 202-217.
- Andersson, M. & Nordenson, M. (2015). Exploring the latest paradigm shift in organizational conscience development, by using the framework from reinventing organizations. Technology Management, Master Thesis, Lund University, Sweden.
- Barrett, Richard. (2002). The seven levels of organisational conscience. *Richard Barrett and Associates*, 1-9.
- Beheshtifar, M. & Moghadam, M.N. (2016). Organizational cynicism factors and job conscience, bulletin of environment. *Pharmacology and Life Sciences*, 1, 91-96.
- Boateng, G. O. Neilands, T. B. Frongillo, E. A. Melgar-Quiñonez, H. R. & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. *Frontiers in Public Health*, 6(149), 1-18.
- Cabrera-Nguyen, P. (2010). Author guidelines for reporting scale development and validation results in the journal of the society for social work and research. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 1(2), 99-103.
- Carpenter, S. (2018). Ten steps in scale development and reporting: a guide for researchers. *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25-44.
- Dahlqvist, V., Eriksson, S., Glasberg, A., Lindahl, E., Lu'tze'n, K., Strandberg, G., So'derberg, A., Sørlie, V. & Norberg, A. (2007). Development of the perceptions of conscience questionnaire. *Nursing Ethics*, 14(2), 181-193.
- De Vellis. R. F. (2003). Scale development: theory and applications. SAGE Publications. Thousand Oaks, CA.
- Edgemen, R.L. & Eskildsen, J.K. (2012). The C4 model of people-centered innovation: culture, conscience, and customer-centric co-creation. *Journal of Innovation & Business Best Practice*, 1-14. DOI: 10.5171/2012.932564.
- Eluke, P. (2014). The human conscience as a determinant of morality: it's implication for the nigerian society. *International Journal of Philosophy and Theology*, 2 (3), 219-234.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gorbanzadeh, B., Rahmani, A., Mogadassian, S., Behshid, M., Azadi, A. & Taghavy, S. (2015). Levels of conscience and related factors among Iranian oncology nurses. *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention*, 16, 8211-8214.
- Harrison, R. (1994). Culture and levels of conscience in organizations. Introduction.udylib.net/doc/8383944/collected-papers-of-roger-harrison--version-94.10.02-pape...
- Kanten, P., Gümüştekin, G. & Durmaz, M.G. (2018). Öfke yönetimini etkileyen öncüller: hemşireler üzerinde nitel bir araştırma (The antecedents affecting anger management: a qualitative research on nurses), 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Isparta, 940-950.
- Kanten, P., Durmaz, M.G. & Arda, B. (2019). Örgütsel vicdan: ölçek geliştirme çalışması (Organizational Conscience: Scale Development Study), 7.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Burdur, 864-878.
- Lukaszewski, J. E. (2016). So, You want to be the conscience of your organization? Here's what it takes. *Crisis Management, Leadership and Organizational Recovery*, 1-3.

- Lyons, W. (2009). Conscience – an essay in moral psychology. *The Royal Institute of Philosophy*, 84, 477-494. doi:10.1017/S0031819109990076.
- Madumere, I. (2015). Corporate conscience and sustainability: A study of Ogbia Local Government Area of Bayelsa State Nigeria. *SSRN Electronic Journal*, 1-15, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2587671>.
- Nelson, J.D. (2018). The trouble with corporate conscience. *Vanderbilt Law Review*, 71(5), 1655-1702.
- Rainone, N.A., Watts, L.L., Mulhearn, T.J., McIntosh, T.J. & Medeiros, K.E. (2020). The impact of happy and sad affective states on biases in ethical decision making. *Ethics & Behavior*, DOI: 10.1080/10508422.2020.1754825.
- Ruiz Palomino, P. & Martínez, R. (2011). Human Resource Management and Ethical Behaviour: Exploring The Role of Training in The Spanish Banking Industry. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 69-88.
- Pandey, A. & Gupta, R.K. (2008). A perspective of collective conscience of business organizations. *Journal of Business Ethics*, 80, 889–898.
- Renesch, J. (2012). The conscious organization: workplaces for the self-transcended. *Integral Leadership Review*, 1-3.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Schlitz, M.M., Vieten, C. & Elizabeth M. Miller. (2010). Worldview transformation and the development of social consciousness. *Journal of Consciousness Studies*, 17(7–8), 18–36.
- Sheikhy, A., Ghanbari, K., Naserabad, H.H. & Jablgha, M. (2016). Determination of relation between the working conscience, social discipline and organizational commitment (case study, the social security organization). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Special Issue, 1364-1376.
- Welsh, D. & Ordonez, L.S. (2014). Conscience without cognition: the effects of subconscious priming on ethical behavior. *Academy of Management Journal*, 57(3), 723–742.



Discussions on the Nature of the Scientific Management Approach in the Early Times of U.S. Industry

Burak Külli¹

Abstract

When the American Civil War ended in 1865, industrial organizations proliferated at an unpredictable rate. With the ascending number of industrial organizations, new problems emerged that the production process and management problems in the U.S. The discussion platforms were created and set up by owners, managers, and consultants of U.S. industry organizations to seek solutions to the joint problems. Management and production process problems had been discussed on these platforms. This study highlights the significance of science, art, and philosophical concepts related to the scientific management (S.M.) movement in the early period of U.S. industry organizations by focusing on these concepts' similarities and dissociations. The articles, books, and proceedings of the S.M. movement pioneers have revealed the root causes of the different opinions about the S.M. movement. Science, art, and philosophical viewpoints of scientific management have discussed S.M.'s pioneers and its period conditions. Different viewpoints indeed created an excellent ground for the development of S.M. However, the early phases of S.M. were opponents to the S.M. movement, and those who criticized the S.M. did so for it being an uncompleted and interest group related movement.

Keywords

Scientific management, Science, Art, Philosophy, Early U.S. Industries

1 Corresponding author: Burak Külli (Res. Asst.), Istanbul University, School of Business, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey. E-mail: burak.kulli@istanbul.edu.tr ORCID: 0000-0001-7367-9788

To cite this article: Külli, B. (2021). Discussions on the Nature of the Scientific Management Approach in the Early Times of U.S. Industry. *Istanbul Management Journal*, 90, 49-60. <http://doi.org/10.26650/imj.2021.90.0003>



Introduction

From the end of the American Civil War in 1865 to the U.S.'s entry into WWI on April 6, 1917, many factories and production facilities swiftly opened in the U.S., and industrial life rapidly evolved. In the U.S. after the Civil War, private sector railway enterprises continued to develop, and all states in the country were connected by a railway network from the Atlantic to the Pacific coasts in 1869 (Ambrose, 2012: 355-357). Despite the rapid development of industrial organizations in America, conventional methods used to manage factories and production processes have brought some problems along with industrialization.

Management and production process problems discussed in the sector-based regional and national journals of the U.S. then continued to discuss international platforms, such as the American Society of Mechanical Engineers (ASME) and the Society to Promote for Science of Management (then Taylor Society). Discussions on the effectiveness and efficiency of manufacturing in U.S. industrial life evolved into S.M.-related inquiries, namely art, science, and philosophy. During the ASME meetings, that idea brought forward that scientific management is an art and science. Then, the Taylor Society and the honorary president, F.W. Taylor, also stated that scientific management has a philosophical basis.

Aim and Scope of Research

Although management has existed since ancient times, the trend towards the management of industrial organizations is relatively more recent. The general definition of management is doing business for a particular purpose through or with others. However, there are too many relative definitions of what management is. That variety stems from conceptual relativity, which expresses different definitions for the concept of management (Daft, 2012: 217).

However, what management means, in essence, has always been controversial and relative because it concerns different sides and actors. Although managing is an action performed by a person or a group, it can also have different truths and aspects for each facet. Management of an industrial organization structures and practices that operate an automobile manufacturing organization and industrial organization those operating railways intrinsically would be different. Even if the methods utilized in those industrial organizations are the same, their application and results may differ in industrial organizations and their environment.

F.W. Taylor considered most significant that optimization to all levels and all organization functions to carry out industry organizations most effectively and efficiently; and added, if it is not possible, organizations should develop their functions to be effective and efficient (Taylor, 1911: 35).

F.W. Taylor also argued that the scientific management movement was not a hollow approach to problems that only consist of theories. Then, he pulled apart that these theories should be combined with the experience and practices gained over time (Berber, 2013: 138-139). Taylor's view at the overhead sentence and the positivist understanding of that time suggested that the theories and applications of the scientific management movement could be applied to all organizations in U.S. industries.

The Closed System approach of that time is an approach that brings forward that organizations have minor interactions with their environment, and general environmental rules substantially shape those organizations. It expresses a situation that emphasizes the harmonies and relationships of art and experience, knowledge, society, solidarity, and science in which reinterpreted and applied the theoretical approaches. In this regard, the fundamentals of scientific management were discussed at the platforms in which representatives of organizations came together. Some believe that scientific management rose on the shoulders of those who pioneered; others put forward the idea that it brought about the conditions of that period, which caused the maturation of U.S. industry (Lemak, 2004: 25). The researchers, who consider scientific management within the spirit of the times, focused on the contributions of scientific management to processes, employees, social benefits, and disadvantages.

This research analyzes the scientific management movement by comparing its facets of science, art, and philosophy, which pioneers, and opponents put forward. Within this scope, it focuses on how the expressions of science, art, and philosophy were related to the concept of management in the early period of U.S. industrial organizations, particularly between 1865 and 1917, which was the growth phase of industries in the U.S. The views of pioneers in the platforms for solving managerial problems in factories and production facilities were utilized in the research. The research focuses on the period between the 1865 Civil War and April 2, 1917, that the U.S. entry into WWI. At that period, the American Industry expanded unprecedentedly in scale before the unseen .

Research Questions and the Methodology

Regarding the aim and scope of research, the research questions were determined as below:

(1) What were these S.M.-related concepts that were subject to discussions in scientific management platforms?"

“(2) What were similarities and separations among them, and how did they come about?”

It is reached to the official reports and publication bulletins of the ASME and the Society to Promote the Science of Management, the articles, books of the scientific management pioneers. In the 115 issues of the Bulletin of Taylor Society published by the Society to Promote the Science of Management for 20 years, the books and papers of ASME members were analyzed by document analysis method, one of the qualitative research data collection methods. A process map of the concepts was revealed within the framework of the research questions shown above (Table-1).

The idea of management is science; found a voice for the first time in Henry Towne's 1886 manifesto (Towne, 1986). In 1894, Henry Metcalfe at an ASME conference bandy about that management was an art and a science, referring to his book *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private*. According to Metcalfe, activities expressed as science and art should be carried out together for better management practices and experiences (Metcalfe, 1894). Even though Henry Towne and Henry Metcalfe's views emphasized management as a science, A.H. Church and L.P. Alford argued that management has not got the foundations and systematicity to be a science (Church and Alford, 1912).

F.W. Taylor, in his *The Principles of Scientific Management* titled book, which he prepared for ASME in 1911, tells us the relationship between the S.M. approach and philosophy (Taylor, 2004). On the other hand, R.F. Hoxie and H.B. Durry criticized the S.M. in their separate but related articles. While Hoxie treated employees as the ever-rotating part of the wheel of U.S. industry, Durry focused on the deprivation of employees' legal rights and questioned why the S.M. approach that accepts them as they were could not be developed (Hoxie, 1915).

It reviewed within the research framework that platforms that discussed U.S. industry organizations' management and production processes problems. On these platforms, people who were engineers, managers, business owners, management experts, and consultants, besides French, British, and other countries' businesspersons, participated in the discussions. These discussion platforms were by a majority below listed as American Railway and Industry journals, American Society of Mechanical Engineers minutes, bulletin, and reports of the Society to Promote the Science of Management (Table-2).

Although the pioneers in these platforms are in close relationships and relatives, they have sometimes played active roles in more than one platform. For example, Scientific management pioneers such as F.W. Taylor, Henry Gantt, Morris L. Cooke, and Frank Gilbreth were ASME members. They have also played an active and leading role in the Society to Promote the Science of Management and then Taylor Society.

In the change and development of those platforms, faced problems by organizations became familiar and were significantly handled. For instance, discussed in the American

Railway and Industry journals, the factory and engineering problems evolved and began to be discussed more deeply as management and production process problems in ASME. The Society to Promote the Science of Management, on the other hand, was founded by the people who are mostly ASME members and focus on management problems after ASME's fundamental engineering problems (Küllli, 2019). In all these platforms, the arguers focused on how industrial organizations would be more effective and efficient. To achieve this, arguers put forward the theories, rules, formulas, and products based on their experience and practice due to observation and research. Scientific management paradigm, the dominant view has formed that man is a gear of the machine. Ignoring the social interaction of the employees, the view that all human beings are the same was standard in this period.

Transposition of Management Problems in U.S. Industries to Discussion Platforms

After the Civil War, the industrial organizations and railway networks that developed together became the harbinger of industrial development in the country and the rapidly increasing immigration (Nevens & Commager, 2005: 331-335). Despite the increasing domestic demand and developing industry in America, doing business changed from conventional methods to relatively modern methods. This change caused problems in managerial processes as well as in production processes.

The fact that the manager and the owner of the business were the same people and that only one managing business owner was dealing with all of the problems had brought management problems in the factory and railway management on the vast private enterprise railway network (Taylor Society, 1922: 209-246). Business owners with an engineering background first addressed management problems in industrial organizations. They sought to increase efficiency and productivity by discussing the platforms created through railroad and industry journals (Jenks, 1960). In this discussion platform, the business managers, most of whom are engineers, who seek solutions for each other's problems, founded the American Society for Mechanical Engineering (ASME) in 1880 with the initiative of John E. Sweet to bring the problems to a national level (Hutton, 1915).

The majority of ASME members were engineers. Some people direct their work to optimize engineering practices and members who focus on managerial problems in factories and production facilities (Brown, 1925). Henry R. Towne (1889-1890), elected as the eighth president of ASME, was one of the ASME presidents dealing with managerial problems in society. Henry Towne divided the ASME members into two. He referred to them as managers and engineers in his manifesto entitled *Engineer as an Economist*, which he presented at an ASME meeting in 1886. H. Towne emphasized that the number of engineers who could demonstrate both executive and engineering qualifications in ASME was minimal.

According to H. Towne, successful management could be mentioned in industrial organizations only when members with both characteristics led them. He added that when managerial problems in factories and production facilities were dealt with by scientific methods, U.S. industry organizations would show success and development (Towne, 1986). In his 1886 speech, Towne called that period the progressive era in which the railways and industry developed rapidly in the U.S. In the progressive era, enterprises that held the railway network of America operated by private and legal entities started to increase their capital by borrowing from banks to increase their capital in a short time. Despite their increasing capital, many railway organizations decided to go bankrupt when their businesses started to have problems based on prices in the railway network, an oligopoly. Later, in 1898, Bankruptcy Law was enacted by the American government (Saros, 2011: 39-40). H. Towne's emphasis on the necessity of management to be scientific also comes to the fore here. He emphasized that rules and formulas should be put forward based on scientific methods rather than practical knowledge in industrial organizations. The basis of drawing attention to managers and engineers in industrial organizations was to realize management practices and specify the rules and formulas applied in management.

Following Towne's work at ASME, Henry Metcalfe also carried out studies seeking solutions to management problems. H. Metcalfe took H. Towne's idea of the scientificity of management one step further, and in a presentation he made at ASME in 1894, he argued that management was a science and an art. According to H. Metcalfe, when combining science and art concepts in management and adaptation to managerial processes in factory and production problems, this can be expressed as management science (Metcalfe, 1894).

Metcalfe's treatment of management as an art and science reveals the conditions of that period. In the process of restructuring the American industry, the searches of industrial organizations to develop and their expectations of creating a system within a particular set of rules and formulas confirm this. In *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops* book, H. Metcalfe expresses the concept of art as all the methods, knowledge, and rules involving certainty in action realization. The concept of art was the realization of works in a particular order, with predefined and generally accepted means. Management is an art definition of H. Metcalfe, which focuses on identifying common problems in industrial organizations that developed after the American Civil War and sought solutions (Kulli, 2019). He also emphasized that management is a science that systematically develops cumulative knowledge while analysing and revealing all individual experiences and practices, including those of business owners, managers, and employees within the organizations. Thus, forming a set of rules and formulas. It refers to it as what enables the development of industrial organizations (Metcalfe, 1894).

Science is generally accepted as sense what is understanding the universe and accessing correct information to develop an approach through a world view, to create a method and to conduct research, and to present an inference, a product, a collection of information as a result of this systematic effort (Arslan, 2017: 73-74). While pointing to management science, Henry Metcalfe argues that it is parallel to the common sense of science. It was the transformation of applications into information obtained in a more common form by examining all processes in an industrial organization, observing employees, and examining process-employee interaction harmony. In this case, as Metcalfe states, the information obtained will cumulatively become a set of rules and/ or formulas.

The definitions of art and science that were put forward by Henry Metcalfe related to management were in parallel with the concepts defined above. Henry Metcalfe's definition of the art of management expresses all the rules, knowledge, and methods that contain certainty. It integrated management science with standard rules and specific research methods in establishing the framework of the early phase of American industry. It was to transform the definition of management science, which expresses the set of rules or formulas that can be applied by industrial organizations into practice by combining it with the practices of the enterprise when necessary. As has been examined, in the scientific management paradigm, Metcalfe's contemporaries and later have frequently pointed to two integrated concepts he put forward. Although there were different perspectives, Metcalfe's view reveals the management of early American industrial organizations, at least in certain pointed aspects.

The Bankruptcy Act of 1898, enacted in Henry Towne and Henry Metcalfe's ASME period, enabled industrial organizations to consider their development problems. Specifically, with the scientific management paradigm, productivity and efficiency have become the two most essential concepts in all industry organizations (Hutton, 1915).

The search for solutions to managerial problems and production processes became extremely important in U.S. industry organizations that focus on efficiency and effectiveness with the developing industry. As a consequence of this endeavor, those addressed the problems in a systematic approach, different from the previous ones. All the steps that had an impact on the production process were disintegrated to the smallest detail. The parts that did not create added value were eliminated through movement and time studies.

The scientific management movement shaped around the managerial problems that ASME's tried to find solutions to and separated and developed as the 1910s initially focused on the production and factory problems. The scientific management movement is based on five main principles. The movement was an approach put forward in industrial organizations where preferred science instead of practice and experience,

harmony instead of conflict and incompatibility, solidarity instead of individualistic approach, maximization of production instead of a specific limit of production capacity, and the development of employees who were seen as a part of the center gear in the industries (Taylor, 2004: 140-142).

Engineering activities in America started to gain momentum in the early 1900s. In line with that mobility, ASME decided to focus on engineering rather than management issues. Thereupon, the member of ASME who dealt with the management problems founded the Society to Promote for Science of Management in 1911 (Brown, 1925: 134-139). Under the leadership of F.W. Taylor, the association focused on management and production processes and became a supporter of the scientific management movement (Taylor, 1922: 209-246).

The works of F.W. Taylor in association supported the predictions of H. Metcalfe and H. Towne, who were also ASME members. F.W. Taylor referred to both Metcalfe and Towne in his book, *The Principles of Scientific Management*, which points out the systems valid for all industrial organizations and pointed out scientific management as a science that has universal validity with the analysis of practices (Taylor, 2004: 72-117). Besides, he pointed out the measurements that should be taken in the implementation of scientific management practices in each industrial organization. These were applications such as F.W. Taylor's time study, F. Gilbreth's motion study, and H. Gantt's workflow chart. According to F.W. Taylor, efficiency and productivity in all industry organizations could be increased within systematic rules. Attributed with F.W. Taylor's name, the scientific management movement became well-known for both the practices in the U.S. and the studies of the Society to Promote for Science of Management in Europe. The movement gained supporters from many industry organizations in a short time (Brown, 1925). In a zeitgeist way, the scientific management movement motivated the industrial organizations in the reshaping world to maximize their production and promoted them to advance (Wren & Bedeian, 1994). F.W. Taylor believed that the scientific management movement was a philosophy of continually improving processes and continually improving part of the process, and stated this in his 1911 book, *The Principles of Scientific Management*. When he died in 1915, the name of the Society to Promote the Science of Management was changed into the Taylor Society (Taylor Society, 1916: 1-20).

In the Taylor Society, the group named management experts by F.W. Taylor himself tended to see the Scientific Management Movement, which they pioneered, as a marketing tool that would bring themselves and their work to the fore rather than contributing to the scientific management movement. In this view, Taylor Society, the flag carrier of the scientific management movement, shaped its activities to serve its members rather than promoting and developing a movement and creating funds for

them. As a result, the Taylor Association continued its activities for about 21 years, ended its activities in 1936, and joined the American Association of Industrial Engineers (Kotnour & Farr, 2005).

Views Based on Three Concepts Associated with the Scientific Management Movement

H. Towne's put forward the idea that management is a science in 1886, supported by some members who came after him in ASME. After Towne's speech in 1894, H. Metcalfe took Towne's view one step further and supported the view that management was an art and a science. The view of Metcalfe pointed out that the management contains facts based on experience that should be analyzed and used as a systematic framework of rules.

In parallel to the views of H. Towne and H. Metcalfe, F.W. Taylor had stated in his *Scientific Management Principles* book that management is both a science and a philosophy. The scientific management movement found comprehensive supporters worldwide, especially in America, Europe, and Asia. Although the scientific management movement found a wide range of followers and supporters, some thought that management was not a science yet. Furthermore, those cited that the scientific management movement has adverse effects on society. A.H. Church and L.P. Alford, in their book *The Principles of Management*, published in 1912, stated that management was far from being a science yet (Church and Alford, 1912). Behind this view, the management theories did not go beyond personal views and applications in a single field (Church and Alford, 1912). Church and Alford, criticizing the scientific management approach shaped by the thoughts of a group of practitioners in the Taylor Society, emphasized the necessity of different ideas to support the theory for the development of scientific management. Church and Alford proposed principles for management to be a science. These were systematic use of experience, economical control of labor, and the promotion of workers' effectiveness. Systematic use of experience refers to the observation, recording, and analysis of the experience and practices of employees in industrial organizations and applying them as a systematic set of rules. The economic control of labor emphasizes that managers should divide labor, coordinate, optimize (protection), and fair wage distribution within a sure bureaucracy. The work areas should be designed according to the usage areas and should have appropriate hygienic conditions to ensure the workers' activities, to control the personal effectiveness of workers, The views put forward by Church and Alford were at variance with the principles stated by Taylor in his 1911 book.

On the other hand, Church and Alford criticized the restriction of the scientificity of the management movement to a particular group (Church and Alford, 1912). In addition to the principle of prioritizing the owners of industry organizations supported by Taylor and his referred management experts, Church and Alford also considered

the conditions of workers and managers. According to their put forward, scientific management would only be possible in environments where discussed the different ideas and employee situations in the industrial organization have protected.

Some people suggested what necessary arrangements should be made for the management to be scientific. Those people did not wholly oppose the scientific management movement (Berber, 2013). R.F. Hoxie and H.B. Durry were some of them. Hoxie argued that those who led the scientific management movement must constantly challenge the assumptions of those who led the scientific management movement. Also, according to Hoxie, scientific management was an extension of the development of the industrial revolution in the era that they found. S.M. could only take place when a particular infrastructure was provided.

According to Hoxie, industrial conditions must remain constant realized to scientific management. On the other hand, there was an understanding of maximizing production with the increasing worldwide demand in the early 1900s. That situation made it extremely difficult to apply scientific management to organizations. According to Hoxie, scientific management was an approach that was far from adapting to the conditions of the age, pushing the limits of the workforce, and creating problems in social life (Hoxie, 1915). H. B. Durry, on the other hand, confirmed Hoxie and pointed out that S.M. emerged after the American Civil War with a zeitgeist approach and that the S.M. was effective in increasing the production amount of industrial organizations since production turned into mass production at that period. Moreover, the scientific management was in a structure that conflicted with the labor unions during their period. While the unions in the horizontal structure in America were skeptical about the change, F.W. Taylor and Scientific Management supporters saw unions as an obstacle to growth and a structure that haunted workers. Durry also focused on the worker's and manager's scientific management practices to draw a genuinely scientific framework by examining this contradictory situation (Durry, 1912). According to Durry, the most critical link between employee and employer was the wage gap. However, workers perform science and artistic jobs for low wages. In this regard, he emphasized that it was essential for employers to develop different motivations to direct workers to work. In this sense, Durry stated that a scientific approach developed in the interests of a particular group rather than serving and developing humanity in a sense.

Conclusion

The U.S., which started to develop after the Civil War and increased rapidly with immigration in the 1890s, turned into mass production in the developing industry. The scientific management movement, which emerged with a zeitgeist approach, was the highest limit of current developments. The most considerable criticism of the

scientific management approach was that it continued its development as a system of rules and practices handled by the same people for specific years, 1910-1936. Due to the untestable scientificness and the handled by a specific group of people criticized too many times.

Almost all circles accepted the view that management was art. Contrary to the concept of art, which emphasizes beauty and aesthetics today, the concept of art in American understudy expresses specific rules and practices. When considered in this framework, practices and experience gain importance in examining every job in detail and eliminating unnecessary movements. The concept of art refers to the use of these practices and experiences as a set of rules. In this respect, the fact that management was an art and science was not an expression that separates management but the main concept that supports the complexity and progress of management.

Stating that management did not only consist of systematic rules and practices, F.W. Taylor put forward the view that scientific management was philosophy with its knowledge-based structure. To spread this belief, F.W. Taylor supported the accumulation of knowledge and the development of theoretical infrastructure as a strong character in the early years by discussing the scientificness of the management and the opinions of different people in the Bulletin of Taylor Society. However, the people who came after Taylor and whom he attributed as management experts, aside from presenting theoretical and conceptual studies, aimed to market their practices to industry organizations in other countries, especially in the U.S., under the umbrella of scientific management. With this development, which damaged the basis of the scientific management movement to be scientific and based on philosophical dogmas, understanding changed in the U.S. and the world in a short period of about 20 years.

Nowadays, the scientific management approach is still one of the most discussed approaches. This situation is quite normal for the scientific management movement that matters at hand in the classical management thought paradigm. Basic analogies can find the root of the problems and quests seen in industrial organizations and use essential practices in today's industrial organizations. However, the relations among the organizations have changed, and complexity and diversity level has increased. Besides, new paradigms and approaches have emerged in time. Due to that change, developments in society have caused and created diverse descriptions for Scientific Management for each period. The societies in that different period interpreted its approach related to their applications and conditions, and in the future, those societies will continue to do so.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

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

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

References

- Alford, L. P., & Church, A. H. (1912). The Principles of Management. *American Machinist*, 36(22).
- Ambrose, S. E. (2012). *Nothing Like It in the World: The Men Who Built the Transcontinental Railroad 1863-1869*. Simon And Schuster.
- Arslan, A. (2017). *Felsefeye Giriş. BB101 Yayınları*. 25. Baskı. S.73-74.
- Berber, A. (2013). Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri. Alfa.
- Brown, P. S. (1925). The Work and Aims of the Taylor Society. *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 119(1).
- Church, A. H., & Alford, L. P. (1912). The Principles of Management. *American Machinist*, 36(22).
- Drury, H. B. (1922). *Scientific Management: A History and Criticism* (No. 157). AMS Press.
- Hoxie, R. F. (1915). *Scientific Management and Labor*. D. Appleton.
- Hutton, F. R. (1915). *A History of the American Society of Mechanical Engineers From 1880 to 1915*. The Society.
- Jenks, L. H. (1960). Early Phases of the Management Movement. *Administrative Science Quarterly*, 421-447.
- Kotnour, T., & Farr, J. V. (2005). Engineering Management: Past, Present, And Future. *Engineering Management Journal*, 17(1).
- Kulli, B. (2019). Factory and Production Problems to Scientific Management Societies: Legitimacy of The Scientific Management Movement. *Istanbul Management Journal* (87).
- Lemak, D. J. (2004). Leading Students Through the Management Theory Jungle By Following the Path of the Seminal Theorists. *Management Decision*.
- Metcalfe, H. (1894). *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public And Private*. J. Wiley.
- Nevins, A., & Commager, H. S. (2005). *ABD Tarihi, (Çev. Halil İnalçık)*. Ankara: Doğu Batı.
- Saros, D. E. (2011). *Labor, Industry, And Regulation During the Progressive Era*. Routledge.
- Taylor Society (1916). *Bulletin of the Society to Promote the Science of Management*. January, Vol:2, No 1: 1-20.
- Taylor Society (1922). *Bulletin of the Society to Promote the Science of Management*. December, Vol:7, No 6: 209-246.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, 202.
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific Management*. Routledge.
- Towne, H. R. (1986, August). The Engineer As An Economist. in *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1986, No. 1, pp. 3-4). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Ülgen, H., Ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Wren, D. A. (1997). *The Evolution of Management Thought*. 7. Ed. John Wiley.
- Wren, D. A., And Bedeian, A. G. (1994). *The Evolution of Management Thought*. 6. Ed. John Wiley.



Veri Zarflama Analizi (VZA) ile Türkiye’de Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi: Milli Emlak Genel Müdürlüğü Uygulaması Örneği*

Performance Assessment with Data Envelopment Analysis in Public Administration in Turkey: An Example of the General Directorate of National Property Practices

İlhan Yıldırım¹, Harun Tanrıvermiş², Türkyay Tüdeş³

Öz

Bir ülkenin kıt kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması için hesap verebilirlik ve performans değerlendirmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, bir kamu kurumu faaliyeti olarak Milli Emlak Genel Müdürlüğü’nün Hazine taşınmazlarındaki tespit işlemleri örnek olarak alınmış ve performansı Efficiency Measurement System programı kullanılarak veri zarflama analizi ile değerlendirilmiştir. Hazine taşınmazlarının yönetimine dayalı faaliyetler, Ankara ilinin 16 merkez ilçesinde 2009-2013 yılları arasında milli emlak taşra birimi faaliyetleri sonuçları ve tespiti yapılan Hazine taşınmazları verileri kullanılarak analiz edilmiştir. İzleyen yıllarda da kurumun benzer performans sonuçlarını sergilediği, ancak kurum bilgi sistem programındaki güncelleme çalışmaları nedeniyle 2013 yılı sonrası verilere ulaşamadığı belirtilmelidir. Çalışmanın sonuçlarına göre 2013 yılının en etkisiz, 2010 yılının en etkin dönem olduğu ve bunu da çıktı miktarı performansının belirlediği saptanmıştır. Sonuç olarak, kaynakların etkin kullanımının çıktı miktarını etkileyerek kurum performansını belirlediğinden hareketle, ekonominin ihtiyaçlarına uygun ve gelir gerçekleştirmelerini artıracak Hazine taşınmazları yönetimi politikalarının geliştirilmesi gerektiği dikkati çekmektedir.

Anahtar Sözcükler

Etkinlik, Veri zarflama analizi, Kamu yönetimi, Milli emlak, Performans yönetimi

Abstract

Accountability and performance evaluation are needed for effective and efficient use of a country’s scarce public resources. In this study, detection procedures conducted in Treasury (or State) property of the General Directorate of National Property were taken as an example of public institution activity, and its performance was evaluated with data envelopment analysis using Efficiency Measurement System program. Activities based on the management of Treasury

* Bu çalışma, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalında Prof. Dr. Türkyay TÜDEŞ danışmanlığında tamamlanmış olan *Milli Emlak Genel Müdürlüğü Tarafından Yapılan Tespit İşlemlerinin Etkinlik ve Verimlilik Kavramları Açısından Değerlendirilmesi* adlı yüksek lisans tezinin bir bölümünden güncelleme yapılarak hazırlanmıştır.

1 **Sorumlu Yazar:** İlhan Yıldırım (Doktora Öğrencisi), Ankara Üniversitesi, Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. E-posta: yldrm_ilhan@hotmail.com ORCID: 0000-0002-4799-0190

2 Harun Tanrıvermiş (Prof. Dr.), Ankara Üniversitesi, Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. E-posta: tanrivermis@ankara.edu.tr ORCID: 0000-0002-0765-5347

3 Türkyay Tüdeş (Prof. Dr.), Ankara Üniversitesi, Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. E-posta: turkaytudes@ktmgrup.com ORCID: 0000-0003-2324-6727

Atf: Yıldırım, I., Tanrıvermiş, H. ve Tüdeş, T. (2021). Veri Zarflama Analizi (VZA) ile Türkiye’de Kamu Yönetiminde Performans. *Istanbul Management Journal*, 90, 61-90. <http://doi.org/10.26650/imj.2021.90.0004>



property were analyzed using the results of the activities of national property provincial unit in the 16 central districts of Ankara province and the Treasury property data detected from 2009 to 2013. The institution has shown similar performance results in the following years, but the data after 2013 could not be accessed due to the update activities performed in the institution's information system program. The study concluded that 2013 was the most inactive and 2010 was the most active period based on the result determined by the amount of output performance. Consequently, management policies of Treasury property should be developed to suit the needs of the economy and increase revenue realizations because the effective use of resources determines the institution's performance by affecting the amount of output.

Keywords

Efficiency, Data envelopment analysis, Public administration, State property, Performance management

Extended Summary**Purpose**

This study evaluates MEGM's performance based on the "detection" operations performed by the unit personnel affiliated to the provincial organization of the Ministry of Environment and Urbanization. The operations focus on realizing all kinds of legal procedures such as obtaining, managing, and disposing of treasury properties, because it reflects the concept of activity for evaluating mostly private or semipublic services institutions' performance. The study might provide a basis for other activity analysis to be performed in public activities.

Literature Review

In the activity, which is a concept for objectives, the realization of the goals and objectives is determined by associating them with the output of the process. Effectiveness measurement shows how it can produce the best output from existing inputs. This study used data envelopment analysis (DEA) to measure the relative performance of businesses with the same goals and objectives. DEA is a nonparametric method used for measuring the effectiveness of systems and the relative effectiveness of decision-making units in multi-input and multi-output processes. Accordingly, DEA is a special form of application of linear programming used to measure the effectiveness of institutions such as hospitals, banks, courts, universities, and schools.

In the study, DEA to measure the effectiveness of institutions in Turkey, namely, universities, banking and insurance sectors, state and private educational institutions at different levels, airports serving transportations and civil aviation services, ports, hospitals operating at different fields, efficiency values have been calculated among themselves or as years, institutions that are active and ineffective or years were determined and at last suggestions have been made for ineffective institutions. In studies related to the treasury properties, it has been observed that activities such as the sale of real estate assets, transfer of/free transfer to public institutions and organizations,

and the allocation of real estate within the scope of education, health, tourism, and investment incentives are analyzed through programs such as Statistical Package for the Social Sciences. This study differs from others because it is the first to evaluate the performance of a public institution, which is within the scope of general management, based on an activity that is the basis for the management of treasury real estate.

Method

Scope of the work

National real estate business and operations within the administrative structure of the province of Ankara are conducted by the Directorate of National Real Estate, affiliated to the Provincial Directorate of Environment and Urbanization (Akyurt, Altındağ, Ayaş, Bala, Çankaya, Çubuk, Elmadağ, Etimesgut, Gölbaşı, Kalecik, Kahramankazan, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, and Yenimahalle). The results of the activities related to the national real estate between 2009 and 2013 (determined by parcel size (m²), expenses made for identification, income realizations) were examined. The data were created using the information obtained from MEGM and Ankara Ledger Annual Activity Reports, the National Real Estate Automation Project, records held by Ankara Ledger units, number2000i accounting module, Google maps applications, and interviews with relevant personnel.

In this study, the effectiveness analysis was performed using DEA, a linear programming-based technique because there are multiple inputs and outputs with different measurement units (m², TL, years) in the determination processes constituting treasury real estate management activities. Thus, the concept of efficacy and DEA was used in the analysis. The results were then explained to provide a theoretical basis. After explaining the position and duties of MEGM in the general administrative structure and the concept of determination, the performance of MEGM in terms of input and output was analyzed with the concept of effectiveness using the Efficiency Measurement System program.

Findings and Conclusions

In the analysis in which the input variable of “total expenses,” “real estate area detected,” and “income realizations” were taken as output variables in the central 16 districts of Ankara for each calendar year covering 2009–2013, a different activity score was reached in the CCR and BCC models with input and output orientation. According to the input- and output-oriented CCR model, the performance was effective in 2009 and 2010, while it was ineffective in 2011, 2012, and 2013. According to the BCC model, the years 2009, 2010, and 2012 were found effective in both input-oriented and output-oriented analysis. However 2013 was again determined to be the most

inefficient period. Examining the CCR and BCC super-efficiency scores calculated to determine which of the active periods are more effective, 2010 was identified as the most active period.

Although there is a change in the relative variable increase in the input variables, the conversion to output is low or the output amounts remain low. This raises the problem of performance management. Considering that the study results will improve the performance of public institutions and organizations or the organization's ineffectiveness, the real estate management system should be reviewed and the efficiency increased by hiring services from private individuals and organizations in areas that are not seen as effective.

Veri Zarflama Analizi (VZA) ile Türkiye’de Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi: Milli Emlak Genel Müdürlüğü Uygulaması Örneği

Giriş

Küreselleşme ile başlayan süreçte refah devletinin krizi ve yeni sağ anlayışı, teknolojik, sosyal ve kültürel değişim ve dönüşümler, kamu yönetiminde performans sorunu ve ortaya çıkan güven açığı, örgütlerin doğasından kaynaklanan değişim ihtiyacı, demokrasi ve insan hakları anlayışının değişmesi ve yerelleşme çabaları, uluslararası örgütlerden gelen baskılar ve ülke deneyimleri, kamu yönetimlerinde değişime zorlayan nedenler olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, bu süreçte kamunun ekonomik faaliyetlerin azaltılması, üretim girdilerinin etkili, etkin ve verimli kullanılması görüşü hâkim olmaya başlamıştır (Devrim ve Altay, 2000; Akyel ve Köse, 2010). Kamu kesimi faaliyetlerinin etkinliği, geniş tartışma ve araştırma alanı bulmaktadır. Kamu harcamalarında optimal politika önerisiyle başlayan kamusal etkinliği ölçmeyi amaçlayan çalışmalar, kamu harcamalarının verimliliğinin artışı, ekonomik büyümede belirli amaçlarla yapılan harcamalar (yatırım, tüketim ve sosyal amaçlı) ile kişi başına düşen gelir ve eğitim seviyesinin etkisi, kurumsal yapıda sağlanan güçlenmenin harcamalarının etkinliğini artırmadaki fonksiyonunu ölçen çalışmalarla devam etmiştir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018).

Kamu tarafından yapılan harcamaların GSYH içinde önemli bir oranı sahip olması ve kaynak dağılımında yarattığı olumsuz etkilerden dolayı, ekonominin verimliliği üzerinde etkisi de belirgin olmaktadır. Bu etkiden dolayı vatandaşlar, ödedikleri vergilerin nasıl kullanıldığını sorgulamaktalar ve yönetimlerin yaptıkları faaliyetler ve harcamalar dolayısıyla hesap verilebilirliklerini sorgular duruma getirmişlerdir. Aynı zamanda kamu harcamaları ve faaliyetlerinin etkinliği, sürdürülebilir kamu maliyesi açısından da önemlidir.

Özel sektörün verimsiz ve etkin olmayan yönetim ve harcama politikasında piyasa mekanizması önleyici bir araç olmaktadır. Ancak kamu kuruluşları açısından durum farklılık göstermektedir. Bu açıdan performans yönetimi ve denetimi, kamu kesiminin faaliyetlerindeki verimliliğini, etkinliğini ve tutumlu olma durumunu ölçen bir fonksiyon üstlenmektedir. Diğer taraftan kamu kurumlarının görevlerinin yerine getirilmesinde maliyet-etkin olarak hareket edemiyorlarsa, bu görevlerin kamu dışındaki piyasa araçları tarafından yerine getirilebileceği sorgulanmaya başlamıştır. Kamunun yeniden yapılandırılmasına yönelik yapılan reform çalışmalarında da; idarenin performansının yükseltilmesi ve faaliyet sonuçlarına yoğunlaşması, idarenin ve faaliyetleri yürütenlerin hesap verme yükümlülüğü alanlarının genişletilmesi ve bunların kontrol edilmesi ile yönetimde rekabet ve özel sektör tarafından kullanılan piyasa mekanizmalarının kullanılması gibi mekanizmalar geliştirilmiştir (Gören, 2000).

Birçok ülkede 1970'lerden bu yana öncelikle ekonomide yeniden yapılandırma, özelleştirme ve kamu hizmetlerinin özel sektör kurumları tarafından yürütülmesine yönelik çalışmaların önem kazandığı görülmektedir (Tokathıoğlu ve Şen, 2019). Türkiye'de ise Avrupa Birliğine üyelik çabaları, uluslararası kuruluşların (Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi) etkileri, küreselleşme, rekabet ortamı gibi dış faktörler; kamunun mali yönetim alanında kriz yaşaması, yönetim biçimlerinin etkin olmaması, yönetime katılma, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sivilleşme konularında beklentilerin artması gibi iç etkenler, kamu yönetiminde yeniden yapılandırma ihtiyacını doğurmuştur. Bunun yansıması olarak, kamu yönetiminin etkinliğini arttırmak amacıyla çeşitli düzeyde reformlar ve hukuki düzenlemeler yapılmıştır. 1980 dönemi sonrası kalkınma planlarının da bu anlayış doğrultusunda düzenlendiği dikkati çekmektedir (Köse, 2003; Kurt ve Uğurlu, 2007; Canpolat ve Cangir, 2010).

Kamu yönetiminde görülmeye başlayan değişim süreci ve yaşanan ekonomik krizler ile kaynak ihtiyacı kamu taşınmazlarının yönetimi anlayışının da değişmesi gerekliliğini doğurmuştur. Ayrıca, kaynak gereksinimin kamu taşınmazlarının satışını bir politika olarak gündeme getirmesi, kamu taşınmazlarının yönetimi ile sorumlu kamu kurumunun performansını sorgulanır duruma getirmiştir. Türkiye'de Hazine¹ mülkiyetindeki tescilli taşınmazlar, 2019 yılı sonu itibariyle ülke yüzölçümünün %37,38'ini² oluşturmaktadır. Buna Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yerler³ olarak kabul edilen ve yönetimi yine Milli Emlak Genel Müdürlüğü'ne (MEGM) verilen alanların eklenmesi ile bu oranının %50'leri aştığı görülmektedir. Türkiye'de MEGM haricindeki kamu kurum ve kuruluşlarının (üniversiteler, diğer özel bütçeli kurumlar, denetleyici ve düzenleyici kurumlar, sosyal güvenlik kurumları, belediyeler ile kamu iktisadi kurumları gibi) mülkiyet ve yönetiminde bulunan taşınmaz varlığının da dâhil edilmesiyle kamu mülkiyetindeki taşınmaz varlığı daha da artmakta ve hatta 1990'lı yıllardan sonra bu mülkiyet yapısı itibariyle Türkiye'nin eski Doğu Bloku ülkeleri ile aynı düzeyde olduğu eleştirileriyle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Hazine taşınmazlarının yüzölçümü olarak büyük bir varlığı temsil etmesinin yanında çok farklı nitelikte (arazi, arsa, tarla, bağ-bahçe, su ve su ürünleri alanları, maden ve ocak alanları, bina gibi) bulunmasından dolayı Türkiye'nin ekonomik gelişme sürecine önemli bir

1 Hazine kavramı Hazine Taşınmazlarının İdaresi Hakkında Yönetmelikte (HTİHY); "Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri açısından Devlet tüzel kişiliğinin adı" olarak tanımlanmıştır. Literatürde kamu taşınmazı (public real estate veya state property) kavramı yerine Türkiye'de kamu taşınmazı kullanılmakla birlikte gerek anılan Yönetmelik, gerekse 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda tanımlanan "kamu kaynağı" kavramının literatürdeki kapsamı ile örtüşmediğinin vurgulanması gerekli görülmektedir (Tanrıvermiş vd., 2017).

2 Hazine mülkiyetinde olan tescilli taşınmazlar 292.925.146.669 m² (4.203.342 adet)'dir (MEGM 2019 Faaliyet Raporu, 2020).

3 HTİHY'nin 4/1-ç bendinde, "Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yer: Türk Medenî Kanunu ile diğer kanunlarda Devletin hüküm ve tasarrufu altında olduğu belirtilen yerler" şeklinde tanımlanmıştır. 4721 sayılı Türk Medenî Kanunu'nun 715'inci maddesine göre; "Sahipsiz yerler ile yararı kamuya ait mallar, Devletin hüküm ve tasarrufu altındadır. Aksi ispatlanmadıkça, yararı kamuya ait sular ile kayalar, tepeler, dağlar, buzullar gibi tarıma elverişli olmayan yerler ve bunlardan çıkan kaynaklar, kimsenin mülkiyetinde değildir ve hiçbir şekilde özel mülkiyete konu olamaz..."

üretim ve sermaye unsuru olabilecek durumdadır. Bu açıdan, Hazine taşınmazlarının yönetiminden genel sorumlu kamu kurumu olan MEGM’in performansının etkinlik kavramı çerçevesinde değerlendirilmesi, genel ekonomi açısından da önemli sonuçları olabilecektir.

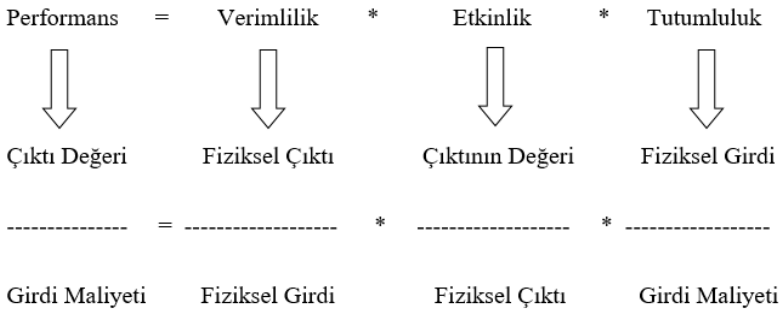
Performans, Performans Yönetimi ve Kamuda Performans Anlayışı

Performans, modern kamu yönetiminin anahtar kavramlarından biri olarak kabul edilmekte ve reform girişimlerinde gündeme gelen bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Falay (2000) performansı; “Bir işi yapan bireyin, grubun veya kurumun bununla amaçladığı şeyi ne kadar gerçekleştirdiğinin nicelik ve nitelik olarak ifadesidir.” şeklinde tanımlarken, P.F.Drucker’ın “Gelecek İçin Yönetim” adlı kitabında, bilgi ve hizmet alanlarında ortaya konulan işçilik ön plana çıkartılmış ve bu alanlarda “performansın” merkezde olmasının önemi vurgulanmıştır (Apan, 2008). Bir başka açıdan performans, faaliyetin amaçlı ve planlı olması, bu faaliyetin sayısal veya sayısal olmayan çıktısının tespiti ve belirlenen hedeflere ulaşma düzeyinin ölçülmesini ifade edecek şekilde tanımlanmıştır (Anonim, 2000; Uludüz, 2008; Akal, 2011). Kamu sektörü açısından performans ise, kamu tarafından yürütülen hizmetlerin eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Ancak bu hizmetlerin en düşük maliyetle gerçekleşmesi zorunludur. Performans kavramı açısından, devletin işleyişi iki şekilde nitelendirilmektedir. Buna göre performansın üretim süreçleri zincirini içeren bir tarafı bulunmakla birlikte, aynı zamanda performans çıktılarının yarattığı sonuçlar ve etkilerin nedensel ilişkiler ağıdır (Kurnaz, 2010).

Performans Yönetimi ve Denetimi

Performans yönetimi, bir taraftan girdi kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlayarak kaynak kullanım kapasitesi, hizmetlerin kalitesi ve etkinliğini arttırmayı hedef alan bir yönetim anlayışını, diğer taraftan bu anlayışın uygulamaya yansımaları sağlayan tekniklerin tamamını ifade etmektedir. İngiltere’deki Sayıştay Kurumu performans yönetiminin beş ana unsurunu belirlemiştir. Bunlar; “(i) strateji, (ii) performans ölçülerinin belirlenmesi, (iii) somut hedeflerin seçilmesi, (iv) bilgi sağlanması, (v) bilginin raporlanması ve iyileştirmeye dönük önlemler”dir. Performans yönetim sisteminin kurulabilmesi için bütün kurumların genel olarak; stratejik planlama, performansın ölçülmesi ve performans bilgisinin kullanılması şeklinde üç temel adım izledikleri görülmektedir (Uludüz, 2008). Performans ölçümü sonuçlarının, kamu idaresi açısından bir takım çıktıları beraberinde getirmesi öngörülmektedir. Performans sonuçlarına göre, sunulan mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasının gerekli olup olmayacağına karar verilebilir. Ayrıca, hesap verme sorunluğu etkin bir şekilde gerçekleştirilerek personelin performansı belirlenen hedef, amaç ve misyonlara uygunluğu açısından ölçülebilir, performans sonuçlarına göre değerlendirme yapılabilir ve değerlendirmeye göre de ödül ya da ceza mekanizması işletilebilir (Kurnaz, 2010).

Devletin fonksiyonları artmasına rağmen kaynakların kıt olması, mevcut kamu kaynağının planlandığı şekilde, mümkün olan en az maliyetle ve etkin bir şekilde kullanımı konusunda idareyi zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, kamu kaynağını kullanan konumunda olan personelin, gerçekleştirdikleri kullanımlar dolayısıyla hesap verme sorumluluklarının⁴ daha güçlü hale getirilmesi, performans denetimini gündeme getirmiştir (Akyel ve Köse, 2010). Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI) performans denetimini, “kamu yönetiminin performans, tutumluluk, verimlilik ve etkililiğini incelemeye odaklanmış bir denetim şekli” olarak tarif etmektedir (Uludüz, 2008; Akyel ve Köse, 2010). Diğer taraftan performans değerlendirmesi ise, sistematik bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreç; stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu amaç ve hedeflere ulaşmada izlenen yolları ve kullanılan yöntemleri, proje ve faaliyetlerin yürütülmesi, tüm bunlar sonucunda ulaşılan çıktıları, bu süreçteki güçlü yönlerin ve başarısızlıkların ortak bir değerlendirmeye tabi tutulmasını içermektedir (Kirmanoğlu ve Çak, 2000; Helvacı, 2002; Uludüz, 2008). Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk arasındaki ilişki şekil 1’de gösterildiği gibi ifade edilmektedir (Falay, 2000).



Şekil 1. Verimlilik, Etkinlik ve Tutumluluk Arasındaki İlişki

Mark Friedman, performans ölçüleri olarak girdi, çıktı, miktar ve kalite kategorilerini almaktadır. Bu kategorilere göre oluşturulan tablo 1’deki matriste, satır ve sütunların eşleşmesi ile oluşturulan her bir kutucuk, belirli bir performansı ifade etmektedir. Matriste girdi ile miktarın eşleştirildiği 4 numaralı kutucuk, hizmetin sunulmasında gösterilen çaba miktarını; girdi ile kalitenin eşleştirildiği 2 numaralı kutucuk, hizmet sunumunda müşterilere gösterilen davranışın kalitesi (iyi davranılma durumu), hizmetin etkin (belirlenen zaman ve yerde, tutarlı) bir şekilde sunulma durumunu göstermektedir. Diğer taraftan çıktı ile miktarın eşleştirildiği 3 numaralı kutucuk, durumunda gelişme görülen müşteri adedini; çıktı ile kalitenin eşleştirildiği 1 numaralı

⁴ Hesap verilebilirlik, kamu mali yönetiminde; “Belirlenmiş hedefler doğrultusunda, belirli bir performansın gerçekleştirilmesine yönelik sorumluluğun üstlenilmesine ve bu sorumluluğun açıklanması gerekliliğini esas alan bir ilişki” şeklinde tanımlanmaktadır. INTOSAI tarafından ise hesap verebilirlik, “kamu teşebbüsleri ve şirketleri de dâhil olmak üzere, kendilerine kamu kaynakları emanet edilen kişi ve idarelerin mali, idari ve program görevlerinden ötürü açıklama yapma ve bu görevleri kendilerine verenlere durumunu bildirme mecburiyetleri” şeklinde ifade edilmektedir (Kesik ve Kıral, 2004).

kutucuk ise hizmet sonucunda oluşan çıktının kalite açısından hizmetin düzeyinin ne olduğunu göstermektedir. Matristeki kutucuklar önem derecesi açısından sıralandığında en önemsizin 4, en önemlinin 1 numaralı bölge olduğu belirtilmelidir. (Uludüz, 2008).

Tablo 1

Performans Ölçüleri: Performans Ölçü Matrisi

	MİKTAR	KALİTE
GİRDİ	Ne kadar hizmet sunuldu? (4)	Ne kadar iyi hizmet sunuldu? (2)
ÇIKTI	Ne kadar üretim yapıldı? (3)	Üretim ne kadar iyi? (1)

Kaynak: Uludüz (2008)

Kamuda, yönetsel anlamda performans ölçümü fikri anlamda temellerini Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde 1913 sonrası cadde temizleme, kanalizasyon ve yollara ilişkin kamusal faaliyetlerdeki yönetim anlayışından almaktadır. Ayrıca, belediye tarafından yürütülen hizmetlerin ölçülmesi gerekliliği anlayışı da 1943’te kenti yönetenler arasında ön plana çıkmaya başlamıştır (Falay, 2000). Kamudaki reformlarla gerçekleştirilmesi öngörülen performans yönetimi, kamu tüzel kişiliklerinin örgütlenme düzeyine yoğunlaşmıştır. Örgüt ölçeğinde ise, (i) kurum tarafından belirli amaç ve hedeflerin belirlenmesi, (ii) kurumun mevcut performansını ölçen performans göstergelerinin konulması, (iii) kurumun çalışanları (iç müşteri) ile ara ve son tüketicileri, halk veya seçmenleri (dış müşteri) arasında performansı esas alan sözleşmeler yapılması, (iv) bütçe ve muhasebe sistemlerinin performansı esas alacak şekilde oluşturulması, (v) performans izleme ve denetim başlıkları altında performans yönetimi dizayn edilmektedir (Apan, 2008). P. Smith, kamudaki iki birimin performansı arasında ayırım görülmesini; birimlerin amaçlarındaki farklılık, amaçları aynı olsa bile kaynaklar ve üretim faktörlerindeki farklılık, kaynakların yapısında var olan bölgesel farklılıklar, birimlerin maliyetlerindeki farklılık ve kaynakları kullanmada idari yetkinliklerdeki farklılık gibi beş nedene bağlamaktadır (Kirmanoğlu ve Çak, 2000).

Kamunun ürettiği mal ve hizmetlerde verimli, etkin ve tutumlu olup olmadığının tespit edilebilmesi için, her faaliyetin diğerlerine bağımlı olmayan, anlamlı bir son çıktısının olmasını ve çıktıların ölçülmesini gerektirmektedir. Her faaliyete özgü belirlenecek kriterlere göre çıktıların değerlendirmeye alınması ile ölçümün gerçekleştirilebilmesi mümkün olacaktır. Bu kıstaslara göre yapılan denetim, kaynakların tutumlu kullanılıp kullanılmadığını ortaya koyacaktır (Apan, 2008). Kamudaki performans denetimi, piyasa mekanizmasının yerine kullanıldığından özel sektörden farklılık göstermesi açısından önemlidir (Coşkun, 2000).

Türkiye’de performans yönetimi anlayışının kamu mali yönetimine yansımaları, 1995 yılında Dünya Bankası Projesi olarak başlayan ve 2013 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kanun ile somut biçime bürünen süreçte performans bütçeleme uygulanmasına başlanması ile görmek mümkündür (Apan, 2008). Performans esaslı bütçelemeden beklentiler; etkili kaynak dağılımı, hizmet kalitesinin artırılması, mali saydamlığın

sağlanması, hesap verebilirlik, mali disiplin, performansa dayalı ücretlendirme, performans denetimi ve kamuoyu denetimi olarak sıralanmaktadır (Samsun, 2003; Kolçak, 2006).

Kamu ve Özel Sektörde Performans Analizi

Kamu ve özel sektör arasında yönetim anlayışı, kuruluş amaçları, ürettikleri mal ve hizmetlerin nitelikleri gibi birçok sebepten kaynaklanan performans farklılıkları bulunmaktadır. Her iki sektörün performans karşılaştırmasında; (i) Mülkiyet hakları teorisi, (ii) X-Etkinlik / Etkinsizlik teorisi ve (iii) Kamu tercihi teorisi olmak üzere üç teorik yaklaşım geliştirilmiştir.

Mülkiyet hakları teorisinin savunduğu görüşlerin temelini, Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği (1776)" adlı kitabında bulmak mümkündür. Smith, kamu memurlarının ticari gelirlerde doğrudan bir çıkarı olmadığını, bu nedenle kamu idarelerinin ihmalkçi ve israfçı olduğunu belirtmiş ve örnek olarak kamu topraklarının özel topraklara göre ancak %25'inin verimli olduğunu ileri sürmüştür (Hanke, 1985; Dura, 2006b; Dura, 2006c). Armen Alchian, Harold Demsetz ve Ronald Coase tarafından geliştirilen teori, mülkiyet ve işletme arasında performans, yani verimlilik ilişkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmaktadır. Alchain, Demsetz ve Coase, ekonominin etkin bir biçimde işleminde özel mülkiyet haklarının rolünü ortaya koymuşlardır (Dura, 2006b; Dura, 2006c). Mülkiyet durumunun taşınmaz verimliliğine etkisini, ABD ve Almanya'daki orta malları ve ormanların işletilmesi süreci sonuçlarında görmek mümkündür. Birleşik Devletler Orman Hizmetleri (US Forest Service)'nin yönettiği ticari ormanların yılda 1 milyar dolar zarar ettiği, ancak özel kereste firmalarının genelde kar ettiği saptanmıştır. Benzer durum, "otlakların" işletilmesi sonuçlarında da görülmüştür. Almanya'daki kamuya ve özel sektöre ait ormanların yönetimini altı aylık bir süreç içerisinde inceleyen başka bir araştırmada, kamu ormanların zarar ettiği (hektar başına 30 DM), buna karşılık özel ormanlardan kazanç elde ettiği (hektar başına 15 DM) sonucuna ulaşılmıştır. Bu performans farklılığı, çalıştırılan personel sayısı açısından da tespit edilmiştir (Savas, 2003).

Kamu ve özel sektör arasındaki performans karşılaştırmasını esas alan bir diğer yöntem olan X-Etkinsizlik kavramının temelinde, veri bir girdi miktarının en yüksek düzeyde çıktının alınmasına imkân verecek bir biçimde birleştirilememesi ve işletilememesi ifade etmektedir. Leibenstein'e göre rekabetçi piyasalarda - özel organizasyonlarda etkinlik; monopolcü piyasalarda - kamusal organizasyonlarda ise etkinsizlik geçerlidir. X-Etkinsizlik durumun sebebi olarak, monopolcü bir piyasada faaliyet gösteren yöneticinin, özel sektör yöneticisinden farklı olarak, maliyet düşürmeye yönelik bir baskı ile karşılaşmaması olarak görülmektedir. Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşlarının rekabete açık olmamaları ve rekabet edecekleri başka firmaların piyasaya dahil olmalarını engellemektedirler. Bu durum ise, kamu kurumlarının

işletme maliyetlerinin en düşük seviyede kalmasına engel oluşturmakta, bunun sonucu olarak da X-Etkinsizlik oluşmaktadır (Aktan ve Özkıvrak, 2006; İpek ve Şataf, 2013).

Kamu ekonomisinde karar alma sürecini analiz eden “kamu tercihi teorisi”nin temellerinin 18. yüzyıla kadar uzandığı belirtilmekle birlikte, modern anlamda Duncan Black’in piyasa dışı karar alma sürecine ilişkin çalışması (1948) ile şekillenmiştir. Diğer taraftan teori, Kenneth Arrow’un kolektif karar alma sürecinde bireysel değerlerin bir öneminin olmadığını ispatlamaya çalıştığı çalışması ile ön plana çıkmaya başlamıştır (Dura, 2006a; Kızılboga, 2012). James Buchanan ise kamu tercihi teorisinde, ekonomi teorisinde geliştirilen araç ve metotları, siyasal karar alma süreci ve kamu sektörüne uygulamıştır. Buchanan kamu tercihini, siyasal karar alma sürecinde rol alan seçmenler, politikacılar ve bürokratların davranışlarını gözlemlenebilen sonuçları ile ilişkilendirmiştir. Siyasal karar alma sürecinde rant arama olgusunun varlığının söz konusu olduğu, bunun da kamu sektörü tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin işlem maliyetlerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Kamu sektöründe “rant yaratma olgusu” bulunmakta, çıkar ve baskı grupları da “rant arama-kollama faaliyetleri” içindedirler. Bu ise, kamu sektöründe etkinsizlik durumuna sebep olabilmektedir (Dura, 2006a).

Mülkiyet Yapısı, Yönetim Yapısı ve Piyasa Yapısı: Bazı Etkinlik Analizleri

Organizasyonel performansı belirleyen başlıca üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; (i) mülkiyet yapısı, (ii) yönetim yapısı ve (iii) piyasa yapısıdır (Aktan ve Özkıvrak, 2006). Harley ve Parker’ın (1993) matrisi esas alınarak oluşturulan organizasyonel performans (etkinlik) ile mülkiyet yapısı ve piyasa yapısının birlikte değerlendirmeye alındığı tablo 2’de, piyasada rekabetin mevcut olduğu I numaralı alanda ifade edilen, rekabetin olduğu özel mülkiyet düzeninde etkinlik en yüksek düzeydedir. Ancak, organizasyonel etkinlik özel ve kamu mülkiyeti için, piyasa yapısı “tekel” konumunda olduğundan düşük seviyededir. Çünkü tekelci piyasalarda üreticinin üzerinde maliyetini minimize etme baskısı bulunmamaktadır. Sonuç olarak II ve IV numaralı alanlarda etkinlik (maliyet, kaynak kullanımı ve hizmet etkinliği gibi) düşük düzeydedir. Diğer taraftan, mevcut ortamda kamu kurum ve kuruluşlarının kendi aralarında rekabetin varlığı son derece yetersiz olduğundan ve bunlar arasında rekabeti yaratmak gerçek yaşamda kolay olmadığından, kamu mülkiyeti ve rekabetin var olduğu III numaralı alanda, etkinlik düzeyi (?) ile gösterilmiştir (Aktan ve Özkıvrak, 2006).

Tablo 2

Organizasyonel Etkinlikte Maliyet ve Piyasa Yapısının Rolü

		REKABET ← PİYASA YAPISI → TEKEL	
MÜLKİYET YAPISI	Özel	ETKİNLİK YÜKSEK I	II ETKİNLİK DÜŞÜK
	Kamu	?	III IV ETKİNLİK DÜŞÜK

Kaynak: Aktan ve Özkıvrak (2006)

Mülkiyet sahibinin yönetimdeki rolü ve görevi ile iki farklı mülkiyet yapısının bir arada ele alındığı tablo 3’te ise en yüksek etkinlik özel mülkiyet sahibinin yönetici konumunda olduğu I numaralı alandır. İkinci olarak etkinliğin en yüksek olduğu alan, mülkiyet sahibinin yönetici konumunda olmadığı, fakat işletmeyi bir “vekil” aracılığıyla yönettiği durumdur. Etkinliğin en düşük olduğu alan ise IV numaralı alandır. III numaralı alanda ise yönetici konumda kamu mülkiyeti söz konusudur. Ancak bu alanda gerçek anlamda bir “sahip” söz konusu olmadığından etkinlik ile ilgili bir değerlendirme yapılamamıştır (Aktan ve Özkıvrak, 2006).

Tablo 3

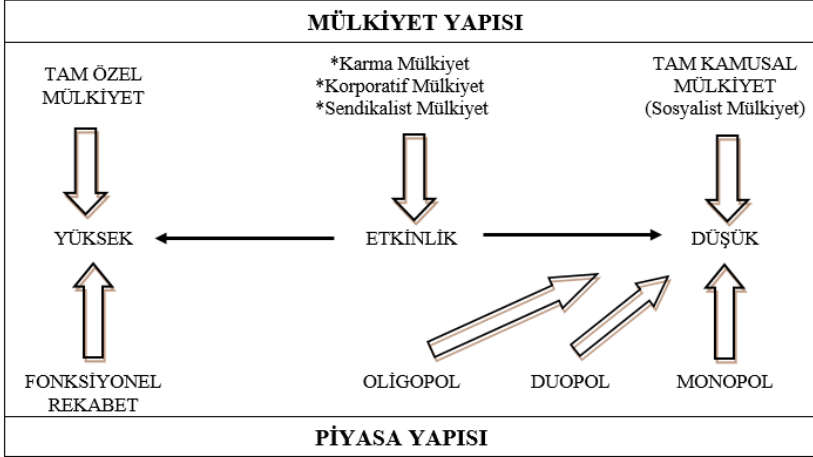
Organizasyonel Etkinlikte “Sahibin” Yönetimdeki Görevi ve Piyasa Yapısının Rolü

		Yönetici Konumunda ← Sahibin Yönetimindeki Rolü ve Görevi → Yönetici Konumunda Değil	
MÜLKİYET YAPISI	Özel	ETKİNLİK YÜKSEK I	II ETKİNLİK YÜKSEK
	Kamu	?	III IV ETKİNLİK DÜŞÜK

Kaynak: Aktan ve Özkıvrak (2006)

Tam özel mülkiyet ve fonksiyonel rekabetin mevcut olduğu durumda, etkinlik en yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Buna karşın tam kamusal mülkiyet ve tekel piyasasının mevcut olduğu durumda, etkinlik en düşük düzeydedir. Oligopol ve düopol piyasalarında da etkinlik düzeyi, fonksiyonel rekabetin etkin olduğu duruma göre daha düşük olarak gerçekleşmektedir (Şekil 2). “Özel mülkiyet” ve “rekabet”, piyasa ve kamu ekonomilerinin görece olarak etkinlikte üstünlüğü belirleyen faktörler olarak ön plana çıkmaktadır. Etkinlik, rekabetçi kamu ekonomisinde tekelci ekonomiye; rekabetçi piyasa ekonomisinde tekelci piyasa ekonomisine göre daha yüksek etkinlik düzeyine sahiptir (Aktan ve Özkıvrak, 2006). Arazi yönetimi alanında da arazi mülkiyeti ve kullanımı

ile etkinlik arasında bağların olduğu bilinmektedir (Savas 2003, Demirci vd., 2008). Özellikle kamu malı olarak görülen taşınmazların kullanımı, yönetimi, fiyatlanması ve piyasa hatası ilişkilerinin sıklıkla tartışma konusu olduğu bilinmektedir (Savaş, 1997).



Şekil 2. Etkinlik Yönünden Piyasa ve Mülkiyet Yapısı (Aktan ve Özkıvrak, 2006)

Etkinlik Kavramı ve Veri Zarflama Analizi Modeli

Etkinlik ve Etkinlikle İlgili Kavramlar

Etkinlik, M.S. Levitt ve M.A.S. Joyce (1989)’a göre verimliliği de içerecek şekilde, üç kriterle ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. İngiltere’de, merkezi yönetimi denetleyen National Audit Office (Ulusal Denetim Ofisi) ve yerel yönetimleri denetleyen Audit Commission (Denetim Komisyonu) tarafından kullanılan bu kriterler; (i) teknik etkinlik, (ii) kaynak dağılımsal etkinlik ve (iii) maliyet etkinliktir. Etkinlik; ya eldeki girdi miktarı sonucu alınabilecek en fazla çıktıya ulaşılması, ya girdi maliyetinde herhangi bir değişikliğe neden olmayacak şekilde sabit bir çıktı miktarının üretime katılan girdilerin bileşimlerinde değişiklikler yapılarak elde edilmesi ya da hedef bir çıktıya minimum maliyet ile ulaşılması halinde sağlanabilecektir. Bu yapılırken de, tüketicinin maksimum faydasını sağlayan bir ürün bileşimi öngörülmelidir (Kirmanoğlu ve Çak, 2000).

J.L. Gibson, J.M. Ivancevich ve J.H. Donnelly (1991) etkinliği üç ayrı perspektifte tanımlamaktadırlar. Onlara göre, etkinlikteki en temel seviye bireysel etkinliktir. Bireysel etkinlikte, tek tek örgüt üyelerinin görevlerindeki performansları göz önünde bulundurulur. Grup etkinliği ise, grubu oluşturan üyelerin tamamının üretime katılmalarının toplamı olarak ifade edilmektedir. Üçüncü perspektifi ise örgütsel etkinliktir. Örgütsel etkinlik, birey ve grup etkinliklerini içermekte, ancak bunların toplamından daha fazlasını ifade etmektedir (Ekinci ve Yılmaz, 2002). M.J. Farrell (1957), bir firma ya da işletme açısından etkinliği, (i) teknik etkinlik ve (ii) tahsis etkinliği şeklinde sınıflandırmaktadır.

Bu etkinlikler, firma ya da işletmenin maliyet etkinliğinin belirlenmesinde aktif rol almaktadır. Teknik etkinlik, kavramsal karışıklığın önüne geçmek için ölçek etkinliği ve saf teknik etkinlik olarak ikiye ayrılmıştır (Çağlar, 2003; Aktaş, 2004).

Üretim imkânları kümesinde girdi ve çıktı bileşimleri verilen firmalar için temel sorunlardan birisi en uygun ölçek büyüklüğünün ya da ölçek getirisinin belirlenmesidir. Mevcut üretim teknolojisine bağlı olarak firmaların ölçekte değişiklik yapabilmesi için, mevcut üretimin nasıl bir ölçek getirisi olduğunu bilmesi gerekir. Ölçek getirisi, tüm girdiler belirli oranlarda artırılıp azaltıldığında çıktılarda meydana gelecek değişiklik düzeyini belirlemektedir (Çağlar, 2003). Tahsis etkinliği ise, çok sayıda girdi kullanarak üretimin gerçekleştirildiği bir süreçte örgütlere, girdi maliyetlerini referans alarak optimum girdilerin bileşiminin performans göstergesi olarak kabul edilmektedir (Aktaş, 2004).

Teknik ve iktisadi bakış açısı dışında etkinliğe farklı açılardan bakıldığında kamu yönetimi için dar anlamda mali etkinlik, mali kaynaklarla karşılanması gereken ihtiyaçların gerektirdiği giderler arasında anlamlı bir uyumu belirler. Bu kamu yönetiminde gelir ve harcama ilişkisi olarak ortaya çıkacaktır (Zengin, 1996). Kamu hizmeti ile ilgili uygulamalarda değerlendirmeye alınan sosyal anlamda etkisizlik ise; (i) kaynak ihtiyaç ilişkisi çerçevesinde sosyal faydanın azamileştirilmesini esas alan sosyal maliyet - sosyal fayda karşılaştırması ve (ii) sosyal etkinlik yaklaşımlarına dayanmaktadır. Toplum yönetiminde kaynak-ihtiyaç ilişkilerinin organizasyonunda siyasal organlara önemli görevler düşmektedir. Bu faaliyetlerin de etkinlik içinde yürütülmesi gerekmektedir. Örneğin, kaynak-ihtiyaç ilişkisinin ağırlıkla hangi mekanizma içinde kararlaştırılacağı konusunda temel tercih, siyasi etkinlik konusudur (Zengin, 1996).

Veri Zarflama Analizi Modeli

Çalışmada, tespit işlemlerinin etkinliğinin analizinde ölçüm yöntemi olarak veri zarflama analizi modeli kullanılacağından, bu bölümde model detaylı bir şekilde uygulama adımlarıyla açıklanacaktır.

Veri Zarflama Analizinin Temelleri

Veri zarflama analizi, Farrell tarafından 1957 yılında yapılan ‘Üretken Verimliliğin Ölçümü (The Measurement of Productive Efficiency)’ adlı çalışmaya dayandırılmaktadır. Daha sonra Farrell’in çalışmasını hareket noktası olarak Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından yapılan araştırmada (1978), parametrik olmayan yaklaşımla etkinliğin değerlendirilmesinde daha sonraki gelişmelere kaynaklık etmiştir (Behdioğlu ve Özcan, 2009). Bu yaklaşım, girdi ve çıktılarının fiyatlarının bilinmediği durumlarda firmanın etkinliğini belirlemek için de kullanılmaktadır (Ustasüleyman, 2007).

Veri zarflama yöntemi ile yapılan analizde etkinlik, çıktılar ve girdiler birbirine oranlanarak hesaplanır. Ancak bu işlemde, karar birimleri için girdi ve çıktılarının ağırlıklı

toplamları dikkate alınır. Hesaba dâhil edilen ağırlıklar ise karar birimi düzeyinde tespit edilir. Yani, optimizasyon yardımı ile sorun giderilir. Karar birimleri için kısıt konulur. Kısıtta oranın bire eşit ya da küçük olması durumuna göre ve bu oranların maksimum olması sağlayacak ağırlıklar tespit edilir. Bundan dolayı da mutlak bir etkinlik bulunmaz. Diğer karar birimleri ile karşılaştırma esasına dayanan nispi bir etkinlik oranına ulaşılır. Buna göre de, karşılaştırma yapılan grup içerisindeki her bir karar birimi düzeyinde, üstün olan girdi ve çıktı oranları ortaya konulur. Bu sürecin sonucunda potansiyelle, mevcut girdi-çıkıtı oranlarını karşılaştırma yapmak suretiyle, çalışma yapılan karar birimi düzeyinde etkinlik skoru bulunur. Böylelikle çoklu girdi ve çıktılar için geleneksel yöntemlerle gerçekleştirilemeyen bütünsellik sağlanmış olmaktadır (Kirmanoğlu ve Çak, 2000; Kutlar ve Babacan, 2008). Ayrıca etkin olmayan karar birimleri için gelişme sağlayabilecek potansiyel alanlar da bu yöntemle tahmin edilebilmektedir (Ustasüleyman, 2007). Bu yöntem, karar verme durumunda olanlara ve idarecilere de, yapılan analiz sonucuna göre etkin olmadığı tespit edilen birimlerin daha etkin hale getirmek için yapılması gerekenler noktasında, etkin karar birimlerinden hareketle yol gösterici bir fonksiyona da sahiptir. Modelde, zamanın bir noktasında elde edilen verileri, bir diğer deyişle çıktıları kullanmak suretiyle analizini gerçekleştirdiğinden, dinamik bir analiz yapmamaktadır. Bundan dolayı, yöntem karar birimlerinin süreç içerisindeki etkinliğinin değişimi tespit etmek için Malmquist Toplam Faktör Verimliliği İndeksi ile birlikte kullanılmaktadır (Özden, 2008).

Bu yöntemin kamusal faaliyetlerin etkinliği analiz çalışmalarında tercih edilmesinin temel sebebi, çok sayıda girdi ve çıktıyı analize dâhil edebilmesinden gelmektedir. Bu analizlerde, kalite, kamusal faaliyetlerin çıktıları (gelir gerçekleştirmeleri, bakılan hasta sayısı, mezun olan öğrenci sayısı, öğretim üyelerinin yayın sayısı gibi) ve sonuçlar (başarı durumu, üniversiteyi kazanan öğrenci sayısı gibi) performans kriterleri bağımsız değişken olarak kullanılabilir (Kirmanoğlu ve Çak, 2000).

Veri Zarflama Analizi Uygulama Adımları

Veri zarflama analizini gerçekleştirebilmek için birbirini takip eden ve birbiri ile sıkı ilişki halinde bulunan işlem adımlarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte ilk olarak, karar birimleri seçimi gerçekleştirilir. Bu seçim, etkinlik ölçümünün yapılabilmesini sağlayacak karşılaştırmanın gerçekleştirilmesi için gerekmektedir. Ulaşılan sonuçların tutarlı olabilmesi için de seçilen karar birimlerinin, üretim ve teknolojisi bakımından farklılık göstermediğine dikkat edilmelidir. Ayrıca, pratikte karar birimi sayısının, girdi ve çıktı sayısından en az bir fazla olduğu hususu da ön planda tutulmalıdır (Yolalan, 1993; Behdioğlu ve Özcan, 2009; Baysal, 2010).

Seçilen girdi ve çıktılardaki hassasiyet, yöneticilerce sonuçların benimsenmesi ve sonuçlara ilişkin etkili çıkarımlarda bulunulabilmesi açısından önemlidir. Girdi ve çıktıların miktarında bir artış yapmak gerekiyorsa, buna paralel olarak karar birim

miktarlarında da artış gerçekleştirilmelidir. Bunun yanında miktarlarda bir azalışa gidilecek ise, girdi ve çıktının birbiri ile olan ilişkisinin derecesine bakılmalıdır. Devamında ise, verilerin toplanması aşamasına geçilir. Analize dâhil edilen birimlerin verileri temin edilir. Veriler toplandıktan sonra, en uygun model kurulur. Analist tarafından model kurulurken, analize dâhil edilen karar birimlerinin oluşturduğu gözlem kümesinin içinde bulunduğu ve faal olan üretim ortamı dikkate alınır. Ayrıca analist, doğrusal programlama modellerini çözer. Böylelikle analizdeki tüm karar birimleri için ayrı ayrı çözüm kümesi elde edilir (Yolalan, 1993; Behdioğlu ve Özcan, 2009; Baysal, 2010).

Analiz metotları ile elde edilen görelî etkinlik değerleri arasında farklılıklar görülebilir. İçinde bulunulan şartlar dikkate alınarak analizde kullanılacak veri zarflama modeli (CCR ya da BCC) belirlenir. Elde edilen hesaplama sonucuna göre, karar birimlerinin tamamı için 0 ile 1 arasında bir etkinlik değeri bulunur. 1 etkinlik değerine sahip karar birimleri mevcut ise, bunların etkin olduğu kabul edilir ve bu maksimum düzey etkinlik sınırı olarak tespit edilir. Karar birimlerin etkinlik değerlerinin, etkinlik sınırı olarak kabul edilen 1'e olan uzaklıklarına göre görelî etkisizlik düzeyleri belirlenir. Bunların etkisiz olduğu kabul edilir (Behdioğlu ve Özcan, 2009; Baysal, 2010).

Veri zarflama analizinin uygulanması sürecinin son adımı olarak, analiz sonucu etkinlik skorlarına göre etkin ve etkin olmayan karar verme birimleri belirlenir. Ayrıca, göreceli etkisiz olarak kabul edilen karar birimlerinin faaliyetleri kapsamında fazla kullandıkları kaynaklar ve girdi miktarları ile üretmeleri gereken çıktı miktarları ve referans kümesini oluşturan birimler belirlenerek değerlendirmeler yapılır. Etkisiz karar birimlerinin idarecilerine, ulaşılan çözüm kümelerine göre, etkin karar birimi referansından hareketle, etkin hale getirilmesi için alınacak tedbirler hususunda fikir oluşturulmaktadır (Behdioğlu ve Özcan, 2009; Baysal, 2010).

Temel Veri Zarflama Analizi Modelleri

Veri zarflama analizi modelleri, temel olarak iki ana başlıkta inceleme konusu yapılmaktadır: Bunlar; (i) girdiye yönelik VZA modelleri ve (ii) çıktıya yönelik VZA modelleridir. Girdiye yönelik modellerde, en uygun girdi bileşimi üzerinde yoğunlaşmakta ve araştırmalarını bu girdi bileşimlerinin olması gereken biçimleri üzerine yapmaktadır. Burada temel amaç, belirli bir çıktı bileşimini en etkin şekilde üretebilmektir. Çıktıya yönelik modellerde, belirli bir girdi bileşimi ile en fazla ne kadar çıktı bileşimi elde edilebileceğini araştırmaktadır (Baysal, 2010).

İlk olarak Charnes, Cooper ve Rhodes (CCR) tarafından 1978 yılında geliştirilen model, ölçüğe göre sabit getiri varsayımı altında karar birimlerinin toplam etkinlik skorlarını hesaplamaktadır. Girdiye ve çıktıya yönelik CCR modellerinde, etkisiz karar birimleri için sınır üzerindeki farklı iz düşümleri alınmasına rağmen, her iki yöntemde

sağlanan zarflama yüzeyi aynıdır. Ancak toplam etkinlik hakkında değerlendirme yapmak gerektiğinde, CCR modeli kullanılmaktadır. Aynı zamanda bu modelle kaynaklar belirlenmekte ve yetersiz olanlar tespit edilmeye çalışılmaktadır (Behdioğlu ve Özcan, 2009; Baysal, 2010). Kurulan model her bir karar birimi için çözüldüğünde, karar birimlerinin ayrı ayrı toplam etkinlik ölçütleri elde edilmektedir. Etkinlik sonucu 100’e eşit ise karar birimin etkin, 100’den küçük ise karar biriminin etkinsiz olduğu değerlendirilmektedir. Banker, Charnes ve Cooper tarafından 1984 yılında yapılan çalışma sonucunda BCC modeli geliştirilmiştir. Teknik ve ölçek etkinlik sonuçlarının bağımsız ölçülebilmesine imkân sağlamak üzere geliştirilen model, CCR modeline konvekslik kısıtı eklenmesi sonucu ölçeğe göre değişken getiri sağlamaktadır. BCC modeli, hem karar birimlerinden hangilerinin etkin sınır üzerinde yer aldığını, hem de ölçeğe göre getirinin artan, azalan ya da sabit olup olmadığını belirlemektedir (Behdioğlu ve Özcan, 2009; Baysal, 2010).

CCR modeli ölçek ekonomisinde toplam etkinliği, BCC modeli teknik etkinliğin ölçümünü gerçekleştirmektedir. Bu etkinlik ölçümleri CCR modelinde sabit getiri, BCC modelinde değişken getiri varsayımı altında gerçekleştirilmektedir (Behdioğlu ve Özcan, 2009). Geliştirilen veri zarflama yöntemi modelleri ile etkinlik sınırını belirleyen karar birimlerinin alt kümesine karar vermektedir. Kurulacak model, girdiler ya da çıktılar üzerindeki kontrol seviyesine göre belirlenmektedir. Çıktı yönelimli modeller, girdiler üzerindeki kontrolün; girdi yönelimli modeller ise çıktılar üzerinde kontrolün az (ya da hiç olmama) durumuna göre kurulması gerekmektedir (Özden, 2008).

İlk defa 1993 yılında Andersen ve Petersen tarafından geliştirilen “süper etkinlik” yönteminde, karar verme biriminin diğer tüm birimlerin doğrusal birleşimleriyle karşılaştırılması yapılmaktadır. Bu yöntem, VZA tarafından %100 etkin olduğu belirlenen karar birimlerinin kendi içinde sıralamasının yapılması için geliştirilmiştir. Tüm karar verme birimleri, süper etkinlik skor değeri sonuçlarına göre, en yüksek değerdekini ilk sırada, en düşük değerdekini en son sırada yer alacak şekilde büyükten küçüğe doğru sıralaması yapılmaktadır (Baysal, 2010).

Hazine Taşınmazlarının Tespit İşlemlerinin Etkinlik Kavramı Açısından Değerlendirilmesi

MEGM’in Genel İdari Yapı İçerisindeki Yeri ve Hazine Taşınmazları Yönetimindeki Fonksiyonu

Hazine mülkiyetindeki taşınmazların yönetimi yetkisi, 5018 sayılı Kanun’un 45, 46 ve 47’nci maddeleri gereğince Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’na verilmiştir. Hazine taşınmazlarının yönetimi ise Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın ana hizmet birimlerinden olan MEGM tarafından gerçekleştirilmektedir. MEGM’ce, Hazine taşınmazlarına yönelik olarak edinim (satın alma, trampa, arsa/kat karşılığı inşaat gibi), elden çıkartma

(satış, devir, terk gibi), ecrimisil ve yönetim (kira, tahsis, kullanma izni, irtifak hakkı tesisi) faaliyetleri yürütülmektedir (Yıldırım vd., 2020). MEGM'in taşra teşkilatı, Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü bünyesinde düzenlenmiştir. Buna göre taşra birimleri, daire başkanlıkları, müdürlükler ve şeflikler (ilçelerde) şeklinde yapılandırılmıştır (MEGM Milli Emlak Taşra Birimleri İşlem Yönergesi, 2018).

MEGM'e verilen görevler doğrultusunda Hazine taşınmazlarının yönetimi hususunda 2018-2020 dönemi Orta Vadeli Program'da "2.4 Verimsiz Kullanılan veya Atıl Kamu Varlıklarının Değerlendirilmesi" başlıklı alt bölümünde; atıl durumda bulunan Hazine mülkiyetindeki taşınmazların tescil edilmesi ve kontrol altına alınmasının sağlanması ile sonrasında farklı yollarla özel sektörün kullanımına sunulması (satış, kiralama, yatırım teşviki gibi) hususları öngörülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2017a). 2018 - 2020 dönemi Orta Vadeli Mali Plan'ın 30 numaralı maddesinde; "*Kamu idarelerine tahsisli olan Hazine taşınmazlarından ilgili idarece tahsis amacıyla kullanılmayanların belirlenmesi, belirlenen bu taşınmazlara başka bir kamu idaresince kamu hizmetlerinin yürütülmesi için ihtiyaç duyulması halinde bu idarelere tahsisi, ihtiyaç duyulmaması halinde ekonomiye kazandırılmasına yönelik çalışmalara devam edilecektir.*"; 31 numaralı maddesinde; "*Yatırımları teşvik etmek amacıyla Hazine taşınmazlarının yatırımcılara uygun şartlarda doğrudan satılması sağlanacaktır. Hazineye ait tarım arazilerinin kiracısına, kullanıcıya ya da paydaşlarına satılması işlemlerine devam edilecektir. Kamu taşınmazlarının, başta tarım, hayvancılık, ağaçlandırma, enerji, turizm, kentsel dönüşüm ve konut stokunun yenilenmesi olmak üzere yatırımları teşvik amacıyla kullanılmasını sürdürülecektir.*" ifadeleri yer almaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2017b).

Ayrıca, 2019-2023 Dönemine İlişkin On Birinci Kalkınma Planı 2019 Yılı Programı'nda; "*...yatırım teşvik uygulamaları kapsamında yatırım teşvik belgesine sahip yatırımcılara arz edilecek Hazine taşınmazı sayısı artırılması...*" öngörülmüştür. Faaliyetler olarak ise; "*...Hazinenin mal edinimine ilişkin işlemlerin daha hızlı, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, Hazine taşınmazlarının farklı yönetsel faaliyetler sonucunda ekonomiye kazandırılarak gelir artışı sağlanması, Hazineye ait taşınmazların fiili durumlarının tespitinin yapılarak üzerlerindeki işgallerin sonlandırılması, kamu kurumları ile veri entegrasyonunun sağlanması ve kamu kurumlarının ihtiyaçlarının giderilmesi...*" belirlenmiştir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019a). 2020-2022 dönemine ilişkin Orta Vadeli Mali Plan'ın "Bütçe Giderlerine İlişkin Temel Politikalar" başlıklı bölümünde; "*...kamu kaynaklarının kullanımının etkinliğini takip etmeyi kolaylaştıracak, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıracak program bazlı performans esaslı bütçeleme hayata geçirilmesi, kamu harcamalarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kaynakların etkin kullanımının gözetilmesi amacıyla harcama gözden geçirmeleri yapılması, harcama programlarının uygulama süreçlerinde etkinlik artırılması, Hazineye ait taşınmazların önemli kamu projelerinin finansmanında kullanılmak üzere*

uygulayıcı kuruluşlara devredilmek suretiyle ekonomiye kazandırılması, kamu kaynağı olarak nitelendirilen Hazine taşınmazlarının tahsis amacıyla kullanılmayan ve atıl olanların belirlenmesi, bu taşınmazların diğer yöntemlerle ekonomiye kazandırılmasına ilişkin çalışmalara devam edilmesi, yatırımların desteklenmesi amacıyla Hazineye ait taşınmazların tarım, hayvancılık, eğitim, turizm ve diğer amaçlı yatırımların teşviki doğrultusunda kullanılmasına ilişkin faaliyetlere hız verilmesi...”, temel politikalar olarak belirlenmiştir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019b).

MEGM’e çeşitli mevzuat ve idari kararlarla verilen çeşitli görevler kapsamında yürütülen faaliyetler sonucu, performans göstergesi olarak bütçe hedefleri konulmaktadır. MEGM’in 2009-2019 dönemine ilişkin belirlenen bütçe hedefi ile taşınmaz satış ve idari gelirlerinin (kiralama, irtifak hakkı, ecrimisil gibi) karşılaştırıldığında; 2010, 2014, 2016, 2017 ve 2018 yıllarında bütçe hedefinin aşıldığı görülmektedir. Bütçe hedefini gerçekleştirmekte, 2009, 2012 ve 2013 yıllarında genel ekonomik durumun etkisi ile de başarısız olduğu, sırasıyla %75,87, %60,25 ve %59,10 seviyesinde kaldığı anlaşılmaktadır. Aynı şekilde, 2019 yılında da %95,44’te kalmıştır (Tablo 4).

Tablo 4

Milli Emlak Genel Müdürlüğü 2009-2019 Dönemi Gelirleri (1.000 TL)

Yıllar	Bütçe Hedefi	Satış Gelirleri	İdare Gelirleri	Toplam	Bir Önceki Yıla Göre Artış Oranı (%)	Yıllık Gerçekleşme Oranı (%)
2009	1.349.801	214.991	809.152	1.024.143	8,51	75,87
2010	1.015.468	292.625	973.535	1.266.160	23,63	124,69
2011	1.568.250	354.150	1.145.003	1.499.153	18,40	95,59
2012	2.415.378	297.171	1.158.204	1.455.375	-2,93	60,25
2013	5.275.050	1.794.136	1.323.475	3.117.611	114,21	59,10
2014	3.257.083	1.797.390	1.463.290	3.260.680	4,58	100,11
2015	3.296.573	1.476.907	1.658.139	3.135.046	-3,85	95,10
2016	3.158.176	1.868.011	1.589.624	3.457.635	10,29	109,48
2017	4.003.770	2.348.730	2.167.029	4.515.759	30,60	112,79
2018	4.262.256	2.277.371	3.025.137	5.302.508	17,42	124,38
2019	5.974.060	2.581.858	3.113.341	5.702.135	7,53	95,44

Kaynak: MEGM Faaliyet Raporları (2010-2020)

Tespit İşlemleri

Tespit kavramı: “bir şeyi sağlam bir biçimde yerleştirmek, yerinden oynamaz duruma getirmek, saptamak, belirlemek” (Türk Dil Kurumu, 2020) anlamında kullanılmakla birlikte MEGM tarafından yürütülen işlemleri açısından ise, “Hazine mülkiyetinde ya da yönetiminde bulunan taşınmazların yerine gidilmek suretiyle, fiilen kullanılıp kullanılmadığı, kullanım şeklinin belirlenmesi işlemi” şeklinde tanımlanmaktadır (Uçkun, 2008). Tespit işlemlerinin kapsamına tapuda Hazine adına tescilli olup, kamu kurumlarının kullanımına bırakılan ya da kullanılmayan taşınmazlar ve tapuda tescilli

olmayan Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yerler ile Hazine mülkiyetinde olmayan, ancak çeşitli sebeplerle Hazine ile ilişkili olan (mülkiyeti davalı olan, kiralanılan, irtifak hakkı alınan gibi sebeplerle özel mülkiyette olup da kamu kurumları tarafından kullanılan ya da tasarrufunda bulunan) taşınmazlarda girmektedir.

Hazine taşınmazlarının tespiti işlemleri, çeşitli mevzuat ya da idari olarak MEGM tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler açısından ilk işlem olması açısından önemlidir. Böylelikle, işleme konu taşınmazın fiili durumu tespit tarihi itibarıyla belirlenmekte, idarece yapılacak işlemlere hareket noktası olmakta, yapılacak hukuki işlemlere için mevcut durumunun ortaya konulmasını sağlamaktadır (Yıldırım vd., 2020). Hazine taşınmazlarının tespitlerine ilişkin süreç ve izlenecek yol, HTİHY'nin 84'üncü maddesi ve 336 sıra sayılı Millî Emlak Genel Tebliğinde belirtilmiştir.

MEGM'in taşra teşkilatı tarafından, belirlenen program dâhilinde teknik personeli (kadaströ teknisyeni veya kadaströ teknikeri) bulunan teşkilatlarda bunların koordinasyonunda, bulunmayan yerlerde idari personeli tarafından tespit işlemleri gerçekleştirilmektedir. MEGM taşra teşkilatı tarafından 2009-2019 yıllarında yapılan tespit sayılarına bakıldığında; Hazine Taşınmazlarının İdaresi Hakkında Yönetmelik'in 84'üncü maddesi gereğince tespitlerin en az beş yılda bir yapılması (yılda taşınmazların %20'si) gerektiği hükmünden hareketle, performansın toplam taşınmaz sayılarının ortalama %7,43 gibi düşük seviyelerde kaldığı görülmektedir. En iyi performans, toplam taşınmazların %10,40'ının tespitinin yapıldığı 2014 yılında, en kötü performans ise %4,88 ile 2018 yılında gerçekleşmiştir (Tablo 5).

Tablo 5

Millî Emlak Genel Müdürlüğü 2009-2019 Dönemi Tespit Sonuçları (adet)

Yıllar	Taşınmaz Sayıları (Adet)	Tespit Yapılan Taşınmaz Sayısı (Adet)				Toplam	Gerçekleşme Yüzdesi (%)
		1.Çeyrek	2.Çeyrek	3.Çeyrek	4.Çeyrek		
2009	3.277.792	-	-	-	-	302.286	9,22
2010	3.607.499	-	-	-	-	313.695	8,70
2011	3.857.817	31.056	76.290	76.689	65.946	249.981	6,48
2012	3.913.259	44.895	104.965	79.247	69.493	298.600	7,63
2013	3.969.072	35.898	89.773	76.287	82.169	284.127	7,16
2014	3.942.924	59.452	146.261	123.805	80.544	410.062	10,40
2015	3.986.674	41.479	79.603	82.113	90.136	293.331	7,36
2016	4.048.612	62.945	113.910	67.845	66.235	310.935	7,68
2017	4.111.803	29.592	71.079	69.937	87.681	258.289	6,28
2018	4.187.454	48.901	67.283	42.385	45.959	204.528	4,88
2019	4.201.800	66.005	63.303	68.259	51.445	249.012	5,93

Kaynak: MEGM Faaliyet Raporları (2010-2020)

Veri Zarflama Analizi Modeline Göre Tespit İşlemlerinin Etkinliğinin Analizi

Tespit işlemlerinde, farklı ölçü birimlerine sahip çok sayıda girdi (tespit maliyeti, tespitite kullanılan personel sayısı, kullanılan teknik alet maliyeti gibi) ve çıktı (tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümü-sayısı, gelir gerçekleştirmeleri, tahsis edilen taşınmaz sayısı gibi) değişkenleri bulunmakta ve bunlar ortak bir ölçüt temelinde indirgenememektedir. Bu nedenle karar verme birimlerinin göreceli etkinliklerinin değerlendirilmesine imkân vermesi açısından analizde Veri Zarflama Analizi Modeli kullanılmıştır. Etkinlik Ölçüm Sistemi (Efficiency Measurement System-EMS) paket programı kullanılarak yapılan analiz sonucunda; karar birimi olarak kabul edilen tespit işleminin gerçekleştiği dönemlerde, her dönem için ayrı ayrı etkinlik skorunun ne olduğu, etkin olmayan yıllardaki girdi ve çıktılarının birbirine olan oranında yapılacak değişikliklerle etkinlik durumlarının nasıl artırılabilirine ilişkin senaryoların ve referans alınacak noktaların neler olabileceği bilgilerin teminini amaçlanmaktadır.

Analizde; (i) karar birimlerinin seçimi, (ii) girdi/çıktı değişkenlerinin seçimi, (iii) veri zarflama modelinin seçimi ve (iv) sonuçların yorumlanması, uygulama adımları izlenmiştir. İlk olarak, kullanılan girdiler ile üretilen çıktılarının aynı olması ve benzer kaynaklar seti oluşturmasına imkân vermesi, tespit faaliyetinin gerçekleştirildiği alanın (merkez 16 ilçenin) aynı kalması açısından, karar verme birimi olarak “dönemler” belirlenmiştir. 2009 - 2013 yılları arası için her takvim yılı ayrı bir karar verme birimi olarak alınmıştır. İkinci aşama olarak girdi - çıktı değişkenleri seçilirken; karar birimleri olarak belirlenen 2009-2013 yılları için ortak faktörler olmasına, incelemeye alınan 16 ilçenin tespit performansı (tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümü, tespit maliyeti, gelir gerçekleştirmeleri) gibi faaliyet seviyelerinin tamamı ile performansla ilişkin ölçütleri içerecek şekilde, ölçüme uygun, fiziksel yapıda ve ekonomik nitelikte olmasına dikkat edilmiştir.

Veri zarflama modeli ile yapılacak analizlerde; boyutunun girdi ve çıktı sayılarının çarpımı kadar oluşacağı, bu nedenle de karar birimi kadar boyut sayısı oluşması gerektiğinde hareketle Ankara Milli Emlak Birimi görev alanındaki merkez 16 ilçe örneğinde çalışma yapıldığı ve bu alandaki performans verilerinin esas alındığı hususları dikkate alındığında, 1 tane girdi ve 2 tane çıktı ile 5 tane karar birimi belirlenmiştir. Ayrıca, karar birimleri sabit iken, girdi ve çıktı sayısını arttırmanın analizden ayırt edicilik özelliğini azaltacağından, girdileri arttırmanın etkinlikte azalışa, çıktıları arttırmanın artışa neden olacağı hususları dikkate alınarak girdi ve çıktı sayısı arasındaki oran korunmuştur.

Analizde girdi değişkeni olarak “tespit maliyeti”; çıktı değişkenleri olarak ise, “tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümü” ile “gelirler toplamı” dikkate alınmıştır (Tablo 6). Tespit maliyeti yıllar itibariyle farklı oranlarda düzenli bir şekilde artış göstermiş, en yüksek artış %13,33 ile 2012 yılında gerçekleşmiştir. Ancak, çıktı olarak seçilen

tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümü ve gelirlerde ise yıllar itibariyle, ters yönlerde ve oranlarda artış ve azalışlar gerçekleşmiştir. 2010 ve 2013 yıllarında bir önceki yıla göre tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümünde azalış, 2011 ve 2012 yıllarında artış yaşanmıştır. Bunun tam aksine 2010 ve 2013 yıllarında bir önceki yıla göre gelirlerde artış, 2011 ve 2012 yıllarında azalış görülmektedir.

Tablo 6

Etkinlik Analizi Değişkenleri (Girdi ve Çıktı)

DÖNEMLER	GİRDİ DEĞİŞKENİ		ÇIKTI DEĞİŞKENLERİ			
	Tespit Maliyeti ⁵ (TL)	Değişim Oranı (%)	Tespiti Yapılan Taşınmaz Yüzölçümü (m ²)	Değişim Oranı (%)	Gelirler Toplamı ⁶ (TL)	Değişim Oranı (%)
2009	949.420,36		158.721.469,89		60.607.809,62	
2010	1.009.545,74	6.33	110.283.479,63	-30.52	125.425.624,36	106.95
2011	1.063.426,19	5.34	164.898.690,87	49.52	62.288.905,44	-50.34
2012	1.205.164,00	13.33	222.340.652,53	34.83	54.515.824,53	-12.48
2013	1.281.210,80	6.31	136.883.726,03	-38.44	85.526.540,26	56.88

Kaynak: Yıldırım (2016)

Çalışmada kapsamında analizde karar noktalarının etkinlik durumuyla ilgilendiği için girdi ve çıktı odaklı modeller ile teknik ve ölçek etkinliği içermesi dolayısıyla CCR modelleriyle bulunan görece toplam etkinlikler kullanılmıştır. Ayrıca, toplam etkin olmayan dönemlerin etkisizliğinin neden kaynaklandığını (teknik ya da ölçek etkinliğinden) tespit edebilmek amacıyla girdi ve çıktı yönelimli BCC modelleri ile teknik etkinlik değerleri bulunmuştur. EMS paket programı kullanılan çalışmada, bu program aracılığıyla elde edilen CCR ve BCC girdi-çıkıtı yönelimli model sonuçları verilmiştir (Tablo 2, 3, 4 ve 5).

Girdi yönelimli CCR modeline göre, 2009 ve 2010 yıllarında mevcut çıktı düzeylerini en az miktarda girdi kullanılarak, etkinlik skorları %100 çıktığı görülmektedir. Devam eden yıllarda ise (2011, 2012 ve 2013) etkinlik skorlarının sırasıyla %82,9, %86,5 ve %60,7 çıkması optimal çıktıyı, yani tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümü ile gelir düzeyini elde etmek için kullandığı girdi unsuru olan tespit maliyetinin etkin olmamasına neden

5 Tespit maliyetinin girdilerini; tespite görevlendirilen taşıtlar için yapılan giderler (bakım-onarım, yakıt, sigorta, işletme ruhsatı, egzoz ve muayene ile amortisman), tespitite kullanılan teknik alet amortisman giderleri, tespitite görev alan personel (şoför, teknik personel, idari personelin geçici görev yollukları ile maaşları) için yapılan giderleri ile genel yönetim için yapılan giderler (ısınma, su, elektrik ile kartısiye ve büro malzemeleri) olmak üzere dört ana başlık altında toplamak mümkündür. En büyük gider kalemini personel için yapılan giderler (özellikle maaş ödemeleri) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla araç, genel yönetim ve teknik aletler için yapılan giderler takip etmektedir.

6 Milli emlak birimlerini faaliyetleri sonucunda; kira, ecri misil, satış ve irtifak hakkı tesisi işlemleri faaliyetleri sonucunda gelirler elde edilmektedir. Hazine mülkiyetindeki taşınmazlar, gelir getirici faaliyet konusu olabilecekleri gibi kanunlarla kendilerine verilen görevlerin, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi amacıyla 5018 sayılı Kanun ekli cetvellerde belirtilen kamu kurum ve kuruluşun kullanımına bırakılmakta (tahsis edilmekte), ilgili kanunlarında belirtilen şartlarda ve işlerde kullanılmak üzere bedelli ya da bedelsiz olarak Toplu Konut İdaresi Başkanlığı (TOKİ), Ankara Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyelerine devirleri yapılmaktadır.

olduğu görülmektedir (Tablo 7). 2009 yılında, çıktı değişkeni olarak tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümü miktarının büyüklüğü, 2010 yılında gelir gerçekleşme rakamındaki artışıdaki yüksekliğinin, girdi değişkeninden ziyade daha belirleyici olduğu görülmektedir.

Tablo 7

CCR Girdi Yönelimli Model Sonuçları

KVB	Etkinlik Skoru	G1 {I}{V}	C1 {O}{V}	C2 {O}{V}	Referans Aralığı
F2009	100,0	1	0,77	0,23	3
F2010	100,0	1	0	1	1
F2011	82,9	1	1	0	1 (1,03)
F2012	86,5	1	1	0	1 (1,34)
F2013	60,7	1	0,45	0,55	1 (0,58) 2 (0,41)

Kaynak: Yıldırım (2016)

Çıktı yönelimli CCR modelinde, girdi yönelimli CCR modelinde olduğu gibi 2009 ve 2010 yıllarında %100 etkinlik skoru ile etkin bulunmuştur. 2009 ve 2010 yıllarında mevcut girdi ile optimal çıktıyı elde ettikleri görülmektedir. Devam eden yıllarda ise (2011, 2012 ve 2013) etkinlik skorları sırasıyla %120,6, %115,5 ve %164,7 çıkması, bu yıllarda optimal çıktıyı elde edemediklerini ve etkin olmadıkları göstermektedir. En etkisiz karar verme birimi ise 2013 yılında gerçekleşmiştir (Tablo 8). Bu yılda etkin olmama nedeninin tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümünde görülen daralma olduğu görülmektedir.

Tablo 8

CCR Çıktı Yönelimli Model Sonuçları

KVB	Etkinlik Skoru	G1 {I}{V}	C1 {O}{V}	C2 {O}{V}	Referans Aralığı
F2009	100,0	1	0,77	0,23	3
F2010	100,0	1	0	1	1
F2011	120,6	1	1	0	1 (1,25)
F2012	115,5	1	1	0	1 (1,55)
F2013	164,7	1	0,45	0,55	1 (0,96) 2 (0,67)

Kaynak: Yıldırım (2016)

Girdi yönelimli BCC modelinde, CCR modeli sonuçlarına ek olarak, 2009 ve 2010 yıllarının yanında 2012 yılı da etkin olunan karar birimi olarak ortaya çıkmaktadır (Tablo 9). Bu yıllardaki tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümü ve gelirlerine en etkin biçimde ulaşabilmek için kullanılması gereken en uygun girdi bileşimi gerçekleştirmiştir. Ancak, 2013 yılı bu modelde de en etkisiz bulunan dönem olarak tespit edilmiştir. 2012 yılının, CCR modellerinden farklı olarak girdi yönelimli BCC modelinde etkin olmasında, tespit maliyetindeki artış oranından daha büyük bir oranda tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümü miktarında artışın yaşanması belirleyici olmaktadır.

Tablo 9

BCC Girdi Yönelimli Model Sonuçları

KVB	Etkinlik Skoru	G1 {I}{V}	C1 {O}{V}	C2 {O}{V}	Referans Aralığı
F2009	100,0	1	1	0	2
F2010	100,0	1	0	1	2
F2011	86,3	1	0,64	0,36	1 (0,84) 2 (0,04) 4 (0,13)
F2012	100,0	1	1	0	1
F2013	61,2	1	0	1	1 (0,62) 2 (0,38)

Kaynak: Yıldırım (2016)

Çıktı yönelimli BCC modelinde de 2009, 2010 ve 2012 yılları etkin bulunmuştur. 2011 ve 2013 yılları etkisiz bulunan dönemler olarak saptanmıştır (Tablo 10). Etkin olunan yıllarda, çıktılardaki oransal artış, girdilerdeki oransal artıştan daha büyük gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 10

BCC Çıktı Yönelimli Model Sonuçları

KVB	Etkinlik Skoru	G1 {I}{V}	C1 {O}{V}	C2 {O}{V}	Referans Aralığı
F2009	100,0	1	0,99	0,01	1
F2010	100,0	1	0	1	2
F2011	105,9	1	0,64	0,36	1 (0,42) 2 (0,17) 4 (0,41)
F2012	100,0	1	1	0	2
F2013	109,5	1	0,43	0,57	1 (0,62) 4 (0,38)

Kaynak: Yıldırım (2016)

Etkin dönemlerden hangisinin daha etkin olduğunu belirleyebilmek için “süper etkinlik skorları” bulunmuştur (Tablo 11 ve 12). CCR ve BCC süper etkinlik skorlarına bakıldığında, 2010 yılı tüm analizlerde en etkin dönem olarak görülmektedir. CCR girdi ve çıktı, BCC çıktı yönelimli süper etkinlik skoru sonuçlarına göre etkinlik sıralaması 2010, 2009, 2012, 2011 ve 2013 şeklinde; BCC girdi yönelimli süper etkinlik skoru sonuçlarına göre etkinlik sıralaması ise 2010, 2012, 2009, 2011 ve 2013 şeklinde gerçekleşmektedir. Süper etkinlik skoru sonuçlarına göre etkinlik tespitinde de, girdi miktarlarındaki oranlar değişimlerden ziyade çıktı değişkenindeki (gelir gerçekleştirme rakamı) belirleyici durumdadır.

Tablo 11

CCR Süper Etkinlik Sonuçları

KVB	CCR Girdi Yönelimli Süper Etkinlik Skoru	CCR Çıktı Yönelimli Süper Etkinlik Skoru
F2009	121,1	82,6
F2010	139,1	71,9
F2011	82,9	120,6
F2012	86,5	115,5
F2013	60,7	164,7

Kaynak: Yıldırım (2016)

Tablo 12

BCC Süper Etkinlik Sonuçları

KVB	BCC Girdi Yönelimli Süper Etkinlik Skoru	BCC Çıktı Yönelimli Süper Etkinlik Skoru
F2009	123,4	69,2
F2010	152,3	66,2
F2011	86,3	105,9
F2012	145,2	76,9
F2013	61,2	109,5

Kaynak: Yıldırım (2016)

Sonuç ve Öneriler

Dünyada yaşanan değişim rüzgârının etkisi ile Türkiye’de yeni liberal bakış açısıyla gerçekleştirilen yeniden yapılandırma çalışmaları, 2000’li yıllarda kamu yönetimine bakış açısındaki değişim ve mali yönetim alanındaki tartışmalarla devam etmiştir. Uluslararası ve ulusal düzenlemelerde mevcut yapılanmanın yetersizliği ve reform yapılması, kamu kaynakları ve Hazine taşınmazlarının etkin ve verimli yönetilmesi, performans takibinin yapılması gerekliliği belirtilmiş ve çözüm önerileri sunulmuştur. Yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamında kamu hizmetlerinde etkinliği artırmak için kamu kurum ve kuruluşlarınca yürütülen bazı hizmetlerin özel sektör tarafından yapılması imkânı sağlanmıştır. Doğası gereği özel sektörde yapılamayan hizmetlerde ise kamunun hizmet görme yöntemlerinde özel sektör tekniklerinin kullanımına doğru bir yönelme söz konusu olmuştur. Yaşanan bu değişim süreci ve kaynak ihtiyacı, kamu taşınmazlarının yönetimi anlayışının da değişmesi gerekliliğini doğurmuş, kamu taşınmazlarının yönetiminden genel sorumlu kurum olan MEGM’in performansını önemli hale getirmiştir.

Kamu sektörü tarafından yürütülen hizmetlerin eksiksiz ve en düşük maliyetle gerçekleştirilmesini ifade eden performans, devletin işleyişini üretim süreçleri zinciri ile çıktılarının yarattığı sonuçlar ve etkilerin nedensel ilişkiler ağı olarak nitelendirilmektedir. Performans ölçüm sonuçları ile hem yürütülen hizmetlerin kalitesi, hem hizmeti yürüten personelin hesap verme sorumluluğunun ortaya konulması, hem de kurumun hedef,

amaç ve misyonlara uygunluğu açısından ölçülebilirliği sağlanabilmektedir. Ancak, kamu kesiminde performans değerlendirmesi bazı güçlükleri içinde barındırmaktadır. Kamu sektörü performans göstergeleri, özel sektör göstergelerinden farklı olarak çok yönlü, izlemesi mümkün ve belirli değildir. Ayrıca, bu göstergelerin tespiti ve ölçümünün gerçekleştirilmesi politik bir karar alma sürecini içerdiğinden, uygulama sürecinde politik tercih ve değer sistemlerine göre sonuçlarda farklılıklara neden olabilmektedir. Aynı zamanda performans değerlendirmesi, büyük boyutlarda emek, zaman ve kaynak kullanımına ihtiyaç duyabilmektedir.

Hazine mülkiyetinde bulunan taşınmazların yönetimi faaliyetlerindeki performansı, özel sektöre göre daha düşük seviye gerçekleşmektedir. Örneğin, Savas (2003) tarafından yapılan çalışmada vurgulandığı üzere, ABD’de devlet ormanlarının özel ormanlardan daha az verimli çalışması; devlet mülkiyeti kararların etkilenmesi yolunda masraflı kulis çalışmalarına yol açması, ne kadar profesyonel, ne kadar kamu ruhuna bağlı olurlarsa olsunlar devlet bünyesindeki bürokratların kararları, piyasa hakkındaki bilgilerden yoksun olmaları nedeniyle, yeterince iyi olamamakta ve daha çok devlet kontrolündeki kaynakların etkisinde kalmakta, özel firmalar eğer mülkiyetleriyle ilgili yanlış ekonomik kararlar verilerse, zarar görebilecekler iken, devlet memurları genellikle bu tür bir düzeltici kuvvetten korunmaktadır. Bu bakımdan birçoğu doğal kaynak niteliğinde olan kamu taşınmazlarının yönetimi ve piyasa mekanizmasına entegrasyonuna ilişkin tartışmaların yapıldığı görülmektedir (Savaş, 1997; Demirci vd., 2008).

Türkiye’de Hazine taşınmazlarının ülke yüzölçümündeki ağırlığı dikkate alındığında, ekonomik kalkınmanın itici gücü olma potansiyeli ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan, Hazine taşınmazlarının idare altına alınması ve devamında ihtiyaca uygun ve mümkün olan en kısa sürede ekonomiye kazandırılmasını sağlayacak mekanizmalarının işletilmesi gerekliliği doğmaktadır. Süreci başlatacak temel mekanizma ise taşınmazların mahallinde yapılacak olan “tespit işlemi” olmaktadır. Böylelikle hem taşınmaz sayısı ve fiili durumunun kayıt altına alınması, hem de bu taşınmazlar üzerinde tasarrufta bulunabilme imkânı sağlanmış olacaktır. İşlemi gerçekleştirilmesinde kaynakların kıt olduğundan hareketle, doğru yerde ve zamanda, ihtiyaca cevap verecek şekilde kullanıldığını dikkat edilmesi de gerekmektedir.

Çalışmada, Ankara ilinin merkez 16 ilçesinde, 2009 - 2013 dönemi için her takvim yılı ayrı bir karar verme birimi alınarak “giderler toplamı”nın girdi değişkeni, “tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümü” ile “gelir gerçekleştirmeleri”nin çıktı değişkeni olarak alındığı analizde, girdi ve çıktı yönelimli CCR ve BCC modellerinde farklı etkinlik skoruna ulaşılmıştır. Girdi ve çıktı yönelimli CCR modeline göre, 2009 ve 2010 yıllarının etkin; 2011, 2012 ve 2013 yıllarının ise etkin olmadığı sonuca ulaşılmıştır. 2013 yılının her iki modelde de en etkinsiz dönem olduğu görülmüştür. Girdi yönelimli CCR modeline göre, etkin dönemlerde mevcut çıktı düzeylerini en az miktarda girdi

kullanılarak, etkinlik skorları %100 çıkmıştır. Etkin olmayan yıllarda ise, optimal çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi unsuru olan tespit maliyetinin etkin olmamasına neden olduğu görülmektedir. Çıktı yönelimli CCR modeline göre elde edilen skorlara göre, 2009 ve 2010 yıllarında mevcut girdi ile optimal çıktıyı elde ettikleri saptanmıştır. Diğer yıllarda ise optimal çıktıyı elde edemedikleri ve etkin olmadıkları tespit edilmiştir. BCC modeline göre hem girdi yönelimli, hem de çıktı yönelimli analizde 2009, 2010 ve 2012 yılları etkin bulunmuştur. Yine 2013 yılı en etkinsiz dönem olmuştur. Girdi yönelimli BCC modelinde, CCR modeli sonuçlarına ek olarak, 2012 yılı da etkin olunan karar birimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yıllardaki tespiti yapılan taşınmaz yüzölçümü ve gelirleri en etkin biçimde elde edebilmek amacıyla kullanılacak en uygun girdi bileşimini gerçekleştirmiştir. Ancak, 2013 yılı bu modelde de en etkinsiz bulunan dönem olarak tespit edilmiştir. Etkin dönemlerden hangisinin daha etkin olduğunu belirleyebilmek için hesaplanan CCR ve BCC süper etkinlik skorlarına bakıldığında ise, 2010 yılının tüm analizlerde en etkin dönem olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, girdi değişkenlerinde göreceli olarak düzenli bir artış yönünde bir değişim görülmesine karşın, çıktıya dönüşümünün düşük olması ya da çıktı miktarlarının düşük kalması durumu ile karşılaşılmaktadır. Bu durum ise performans yönetimi problemini ortaya çıkarmaktadır. Herhangi bir karar alma biriminin etkinliğini, diğer karar alma birimlerine göre nispi olarak bulan bu modelle karar birimlerinin görece performansını ölçmeyi amaçlandığından hareketle, MEGM açısından etkin dönemlerle etkin olmayan dönemler arasında performans karşılaştırması yapılarak, etkin olmayan dönemlerin (yıllar itibariyle) etkin duruma dönüştürülebilmesi için alınması gereken önlemlere ilişkin yol gösterici olabilecektir. Performansı iyileştirmesi ya da etkinsizliğin organizasyondan kaynaklanma durumuna göre, yapılması gerekenler konusunda fikir vereceği dikkate alınarak MEGM’nin tespit, envanter, elde bulundurma ve elden çıkartma fonksiyonlarını içeren taşınmaz yönetimi sisteminin yeniden gözden geçirilmesi ve etkin görülmeyen alanlarda özel kişi ve kuruluşlardan hizmet alımı yapılarak etkinliğin yükseltilmesi gerekli görülmektedir. Belirtilen çalışmaların programlı biçimde yürütülebilmesi için idare bünyesinde teknoloji ve insan sermayesinin güçlendirilmesi ve özellikle Coğrafi Bilgi Sistemlerine dayalı bilgi sistemlerine yatırım yapılması ve performans ölçümünün bir kurum kültürü olarak stratejik planda açıkça belirtilmesi ve buna göre çalışma yapılması sağlanmalıdır. İlgili kamu kurumlarında taşınmazların tespiti, yönetim kararları ve performans analizlerinin sürekli olarak yapılabilmesi için üniversitelerin gayrimenkul geliştirme ve yönetimi bölümlerinden mezun olanların kariyer uzmanı olarak istihdam edilmelerinin zorunlu olduğu vurgulanmalıdır. İdarenin nitelikli insan kaynağı ve teknolojik altyapının geliştirilmesi, otomasyon, şeffaflık ve hesap verebilirlik yönlerinden de gelişmenin sağlanması ile belirtilen hedeflere ulaşılması kolaylaşacaktır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

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

Yazar katkısı: Çalışma Konsepti/Tasarımı: İ.Y., H.T., T.T.; Veri Toplama: İ.Y., H.T., T.T.; Veri Analizi /Yorumlama: İ.Y., H.T., T.T.; Yazı Taslağı: İ.Y., H.T., T.T.; İçeriğin Eleştirel İncelemesi: İ.Y., H.T., T.T.; Son Onay ve Sorumluluk: İ.Y., H.T., T.T.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

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

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

Authors Contributions: Conception/Design of study: XX.; Data Acquisition: İ.Y., H.T., T.T.; Data Analysis/Interpretation: İ.Y., H.T., T.T.; Drafting Manuscript: İ.Y., H.T., T.T.; Critical Revision of Manuscript: İ.Y., H.T., T.T.; Final Approval and Accountability: İ.Y., H.T., T.T.

Kaynakça / References

- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara: MPM Yayını No: 473.
- Aktan, C.C. ve Özkıvrak, Ö. (2006). Devlet mi? piyasa mı? Kamu ekonomisi ve piyasa ekonomisinin etkinlik yönünden karşılaştırılması. Aktan, C.C, Dileyici, D. ve Vural, İ.Y. (Der.), *Kamu ekonomisi ve kamu politikası* içinde (s. 135-157). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Aktaş, H. (2004). İşletme performansının ölçülmesinde veri zarflama analizi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 163-175.
- Akyel, R. ve Köse, H.Ö. (2010). Kamu yönetiminde etkinlik arayışı: Etkin kamu yönetimi için etkin denetimin gerekliliği. *Türk İdare Dergisi*, (466), 9-24.
- Apan, A. (2008). Yeni kamu işletimi ve performans yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 80, (460), 57-86.
- Baysal, K. (2010). *İşletmelerde etkinlik ve verimlilik ölçüm yöntemleri: Bir yazılım önerisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Behdioğlu, S. ve Özcan, G. (2009). Veri zarflama analizi ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 301-326.
- Canpolat, H. ve Cangir, M. (2010). Değişen dünyada kamu yönetiminin geleceği ve Türkiye'nin reform gündemi: Devletin daha fazla demokratikleşmesi. *Türk İdare Dergisi*, (466), 25-45.
- Coşkun, A. (2000, Mayıs). Türk kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması ve bu yapılanmada performans yönetimi ve denetiminin yeri. *Kamu sektöründe performans denetimi: Sayıştay uygulaması, XV. Türkiye Maliye Sempozyumu Bildirileri* içinde (s. 267-298). Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü.
- Çağlar, A. (2003). *Veri zarflama analizi ile belediyelerin etkinlik ölçümü*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı, Ankara.
- Demirel, D. (2006). Küresel ekseninde devletin yeni kimliği: Etkin devlet. *Sayıştay Dergisi*, (60), 105-128.
- Demirci, R., Tanrıvermiş, H. ve Aliefendioğlu, Y. (2008). Türkiye'de arazi yönetimi ve piyasası: Temel özellikleri, yasal ve kurumsal düzenlemeler, sorunlar ve değerlendirme çalışmaları üzerine etkileri. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik (Yeni ismiyle Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi) Dergisi*, 142(4), 38-63.
- Devrim, F. ve Altay, A. (2000, Mayıs). Türk kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması ve bu yapılanmada performans yönetimi ve denetiminin yeri. *Küreselleşme sürecinde sosyal devlet anlayışındaki değişimlerin kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması açısından değerlendirilmesi, XV. Türkiye Maliye Sempozyumu Bildirileri* içinde (s. 27-76). Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü.

- Dura, Y.C. (2006a). Kamu tercihi teorisinde kamusal etkinlik problemi. *Türk İdare Dergisi*, (451), 107-117.
- Dura, Y.C. (2006b). Mülkiyet-verimlilik ilişkisi: Mülkiyet hakları teorisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 225-236.
- Dura, Y.C. (2006c). Mülkiyet-verimlilik ilişkisi: Uygulamalı (ampirik) çalışmalar. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (26), 1-20.
- Ekinci, H. ve Yılmaz, A. (2002). Kamu örgütlerinde yönetsel etkinliğin artırılması üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (19), 35-50.
- Falay, N. (2000, Mayıs). Türk kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması ve bu yapılanmada performans yönetimi ve denetiminin yeri. *Yerel yönetimlerde performans ölçümü: Bir ön çalışma, XV. Türkiye Maliye Sempozyumu Bildirileri* içinde (s. 377-410). Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü.
- Gören, İ. (2000, Mayıs). Türk kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması ve bu yapılanmada performans yönetimi ve denetiminin yeri. *Kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması bağlamında performans yönetimi, XV. Türkiye Maliye Sempozyumu Bildirileri* içinde (s. 227-266). Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü.
- Hanke, S. (1985). *Özelleştirme teorisi*. (F. Devrim, Çev.) Erişim adresi: <http://www.canaktan.org/ekon/ozellestirme/kamu-ekonomisi-genisleme/devrim-ozellestirme-teorisi.htm>.
- Helvacı, A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- İpek, E.A.Ş. ve Şataf, C. (2013). Kamu kurumlarının etkinliği sorunsalı. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 28-53.
- Kalkınma Bakanlığı. (2017a). Orta Vadeli Program (2018-2020). Erişim adresi: http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Orta_Vadeli_Program_2018-2020.pdf.
- Kalkınma Bakanlığı. (2017b). Orta Vadeli Mali Plan (2018-2020) Erişim adresi: http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/04/OVMP_2018-2020.pdf
- Kızıllıboğa, R. (2012). Kamu tercihi ve anayasa iktisat teorilerinin değerlendirilmesi. *Neşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2), 91-109.
- Kirmanoglu, H. ve Çak, M. (2000, Mayıs). Türk kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması ve bu yapılanmada performans yönetimi ve denetiminin yeri. *Kamu Kesiminde Performans Ölçümü, XV. Türkiye Maliye Sempozyumu Bildirileri* içinde (s. 315-344). Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü.
- Kolçak, M. (2006). Kamu mali yönetimi ve kontrol kanununun Türk mali sistemine getirdikleri (5436 sayılı Kanun değişiklikleriyle). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 367-384.
- Köksal, C.D. (2001). *Veri zarflama analizi ile bankacılıkta göreceli verimlilik ölçümü*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Kurnaz, A.C. (2010). *Kamuda performans esaslı bütçe uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve bu çerçevede part (program assessment rating tools) sisteminin incelenmesi*. (Mesleki Yeterlilik Tezi). Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Kurt, M. ve Uğurlu, Ö.Y. (2007). Yeni kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi yaklaşımının gelişiminde Avrupa Birliği'nin rolü: İlerleme raporları içerik analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, IX(II), 81-109.
- Kutlar, A. ve Babacan, A. (2008). Türkiye'deki kamu üniversitelerinde CCR etkinliği - ölçek etkinliği analizi: DEA tekniği uygulaması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 148-172.

- Milli Emlak Genel Müdürlüğü. (2018). Milli Emlak taşra birimleri işlem yönergesi. Erişim adresi: <https://milliemark.csb.gov.tr/milli-emark-tasra-birimleri-islem-yonergesi-i-93144>.
- Milli Emlak Genel Müdürlüğü. (2020). Faaliyet raporları (2009-2019). Erişim adresi: <https://milliemark.csb.gov.tr/faaliyet-raporlari-i-93111>.
- Özden, Ü. H. (2008). Veri zarflama analizi (VZA) ile Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin etkinliğinin ölçülmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 167-185.
- Samsun, N. (2003). Hesap Verilebilirlik ve İyi Yönetişim, İçinde: İyi Yönetişimin Temel Unsurları. Ankara: Maliye Bakanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, 18-33.
- Savas, E.S. (2003). *Daha iyi devlet yönetiminin anahtarı özelleştirme*. (E. Yener, Çev.) Ankara: MPM Yayın No: 517.
- Savaş, V.F. (1997). *Doğal kaynak kullanımında alternatif yöntemler, yeni yaklaşımlar*. Ankara: Marmara Üniversitesi Türkiye Ekonomisi Araştırma Merkezi ve Friedrich-Naumann Vakfı.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2018). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Kamu Harcamalarında Etkinlik Çalışma Grubu Raporu. Erişim adresi: http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KamuHarcama_larındaEtkinlikCalismaGrubuRaporu.pdf.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019a). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023). Erişim adresi: <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf>.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019b). Orta Vadeli Mali Plan (2020-2022). Erişim adresi: http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/10/2020-2022-D%C3%B6nemi-Orta_Vadeli-Mali-Plan.pdf.
- Tanrıvermiş, H., Akipek Öcal, Ş. ve Demir, E. (2017). *Gayrimenkul mevzuatı*. Ankara: SPL Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu, Lisanslama Sınavları Çalışma Kitapları Ders Kodu: 1019 (Gayrimenkul Değerleme Sınavı).
- Tespit. (2020, 30 Mart). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük içinde. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/?kelime%20=ETK%C4%B0N>.
- Tokatlıoğlu, M. ve Şen, S. (2019). Kamu hizmetlerinin sunum ve finansmanında kamu özel işbirliği modeli: Avrupa Birliği ve Türkiye. *International Journal of Public Finance*, 4(2), 205-235.
- Uçkun, T. (2008). *Hazine taşınmazlarının yönetimi ve değerlendirilmesi açısından tespit işlemlerinin önemi, sorunlar ve çözüm önerileri*. (Mesleki Yeterlilik Tezi). Ankara: Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü.
- Uludüz, B. (2008). *Performans esaslı bütçeleme sistemi ve Türkiye uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulamalı İktisat Anabilim Dalı, Ankara.
- Ustasüleyman, T. (2007). Veri zarflama analizini kullanarak Türkiye'deki Devlet üniversitelerinin etkinliğinin ölçümü. *İktisat İşletme ve Finans*, 22(259), 24-43.
- Yıldırım, İ. (2016). *Milli Emlak Genel Müdürlüğü tarafından yapılan tespit işlemlerinin etkinlik ve verimlilik kavramları açısından değerlendirilmesi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, İ., Tanrıvermiş, H. ve Tüdeş, T. (2020). Türkiye'de kamu yönetiminde verimlilik algısı: Milli Emlak Genel Müdürlüğü uygulamalarında verimlilik analizi örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*; 6(2), 159-178. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/gjeb>.
- Yolalan, R. (1993). *İşletmelerarası göreceli etkinlik ölçümü*. Ankara: MPM Yayın No: 483.
- Zengin, E. (1996). *Yerel hizmetlerin üretilmesinde yeni yaklaşımlar: Özelleştirme yöntemleri*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset ve Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, İstanbul.



Gençlerin Kariyer Gelişiminde E-Mentorluk Sürecinin Etkisi

Effect of the E-Mentoring Process on Youth's Career Development

Çiğdem Vatansever¹ , Fatma Ceylan² 

Öz

E-mentorluk, uygulamalı elektronik olarak veya kıdemli ve daha az deneyimli bireyler arasında bir ilişki kurmak için kişisel, faydalı, spesifik, senkronize, bütünsel, erişilebilir ve uzun süreli mentorluk desteği sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. E-mentorluk ile ilgili çalışmalar nispeten yeni ve az olmasına rağmen, araştırmalar bunun etkili bir mentorluk yöntemi olduğunu göstermektedir. Çalışmanın amacı, bu sürecin e-mentorluk programlarına katılan üniversite öğrencilerinin meslek seçimi ve kariyer gelişimlerine etkisini ortaya koymaktır. Araştırma örneklemini, bir sivil toplum kuruluşu tarafından kurulan bir e-mentorluk platformu aracılığıyla destek alan gençlerden (14-30 yaş arası) olmaktadır. Bulgular, e-mentorluğun bu sürece katılan gençlerin kariyer gelişimini desteklediğini göstermektedir. Mentorlar, yakın ve samimi iletişim tarzları ve deneyimleri ile “öğretmen” rollerinde etkilidirler. Mentorlar, katılımcılara kariyer seçimlerinde yol gösterici bir tavır sergiler ve gençlerin kafasındaki soruları yanıtlamaya çalışarak belirsizliğin giderilmesine yardımcı olur.

Anahtar Sözcükler

Mentorluk, E-mentorluk, Kariyer, Kariyer gelişimi

Abstract

E-mentoring can be defined as an approach that is applied electronically or via the internet to provide personal, useful, specific, synchronized, holistic, accessible, and long-lasting mentoring support to establish a relationship between senior and less experienced individuals. Although studies on e-mentoring are relatively new and few, studies show that it is an effective method of mentorship. The aim of our study is to reveal the effect of this process on the choice of profession and the career development of university students who participate in e-mentoring programs. The research sample consists of young people (age ranges between 14-30) who receive support through an e-mentoring platform established by a non-governmental organization. The findings show that e-mentoring supports the career development of young people who participate in this process. The mentors are effective in their role as “teachers” with close and sincere communication styles and experiences. The mentors show a guiding attitude to the participants in their career choices and help to eliminate uncertainty by trying to answer the questions in youth's minds.

Keywords

Mentoring, E-mentoring, Career, Career development

1 Sorumlu Yazar: Çiğdem Vatansever (Doç. Dr.), Namık Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Tekirdağ, Türkiye. E-posta: cvatansever@nku.edu.tr ORCID: 0000-0002-7755-4760

2 Fatma Ceylan (Uzman), Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ, Türkiye.
E-posta: fatma.ceylan@zorlu.com ORCID: 0000-0003-0742-7309

Aktf: Vatansever, C. ve Ceylan, F. (2021). Gençlerin Kariyer Gelişiminde E-Mentorluk Sürecinin Etkisi. *Istanbul Management Journal*, 90, 91-114. <http://doi.org/10.26650/imj.2021.90.0005>



Extended Summary

Research Problem

The main objective of the study is determining whether e-mentoring, which takes place only on the internet without face-to-face communication, has a positive effect on mentees' career development.

Research Questions

The main research questions are: How does e-mentoring have a positive effect on young people's career choices and thus their career development? What are the other gains related to e-mentoring? What characteristics of the mentors do these gains depend on?

Literature Review

E-mentoring is the most comprehensive approach applied electronically or via the internet to provide personalized, useful, specific, synchronous, holistic, accessible, and long-lasting mentoring support to establish mentoring relationships between senior and less experienced individuals (Chong et al., 2020). Although studies on e-mentoring are relatively new and few, research shows that it is an effective mentorship method (Ongozi, 2018; Tanis & Barker, 2017). Face-to-face (FtF) communication tools that allow face-to-face interaction create an environment for more intimate communication than does email. This is because FtF tools can support online and simultaneous dialogue. In other words, body language, gestures, and facial expressions add to the sharing of feelings and ideas between the mentor and the mentee. This makes communication much more comfortable and allows for a kind of friendship (Tanis & Barker, 2017). Career development includes the steps that individuals take to evaluate their positions and reach their intended careers. It requires reflection about the future, detailed evaluation, and conscious actions toward the determined goals. In summary, career development is the link between thought and action (Jyoti & Sharma, 2015). The experience of receiving mentoring enables individuals to rise faster, earn higher wages, and feel more career satisfaction (Murphy, 2011). Mentors in the mentoring process can play the role of career counselor. Career counseling includes activities that support clients' choices in order to learn about themselves, their prospective professions, and the business world. The career counselor informs clients about the jobs they can choose and shows them how to obtain this information (Ünsal, 2014 p: 4). Mentoring activities for young people are generally carried out within the scope of volunteering. For example, one of the most common applications in the related literature is the AT&T sponsorship of the e-mentoring platform MentorNet for a program conducted to increase the number of female students studying engineering (Rowland, 2012). In Turkey, many different organizations, almost all of which include volunteer work, carry out mentoring practices for university students.

Methodology

In mentoring research, the qualitative approach is preferred for recording both the small sample size and the insights about the experience (Kram, 1983; Kram & Isabella, 1985; Ongoz, 2018; Shrestha et al., 2009). Our research sample consisted of young people who received e-mentoring through a mentoring platform established by a non-governmental organization. This platform was chosen for study because it is not limited to a single university or association, and the main purpose of the mentoring practice is to support career development. Video interviews were conducted over the internet with 19 students who gave their consent to participate in our study. The “Interview Guide” created in line with the research purpose included the following questions. (a) How would you evaluate your mentoring process? (b) How would you describe your relationship with your mentor? (c) How did the mentoring process affect your career choices? (d) How has your mentor contributed to your career development? (e) What are the issues that you think contributed the most and least to you in the mentoring process? (f) How has the mentoring process supported your development? During the interviews, a voice recording was made with the consent of each participant. Interview records were analyzed and transcribed in Microsoft Word, and data were evaluated using the MAXQDA qualitative analysis program. The content analysis method was used in data analysis.

Results and Conclusions

The 19 participants included nine men and ten women. By career level, the study included four graduates and employees, 12 undergraduate students, and three graduate students. Through internet-based software, young people ages 14–30 evaluated the mentors’ profiles (which contained their names, professions, and short CVs) and conducted interviews with their preferred mentors through the platform. A mentee could choose more than one volunteer as their mentor. Both the mentor and the mentee were at their computers at a pre-determined time, and the mentoring meeting took place through online correspondence. The close relationship between the characteristics of the mentor, the contribution of the mentoring process, and the mentee’s career choice was important. When the characteristics of the mentor were evaluated through a single case study, the relationship between the mentor and the mentee was defined by the themes of friendship and teaching. The most emphasized characteristics of the mentor were: “experienced,” “guiding,” “helpful,” and “sincere.” Perceiving a similarity between the mentee and mentor was viewed positively by the mentee. When career-related gains were evaluated, the participants particularly drew attention to “pointing out alternatives.” By sending the message that there is more than one option and by evaluating different options, the mentor assumed the role of “guiding” the way the mentee should follow. Another gain of the mentorship process was the development of personal competencies such as awareness, different perspectives, and self-confidence. Among the findings regarding the evaluation of the online aspect of e-mentoring, while the ease of access on the internet was seen as an advantage, most of the participants defined the lack of video or FtF communication as a deficiency.

Gençlerin Kariyer Gelişiminde E-Mentorluk Sürecinin Etkisi

Odyssea destanının kahramanı olan Mentor'dan bu yana, tarih boyunca iki birey arasındaki koruma, himaye etme ilişkisi bireylerin gelişimini sağlayan en güçlü araçlardan biri olmuştur (Harvey vd. 2009). Socrates ve Plato, Freud ve Jung, Medici ve Michelangelo arasındaki yakın entelektüel, duygusal ve sosyal ilişki, mentorluğun etkisini gösteren çok simgesel örneklerdir. Türkiye'den Yaşar Kemal ile Zülfü Livaneli arasındaki ağabey-kardeş ilişkisini hatırlatan yakınlık, Sezen Aksu'nun yetiştirdiği müzisyenlerle dolu olan çevresi ve Yılmaz Erdoğan'ın "çırak" yetiştirmeye yönelik çalışmaları mentorluğa ülkemizden örnek olarak gösterilebilir. İş dünyasına bakıldığında Richard Branson'un mentoru Sir Freddie Laker'ın Virgin Havayolları'nın kuruluşunda kendisine verdiği destek, Türkiye'den Sakıp Sabancı'nın kendi yerine Güler Sabancı'yı yetiştirmesi kendiliğinden gelişen mentorluk deneyimlerinin çarpıcı örnekleridir. Bu olumlu sonuçların farkına varan organizasyonlar, mentorluk ilişkisinin kendiliğinden oluşma özelliğini (enformal mentorluk) değiştirip, daha yapılandırılmış programlara dönüştürerek öğrenme ve gelişim amacıyla kullanmaya başlamışlardır (Rowland, 2012; Murphy, 2012).

Geleneksel olarak mentorluk; belli bir alan ya da disiplinin deneyimli olan üyesi ile o alanın yeni veya genç üyesi arasında, destek vermek ve genç olanı cesaretlendirmek için gönüllü ya da profesyonel olarak ayrılan zaman içinde gelişen ve yargısız, bire bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Akin ve Hilbern, 2007; Özkalp, Kırel, Sungur ve Cengiz, 2006). Rowland (2012), mentor ve mentorluk arasındaki ilişkiyi bir bilgi aktarımı olarak tanımlar, işbirliğine dayalı öğrenmenin de hesaba katılması gerektiğini vurgular. Mentorluk ilişkisinde deneyimli taraf için Türkçe'de yaygın olarak kabul görmüş olan "mentor" sözcüğü benimsenirken, bu sürecin hedef yararlanıcısı için farklı isimler kullanılmaktadır. Bunlardan "menti" sözcüğü, İngilizce "mentee" kelimesinin okunduğu şekilde Türkçe'de kullanılmasıdır. Mentorluk ilişkisindeki taraflar için önerilen hami vb sözcükler de uygulamacılar ve kuramcılar arasında pek kabul görmemiştir (Özkalp vd., 2006). Bu makalede, araştırma konusu olan kariyer danışmanlığı kavramı ile tutarlı olarak, mentorluk alan taraf "danışan" olarak adlandırılmıştır.

Mentorluk süreci, genç ve deneyimsiz olanın daha deneyimli olanın "dünyasına girebilmesi"ne olanak sağlar (Adams ve Crews, 2004). Bireylerin potansiyelini ortaya çıkarma ve deneyimlerin günlük hayata aktarımını sağlamada önemli yaklaşımlardan biri olan mentorluk, farklı bağlamlarda da mesleki gelişimi desteklemekte önemli bir rol oynamaktadır (Kuzu, A.; Kahraman, M. and Odabasi, 2012). Mentorluk ilişkisi, iş tatmininde ve ücretlerde artış, daha hızlı terfi alma ve kariyer gelişimiyle ilişkilidir. Aynı zamanda mentorluk alanların ileride birer mentor olma olasılığı artmaktadır (Wright & Wright, 1987).

Mentorluk sürecinde; mentorluk alanın becerileri, bilgisi ve özgüvenini artırarak başarılı olması asıl amaç olarak belirlenirken, aynı zamanda mentorun gelişimi de desteklenir (Single & Muller, 2001). Üniversite öğrencileriyle yürütülen bir mentorluk sürecini değerlendiren mentorlar, kendi iletişim becerilerinin geliştiğini, sosyalleşme fırsatı ve performansları ile

iş tatminleri üzerinde düşünmelerine olanak bulduklarını belirtmişlerdir (Shrestha, May, Edirisingha, Burke, & Linsey, 2009). İlgili yazındaki çalışmalar, mentorluk ilişkisinin yer alan herkese, yani mentorlara, mentorluk alanlara ve içinde bulunulan organizasyona değer kattığını göstermektedir (Jyoti & Sharma, 2015).

Çalışma yaşamını etkileyen hızlı demografik ve teknolojik değişimlerin yanısıra mentorluk programlarının somut kazanımlarının da zaman içinde daha iyi görülmesi; öğrenme ve gelişim amacıyla yararlanılan mentorluğun farklı biçimler almasına yolaçmıştır. Akran mentorluğu (peer mentoring), tersine mentorluk (reversed mentoring) gibi farklı isimler alan, mentorluk programlarının dijital platforma taşınan biçimine elektronik mentorluk, yaygın kullanımıyla e-mentorluk denmektedir (Allen, Eby, O'Brien, & Lentz, 2008; Chong et al., 2020).

Türkiye’de de son yıllarda mentorluk süreç ve uygulamaları araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz, 2006; Erdem & Aytemur, 2008; Kabdulova & Öztürk, 2017). E-mentorluk konusundaki çalışmalar görece daha yeni ve daha az olmakla birlikte, yapılan araştırmalar etkili bir yöntem olduğunu göstermektedir (Ongo, 2018; Tanis & Barker, 2017). Çalışmamızın amacı, e-mentorluk alan üniversite öğrencilerinin, meslek seçimi ve dolayısıyla kariyer gelişimlerinde aldıkları mentorluğun nasıl bir etkisi olduğunu araştırmaktır. Bu amaçla, öncelikle e-mentorluğun nasıl uygulandığı, sonrasında da mentorluk ve kariyer gelişimine ilişkin yazın araştırması sonuçları paylaşılacaktır. Gençlere yönelik mentorluk uygulamalarına ilişkin örnekler sunulduktan sonra sırasıyla, araştırmanın yöntemi, bulgular ve bulguların tartışılmasına yer verilecektir.

E- mentorluk

E-mentorluk görece en yeni mentorluk biçimlerinden birisidir ve çevrimiçi mentorluk (online mentoring), uzaktan mentorluk (telementoring), sanal mentorluk (virtual mentoring), internet üzerinden mentorluk (internet mentoring) ve bilgisayar aracılığıyla mentorluk (computer-mediated mentoring) gibi isimler almaktadır (Rowland, 2012; Neely, Cotton, & Neely, 2017). Bütün bu adlandırmalar mentorluk sürecinde, internet ortamında çeşitli elektronik ya da dijital araçların kullanımına dayalı süreçleri içermektedir. E-mentorluk en kapsamlı biçimde *“Kıdemli olan ile daha az deneyimli olan bireyler arasında mentorluk ilişkileri kurmak için kişiye özgü, yararlı, spesifik, eşzamanlı (senkronize), bütüncül, erişilebilir ve uzun süren bir mentorluk desteği sağlamak için internet veya elektronik aracılığıyla uygulanan yaklaşım”* olarak tanımlanabilir (Chong et al., 2020). Rowland (2012) e-mentorluğun, “mentor ve mentorluk alanın forumlar, sohbet odaları, bloglar ve web- konferanslar ile birbirleriyle iletişim kurabilecekleri bilgisayar tabanlı bir iletişim yolu” olduğunu aktarmaktadır. Bu bilgisayar tabanlı iletişim yoluyla elektronik iletişimden yararlanılarak, mekan veya zamandan bağımsız olarak mentorluk ilişkisi geliştirilir ve sürdürülür (Akin & Hilbun, 2017).

E-mentorluğun, mekandan bağımsız ve zaman açısından esneklik sağlayabilmesi sayesinde, üst yönetim mentorluk görüşmelerine anında, deyim yerindeyse parmaklarının

ucuyla erişebilir; ve böylelikle birebir toplantı odalarında yapılan görüşmelere yetişme zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. E-mentorluğun getirdiği bu kolaylık sonucunda geleneksel mentorluğa göre, e-mentorluk uygulamalarına katılan mentor sayısında artış olmuştur (Neely et al., 2017; Rowland, 2012). E-mentorluk daha çok kişiye erişim avantajı yanında, daha düşük maliyetli bir uygulama olarak görülmektedir (Neely et al., 2017). Diğer yandan tam karşıt bir görüş, e-mentorluğun geleneksel ve yüz yüze mentorluğa bir alternatif olarak görülmemesi gerektiğini; çünkü yüz yüze mentorluk sürecinde olan yönetim, hazırlık, eşleştirme, değerlendirme ile ilgili masrafların yanısıra, yazılım geliştirme gibi teknolojik altyapı yatırımları gerektirdiğini öne sürmektedir (Kuzu, Kahraman, and Odabasi, 2012)

Çevrimiçi görüntülü görüşmelerin (Skype, Zoom, MSTeams vb.), hiç olmadığı ya da az olduğu e-mentorluk programlarında; yaş ve statü gibi kişisel özelliklerin daha az önem kazandığı, bir anlamda mentor ve danışanın eşitlendiği gözlenmektedir (Ongoz, 2018). Bu bağlamda e-mentorluk, önyargıların daha az olduğu, daha tarafsız bir etkileşim platformu olarak öne çıkmaktadır (Akin ve Hilbun, 2007). Bir görüntülü görüşme aracı kullanılmaz ise cinsiyet, dış görünüm ya da etnik köken gibi önyargı oluşturacak görsel ipuçları tamamen ortadan kalkmış olur (Neely et al., 2017). Ayrıca, görüntülü olsa dahi, genellikle kıdemli yöneticinin makam odasındaki statü sembolleri gibi bir tarafı diğerinden üstün kılan göstergeler olmayacağından daha eşit bir ilişki ve iletişim zemini sağlanmış olur (Ensher, Heun, & Blanchard, 2003). Ayrıca elektronik ortamlarda, kadınların mesleki ilişki kurma girişimlerinin yanlış yorumlanma olasılığının azaldığı, böylelikle erkek mentorlara daha rahat erişim sağlandığı görülmektedir (Bierema & Merriam, 2002; Headlam-Wells, Gosland, & Craig, 2006). Türkiye gibi kadın ve erkekler arasındaki etkileşimlerin kültürel olarak sınırlarla tanımlandığı toplumlarda, bu durum e-mentorluğun daha çok kişiye ulaşmasını da sağlayabilir.

E-mentorluk Sürecinde İletişim

Uygulamada, e-mentorluk ilişkisinde birden fazla yöntem ve aracın birlikte kullanıldığı görülmektedir. E-posta, e-mentorluk sürecinde kullanılan ilk iletişim aracıdır ve sonrasında farklı iletişim olanakları gelişmesine karşın, hemen her yerden ulaşılabilmesiyle e-posta yaygın kullanımını hala korumaktadır. E-posta, mentorların danışanların yanıtlarını izleyip gözden geçirebilmesi için zaman esnekliği sunarak, görüşülenlerle ilgili düşünebilmesi için fırsat yaratmaktadır (Tanis & Barker, 2017). Bu özelliğiyle anında mesajlaşmadan ayrılarak, her iki tarafın da yeni bir yanıt göndermeden önce metni okuması ve üzerinde düşünmesi için gerekli zamanı sağlar (Shpigelman, Tamar Weiss, & Reiter, 2009). Ayrıca mentorluk sürecindeki etkileşimlerin yazıya dökülüp kayda geçebilmesine imkan tanır (Ensher et al., 2003).

E-mentorluk uygulamaları kullanım amacı ya da yararlanılan iletişim araçlarına göre birbirinden farklılaşsa da, en önemli ayrımlardan biri kurulan iletişimin senkronize (çevrimiçi) olup olmadığıdır. Bazı e-mentorluk uygulamalarında etkileşim için yalnızca e-posta kullanılırken; sadece görüntülü görüşme ya da sadece çevrimiçi sohbet gibi teknolojilerden

yararlanılan uygulamalar da bulunmaktadır. Bazı mentorluk programlarında ise, Ongoz'un (2018) çalışmasında olduğu gibi, e-posta, görüntülü görüşme ve telefonun birlikte kullanımı gibi birden fazla elektronik araca yer verildiği görülmektedir.

Yüz yüze etkileşime imkan veren görüntülü görüşme araçları, e-postadan daha samimi bir iletişim için ortam yaratmaktadır. Bunun nedeni, görüntülü görüşme araçlarının, çevrimiçi ve eşzamanlı diyalogu destekleyebilmesidir. Yani, mentor ve danışan arasındaki duygu ve fikir paylaşımına, beden dili, jestler ve mimikler eklenmektedir. Bu durum, iletişimi çok daha rahat hale getirir ve bir çeşit arkadaşlık ilişkisine olanak sağlar (Tanis & Barker, 2017). E-mentorluk sürecinde etkileşim sağlamak için e-posta ve görüntülü görüşmelerin yanısıra; sosyal ağlar, telefon görüşmeleri, anlık mesajlaşma uygulamaları (whatsapp, messenger vb), çevrimiçi depolama (dropbox, drive vb), çevrimiçi belgeler, blog ve LMS¹ kullanımına rastlanmaktadır (Rowland, 2012).

Tablo 1

E-Mentorluk Programı Sürecinde BİT² (ICT) Araçlarının Kullanım Amaçları

BİT Aracı	Kullanım İhtiyacı
E-posta	İlk iletişim Doküman iletme İlk iletişim Bilgi verme
Sosyal ağlar	Koordinasyon Doküman iletme Doküman paylaşımı
Telefon görüşmeleri	Anlık iletişim Internet olmadığında erişim
SMS	Anlık iletişim Internet olmadığında erişim Bilgi verme Koordinasyon
Anlık iletişim uygulamaları	Anlık iletişim Tartışma Doküman iletme
Çevrimiçi depolama	Dosyaları belli bir gruba iletme
Blog	İlk iletişim
Mentorluk yazılımı / platformu (LMS)	İlk iletişim
Çevrimiçi görüşme	İlk iletişim

Kaynak: Ongoz, S. (2018) The Use Of Ict Tools In E-Mentoring: A Case Study p: 8'den adapte edilmiştir.

Üniversite öğrencileriyle bir yazılım projesinin geliştirilmesine dayalı çalışmasında Ongoz (2018), günlük yaşamlarında da alışık oldukları için mentor ve danışanların etkin olarak anlık mesajlaşma ve sosyal ağları kullandığını saptamıştır. Bu çalışmada, e-mentorluk sürecinde yararlanılan elektronik iletişim araçları ve bu araçların hangi amaçla kullanıldığı Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre, sosyal ağ ve anlık mobil

1 İngilizce "Öğrenme Bilgi Sistemi (*Learning Management System*)" kısaltması

2 Bilgi ve İletişim Teknolojileri (Information and Communication Technologies) kısaltması

mesajlaşma, e-mentorluk programı boyunca birbirinden farklı amaçlarla kullanılmıştır. Mentorlar, sosyal ağ platformlarını; duyuru yapmak, danışanları bilgilendirmek, ekibi koordine etmek, dosya göndermek, dosyaları incelemek ve geri bildirim vermek için kullanmışlardır. Danışanlar ise, sosyal ağları kullanarak yaptıkları çalışmalar hakkında mentorlarını bilgilendirip üzerinde çalıştıkları konuların çıktılarını paylaşmışlardır. Hem mentorlar, hem de danışanlar, beğendikleri internet bağlantılarını sosyal ağlarda paylaşarak fikir alışverişinde bulunulan bir tartışma ortamı yaratmışlardır. İnternet erişimi olmadığı anda da istenildiği anda karşı tarafa ulaşabilmek için ise, hem mentorlar hem de danışanlar telefon görüşmeleri ve kısa mesajdan yararlanmışlardır. E-mentorluk uygulamalarında mentorlar ve danışanlar tarafından iyi bilinen teknolojilerin kullanılmasının, etkileşim sürecini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Ongoz, 2018).

E-mentorluk sürecinde yararlanılan iletişim araçları, teknolojik özelliklerine göre; zengin medya içeriği, eşzamanlılık ile sosyal bağlam ve süreçler olmak üzere üç ayrı grupta ele alınmaktadır. İçerik açısından “en zengin” yani görüntülü araçlarla; anında geri bildirim özelliği sayesinde dış görünüm, ses tonu, vücut dili gibi bireysel özelliklerin karşı tarafa aktarılması mümkün olmaktadır. Eşzamanlılık özelliği, görüntülü görüşmeler ya da anlık mesajlaşma uygulamalarında olduğu gibi, iletişimin aynı hızda ve aynı anda gerçekleşmesidir. Üçüncü grup olan, iletişimin gerçekleştiği bağlamın anlaşılması ve sosyal etkileşimin gerçekleşmesi ise en iyi şekilde sosyal medya platformlarında olabilmektedir. İçerik açısından daha zengin olan görüntülü görüşme araçlarının özellikle e-mentorluk sürecinin başlarında yararlı olabileceği düşünülmektedir. Görüntülü görüşme yazılımları, içerik zenginliğine, eşzamanlılık özelliğine ve yüksek düzeyde sosyal bağlam oluşturma potansiyeline sahiptir. Görüntülü görüşme, katılımcıların anında geri bildirim alabilmeleri, sözlü iletişim için gerekli vücut dili, ses tonu gibi çoklu ipuçlarının olması gibi özellikleriyle mentorluk sürecindeki tarafların yüz yüze iletişimin tüm avantajlarından yararlanmalarına olanak sağlamaktadır. Bir e-mentorluk ilişkisinde etkileşim için değişik araçlar kullanıldığında; yüksek medya zenginliği, eşzamanlılık ve sosyal arkaplanı da olan bir iletişim kurulabilmiş olur. (Neely et al., 2017).

Yukarıda değinilen Ongoz’un (2018) araştırmasının sonuçları, katılımcıların önceden bildikleri ve kullandıkları teknolojileri tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Herhangi bir teknolojiye yönelik öz-yeterlilik algısı, yani bireyin kendisini o aracı kullanmada yeterli ve becerili görmesi, aracın kullanım sıklığını ve yararlılığına olan inancını artırmaktadır. Panopoulos ve Sarri (2013), bilgisayar öz yeterliliğinin e-mentorluğun benimsenmesiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamışlardır.

Bierma ve Merriam’a (2002) göre, teknolojiye erişim güçlüğü e-mentorluk sürecinin başarısını engellemektedir. Neely vd. (2017); ABD’de, her üç kişiden birinin evinde geniş bant internet erişiminin olmadığını, daha düşük gelirli evlerde ise internete erişimin çok sınırlı olduğunu aktarmaktadır. Türkiye için de benzer bir durum sözkonusudur; küresel salgın döneminde internet üzerinden eğitime erişim oranlarının düşüklüğü dikkat çekicidir (OECD, 2020). Ongoz’un (2018) araştırmasında, danışanların bazıları yetersiz teknik altyapı

nedeniyle sorunlar yaşadıklarını raporlamışlardır. Diğer yandan, küresel salgın yalnızca eğitimi ve iş yaşamını değil sosyal yaşamı da internet ortamına taşımıştır. Salgının başında, yalnızca Zoom’u görüntülü toplantı platformunu günlük olarak kullanan kişilerin sayısı 300 milyona ulaşmıştır (BBC, 2020).

Karma Mentorluk

Mentorların çoğu, yüz yüze ve çevrimiçi iletişimin, danışanlarıyla güven ve etkili ilişkiler geliştirmek için önemli olduğunu düşünmektedir. Tanis ve Barker’ın (2017) çalışmasındaki katılımcıların hepsi, görüntülü görüşme ile yapılan toplantıların başarılı ve faydalı olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre bu olumlu değerlendirmelerin nedeni, kullanılan görüntülü görüşme aracının zengin bir görsel ortam sunarak mentorluk ilişkisindeki kritik noktaları tartışabilme olanağı yaratabilmesidir.

Mentorlar ve danışanlar arasında fiziksel gerçeklikte bir yüz yüze etkileşim olamaması, e-mentorluk sürecinin önemli bir eksikliği olarak değerlendirilmektedir (Shpigelman vd., 2009). Purcell’e (2004) göre, e-mentorluk ilişkisinin etkinliğini artırmak için e-posta, telefon ve görüntülü görüşme entegre edilmelidir. Karma (*blended / hybrid*) mentorluk olarak adlandırılan bu uygulamada, mentorlar ve danışanlar yüz yüze etkileşim ile elektronik iletişim araçlarını birarada kullanmaktadır (Murphy, 2011). Ensher vd. (2003), e-mentorluk sürecinde mentor ile danışan arasındaki teknoloji kullanımını üç ayrı düzeyde tanımlamıştır: e-posta, web siteleri, sohbet odaları ve anlık mesajlaşma gibi yalnızca teknolojik araçların kullanımı (a); etkileşimin yarısından fazlasının çevrimiçi araçlar yoluyla, etkileşimin kalanının yüz yüze görüşmeleriyle gerçekleşmesi (b); ve teknolojiden yararlanma olarak tanımlanabilecek, ağırlıklı olarak yüz yüze görüşmeler olması ve e-posta, anlık mesajlaşma, sohbet odaları, web sitelerinin zaman zaman gerekli oldukça kullanımı (c). Bu sınıflandırmada b ve c’dekine benzer uygulamalar karma mentorluk uygulamalarına örnek olmaktadır.

Karma mentorluk uygulamalarında, çevrimiçi etkileşime geçmeden önce yüz yüze mentorluk görüşmesinin yapılması, mentorla danışan arasındaki ilişkinin temelini oluşturacağı ve böylelikle bağın kurulmasını kolaylaştıracağı için önerilmektedir (Rowland, 2012). E-mentorluk sürecinde, ilk görüşmede eşzamanlı bir araç kullanılsa dahi mentorluk ilişkisinin gelişmesi geleneksel mentorluğa nazaran daha fazla zaman gerektirebilir (Ensher et al., 2003).

E-mentorluk Sürecinin Aşamaları

Mentorluk süreci temelde hazırlık, eşleştirme, etkileşim ve sonlandırma aşamalarından oluşmaktadır. E-mentorluk sürecinin etkinliğinin artması için hazırlık ve eşleştirme aşamalarında mentorluk eğitimi verilmesi önerilmektedir. Eğitimlerde; danışanlarla olan iletişimin sürekliliğinin, izlem amacıyla gerçekçi ve zamana dayalı hedeflerin belirlenmesinin ve sürece ilişkin tarafların sorumluluğunun vurgulanması önemlidir (Stoeger, Duan, Schirner, Greindl, & Ziegler, 2013). Etkili bir eğitim programının ardından uygulamaya geçen e-mentorluk programlarında, danışanlar mentorlarıyla daha sık iletişim kurmakta ve sürece katılımları artmaktadır (Kasprisin, Single, Single, & Muller, 2003).

Mentorluk sürecinin kazanımları hakkında mentorların ve danışanların bilgilendirilmeleri amacıyla, bir el kitabı ile birlikte video gibi görsel açıdan zengin bir başvuru kaynağı hazırlanabilir (Tanis & Barker, 2017). Eğitimin ardından, mentorluk süreci başlamadan önce her iki tarafın da beklentileri ve ihtiyaçları tartışılmalıdır. Mentor ve danışan sürecin sonunda başarının nasıl ölçüleceği ve çevrimiçi toplantıları kimin planlayacağı gibi konuları en başta belirlemelidir. Uygulama sürecinin iyi bir şekilde yapılandırılması, mentor ve danışanın karşılıklı beklentilerini ve rollerini belirlemelerine yardımcı olacaktır (Tanis & Barker, 2017).

Eşleştirme sürecinde, danışanların mentorlarını kendilerinin seçmesi durumunda, mentorluk ilişkisine olan bağlılıkları artmaktadır (Neely et al., 2017). Mentorlar ve danışanlar arasında *algılanan benzerliğin*, mentorluk ilişkisinin kalitesini ve bu ilişkiden duyulan memnuniyeti artırdığı farklı çalışmalarda doğrulanmıştır. Burada kastedilen benzerlik demografik benzerlik değil; kişisel hedefler, tutumlar ve inançlarda benzer olmayı içeren bir algıdır (de Janasz, Ensher, & Heun, 2008).

Mentorluk sürecinde, eğitsel aktivitelerin planlanması, ihtiyaca uygun çevrimiçi iletişim araçlarının seçimi gibi yönetsel bir rolü daha çok mentor üstlenmektedir (Dorner, 2012). Ancak araştırma bulguları, bir mentorluk ilişkisi ne ölçüde yapılandırılırsa yapılandırılırsın, ilişkideki rol dengesinin mentorlar ve danışanlar tarafından birlikte oluşturulduğunu göstermektedir. Mentorlardan, lider ve yönlendirici pozisyonuna sahip oldukları için mentorluk ilişkisinin tamamını yönetmeleri ve kontrol etmeleri beklense de, bu durum danışanın hedeflerine ne ölçüde ulaşmak istediğiyle ilintili olmaktadır (Tanis & Barker, 2017). Yukarıda da değinildiği gibi, e-mentorluk ilişkisinin sanal doğası, geleneksel mentorlukta varolan hiyerarşik sosyal göstergeleri azaltabilir. Böylelikle danışanlar, iletişim için birincil sorumluluğu daha güçlü figürden beklemek yerine düşüncelerini ve görüşlerini daha çok paylaşabilirler (Cothran vd., 2009).

Kişiyi özgü öğrenme kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte e-mentorluk, formal eğitim ve öğrenim programlarının yanısıra, yeni fırsat ve çeşitli kaynaklar sunabilen bir yaşam boyu öğrenme yaklaşımı olarak görülmektedir (Kuzu, Kahraman, and Odabasi, 2012). *Yaşam boyu öğrenme*, insan kaynağının niteliğinin yükseltilmesi, ekonomiye kazandırılması ve istihdam edilebilirliği için, küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamında ülkeler, kurumlar ve bireyler için önemli bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Herkesin yeni beceriler edinmesi, öğrenme ve öğretmede yenilik, öğretmenin bilgi iletişim teknolojileriyle ev ya da eve yakın bir noktada ulaşılabilir hale getirilmesi, yaşam boyu öğrenme kavramının temel unsurlarıdır (Aksoy, 2012).

Kariyer Gelişimi ve E-mentorluk

Kariyer gelişimi, bireyin bulunduğu konumu değerlendirip, gelecek için planladığı konuma ulaşmak için atacağı adımları içerir. Gelecekle ilgili derin düşünmeyi, ayrıntılı değerlendirme yapmayı ve belirlenen hedeflere yönelik bilinçli aksiyonları gerektirir. Özetle, kariyer gelişimi düşünce ile eylem arasında bir bağlantı anlamına gelmektedir

(Jyoti & Sharma, 2015). Mentorluk alma deneyimi, bireylerin daha hızlı yükselmesini, daha yüksek ücretler almalarını ve aynı zamanda daha çok kariyer tatmini duymalarını sağlamaktadır (Murphy, 2011).

Kram'ın 1983 yılında yayınlanan öncü çalışması, mentorluk sürecinde elde edilen kazanımların, bu ilişkinin doğasındaki *kariyer ve psikososyal işlevlerle* mümkün olduğunu göstermektedir. Kariyer işlevi, sonradan eklenen rol alma (Weinberg, 2019) ile birlikte yedi alt boyuttan oluşmaktadır ve bunların neler olduğu Tablo 2'de açıklanmaktadır. Mentorluk ilişkisinin ikinci işlevi psikososyal süreçlerdir; kabullenme ve onay, danışmanlık ve arkadaşlık boyutlarından oluşmakta ve daha çok ilişkinin niteliğine yoğunlaşmaktadır. Mentorluk sürecinde psikososyal işlevin çok temel bir rolü olmasına karşın, çalışmamızın odağı doğrultusunda yalnızca kariyer fonksiyonu Tablo 2'de detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Tablo 2

Mentorluğun Kariyer İşlevi

Destekleme (sponsorship): Bireye aktif bir biçimde yardımcı olma, iş tecrübesi kazandırma ve yükselme olanakları

Gösterme ve görünür kılma (exposure and visibility): Önemli kişilerle tanıştırma ve bu şekilde ilerlemesine yardımcı olma; kariyer fırsatları hakkındaki bilgilerini geliştirmesine yardımcı olan bağlantılar geliştirme

Bilgilendirme (coaching): Kariyer ve iş performansına ilişkin yönlendirme; danışanın karar verme becerilerini geliştirerek ve bunun karşılığında kariyer gelişimine yardımcı olan yetkinlik düzeyini artırmak amacıyla öneri ve geri bildirim sağlama

Becerileri geliştirecek görevler verme (challenging assignments): Bireye kariyer sürecinde yeni yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlayacak görevler verme

Koruma (protection): Potansiyel tehlikelerden haberdar etme, himaye altına alma

Örnek olma (role modelling) Mentorun tutum, değer ve davranışlarıyla danışanın başarılı bir kariyeri model almasına olanak sağlaması ve böylelikle kariyer gelişiminin desteklenmesi

Danışman (counselling) Mentorun danışanların iş ve yaşam dengesiyle ilgili konularını dinleyerek bu sorunlara yardımcı olması ve çeşitli kariyer fırsatları ve bunlara ulaşmanın yolları hakkında tavsiyelerde bulunması.

Kaynak: Jyoti ve Sharma (2015), Weinberg (2019) ve Özkalp vd., (2006) dan yararlanılarak tablolaştırılmıştır.

Mentorluk sürecinde yer alan mentorlar, bir anlamda kariyer danışmanı rolü oynamaktadır. Kariyer danışmanlığı; danışan bireyin kendini, iş dünyasını ve meslekleri tanıması için seçimlerini desteklemek amacıyla yapılan bir dizi faaliyeti içerir. Kariyer danışmanı, danışanına seçebileceği işler ile ilgili bilgi verir ve bu bilgileri nasıl edineceğini gösterir (Ünsal, 2014 s:4). Mentorluk ve kariyer gelişimi ilişkisini araştıran çalışmalar; mentorluk alanların almayanlara göre, daha yüksek ücret kazandığını, daha hızlı terfi ettiğini ve kariyer gelişimlerinden daha memnun olduklarını göstermektedir (Allen, Poteet, Eby, Lentz, & Lima, 2004). Bir başka çalışmada e-mentorluk sürecinde yararlanılan iletişim araçlarının, kariyer gelişimini ne şekilde etkilediğini araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda, telefon görüşmelerinin danışanlar tarafından mesleki bir destek olarak algılandığı; diğer yandan yüz yüze görüşmelerin ise doğrudan kariyer planlamalarıyla ilgili olduğu saptanmıştır (de Janasz et al., 2008).

Jyoti ve Sharma'nın (2015) yaptığı çalışmanın bulguları, Tablo 2'de yeralan mentorluk fonksiyonlarının tümünün, kariyer gelişimini doğrudan ve olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Bir önceki kısımda açıklanan mentor ile danışanın arasındaki benzerlik algısının, hem mesleki destek hem de psikososyal destek alıp-verme ile ilgili olduğu saptanmıştır. Danışanların mentorlarından mesleki destek aldıklarını hissetmeleri; kariyer planlamalarını, mentorlarına yönelik memnuniyetlerini ve mentor- danışan ilişkisini sürdürme kararlarını olumlu yönde etkilemektedir (de Janasz et al., 2008). Bir mentorluk ilişkisinde yer almak, kariyer tatminini, kariyerde ilerlemeyi, mesleki gelişimi ve alınan terfi oranlarını olumlu yönde etkilemektedir (Scandura & Viator, 1994)

Gençlere Yönelik Mentorluk

Mentorluk; kendilerinden daha az deneyimli birinin gelişimini desteklemekten memnuniyet duyabilenler için, kendi bilgi ve deneyimlerini gençlere aktararak yaşamlarını daha anlamlı kılabilir. Diğer yandan, mentorluk süreçlerine ilişkin araştırmalar, mentorları tarafından desteklenen öğrencilerin, daha iyi akademik performans gösterdiklerini ve daha çok iş fırsatıyla karşılaştıklarını ve kendi kariyerleriyle ilgili daha olumlu görüşleri olduğunu göstermektedir (de Janasz et al., 2008).

E-mentorluk, öncelikle kullanım ve erişim kolaylığı düşünüldüğünde üniversite öğrencilerinin kariyer ve yönetim gelişimleri için oldukça değerli bir araçtır. E-mentorluktan yararlanan genç bireylerin, kariyer hedeflerini daha net tanımlayabildikleri ve böylelikle kariyerlerini geliştirme fırsatını daha çok elde ettikleri görülmektedir (Headlam-Wells, Gosland, & Craig, 2005). Mentorluk ilişkisi aynı zamanda, öğrencilerin farkındalıklarını artırabilecekleri, kendilerini geliştiren bağlantılar kurabilecekleri ve bu ilişkileri sürdürmek için gerekli becerileri geliştirmeye başlayabilecekleri bir ortam sağlamaktadır. Düzenlenen bir e-mentorluk programına katılan gençlerde; gelişimlerini destekleyen yeni ilişkiler başlatma eğilimlerinin arttığı görülmüştür. Böylelikle kariyer gelişimine üniversite yıllarında başlanıp, sonrasında da başarıyla sürdürülür (Murphy, 2011).

Gençlere yönelik mentorluk çalışmaları genellikle gönüllülük kapsamında yürütülmektedir. Sözgelimi, ilgili yazında en çok rastlanan uygulamalardan biri olarak; AT&T firması e-mentorluk platformu MentorNet'e, mühendislik eğitimi alan kız öğrencilerin sayısının artması için yürütülen bir çalışma için sponsor olmuştur (Rowland, 2012). Türkiye'de de hemen hepsi gönüllü çalışmayı içeren birçok farklı oluşum, üniversite öğrencileri için mentorluk uygulaması yürütmektedir. Örnek olarak, 2012 yılından bu yana Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) gönüllülükleri aracılığıyla burslu öğrencilerine mentorluk desteği sağlamaktadır. İstanbul ODTÜ Mezunları Derneği (ODTÜMİST) 2015 yılından bu yana, Boğaziçi Mezunları Derneği (BÜMED) ise 2003 yılından bu yana mezunların deneyimlerinden yararlanarak, mentorluk süreçlerini hayata geçirmiştir. Yine İstanbul Teknik Üniversitesi de mezunlar derneği İTÜMD aracılığıyla mentorluk programı düzenlemektedir. Bu oluşumların ortak noktası, kariyerlerinin başında olan ve mentorluğa ihtiyaç duyan gençlere kendi mezunları olan gönüllüler aracılığıyla ulaşmaktır.

Giriş bölümünde de değinildiği gibi, e-mentorluk sürecine ilişkin Türkiye’de yürütülmüş araştırmalar sınırlıdır. Çalışmamızda hedeflenen, e-mentorluk sürecinin gençlerin meslek seçimi ve kariyer tercihlerini nasıl etkilediği ve bu sürecin kariyer gelişimleriyle ilgili olası diğer sonuçlarını belirlemektir.

Yöntem

Mentorluk sürecine katılan danışanların, kariyer gelişimi süreçlerine ilişkin deneyim ve düşüncelerini değerlendirmek amacıyla nitel yaklaşım yöntemi benimsenmiştir. Nitel yaklaşım gerek örneklemelerin küçüklüğü, gerekse bu deneyime ilişkin içgörülerin kaydedilmesi amacıyla mentorluk araştırmalarında tercih edilmektedir (Kram, 1983; Kram & Isabella, 1985; Ongoz, 2018; Shrestha et al., 2009). Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve bu olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma yaklaşımıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 41).

Prosedür

Araştırma örneklemini, bir sivil toplum kuruluşu tarafından kurulmuş mentorluk platformu üzerinden e-mentorluk alan gençler, çalışmamızda geçtiği şekliyle “danışan”lar oluşturmaktadır. Araştırma için bu platformun seçilmesinin nedeni, tek bir üniversite ya da derneğin üyelerine yönelik olmaması ve mentorluk sürecinin temel amacının kariyer gelişimini desteklemesidir.

Araştırma için platform yetkilileri ile iletişime geçilerek, onayları alınmış ve araştırmaya katılımları için platforma üye öğrencilere bir bilgilendirme ve çağrı metni gönderilmiştir. Araştırmamıza katılma onayını veren, 19 öğrenci internet aracılığıyla görüntülü görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan “Görüşme Rehberi” şu soruları içermektedir: Mentorluk sürecinizi nasıl değerlendirirsiniz? (a) Mentorunuzla aranızdaki ilişkiyi nasıl tanımlarsınız? (b) Mentorluk süreci kariyer tercihlerinizi nasıl etkiledi? (c) Mentorunuz, kariyer gelişiminize ilişkin size nasıl bir katkı sağladı? (d) Mentorluk sürecinde size en çok ve en az katkı sağladığımı düşündüğünüz konular nelerdir? (e) Mentorluk süreci gelişiminizi nasıl destekledi? (f). En kısa görüşme süresi 12, en uzun görüşme ise 23 dakika sürmüştür; görüşme süresi ortalaması 13 dakikadır.

Veri Analizi

Görüşmeler sırasında her katılımcının onayı alınarak ses kaydı yapılmıştır. Görüşme kayıtları çözümlenerek MS Word programında yazıya geçirilmiş ve veri, MAXQDA nitel analiz programı ile değerlendirilmiştir. Veri analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

İçerik analizinin ilk aşaması olan verilerin kodlanmasında araştırmacı, elde ettiği veriyi inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Toplanan verinin farklı bölümlerinde benzer anlamlara sahip olan veri de, aynı kodlarla isimlendirilir; bu şekilde, farklı bölümlerde yer alan ve anlam

bakımından ilişkili olan verinin bir araya getirilmesi ve ilişkilendirilmesi mümkün olur. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacı ile doğrudan alıntılara yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım, Şimşek, 2018:239-242).

Analizde veriyi oluşturan metin içindeki ifadeler, her bir araştırma sorusunu temsil eden boyutlar (süreç, ilişki, mentorun özellikleri, kariyer tercihi, gelişime katkı) doğrultusunda, içerdikleri tema ve kavramlara göre kodlanmış, ayrıca olguları çok iyi tanımladığı düşünülen ifadeler “in-vivo (canlı)” kodlarla tanımlanmıştır. Böylelikle, açık kodlama aşamasında veri daha küçük birimlere, kodlara ayrılmıştır. Kodlamalar, iki ayrı değerlendirici tarafından yapılmış ve farklı değerlendirilen ifadeler yeniden gözden geçirilerek kodlamalar son şeklini almıştır.

Bulgular

Demografik bulgular

Katılımcıların onu erkek dokuzu kadındır; dördü mezun ve çalışan, 12’si lisans, üçü ise yüksek lisans öğrencisidir. Öğrenci olan katılımcıların 15’i devlet, dördü de vakıf üniversitesinde öğrenim görmektedir. 19 katılımcıdan altısı yönetim bilimlerinde okumakta ya da mezundur, bu da yaklaşık olarak katılımcıların üçte birine denk gelmektedir. Bundan hareketle iktisadi ve idari bilimler öğrencilerinin kariyer danışmanlığına daha çok yönelme eğiliminde olduğu söylenebilir.

Tablo 3

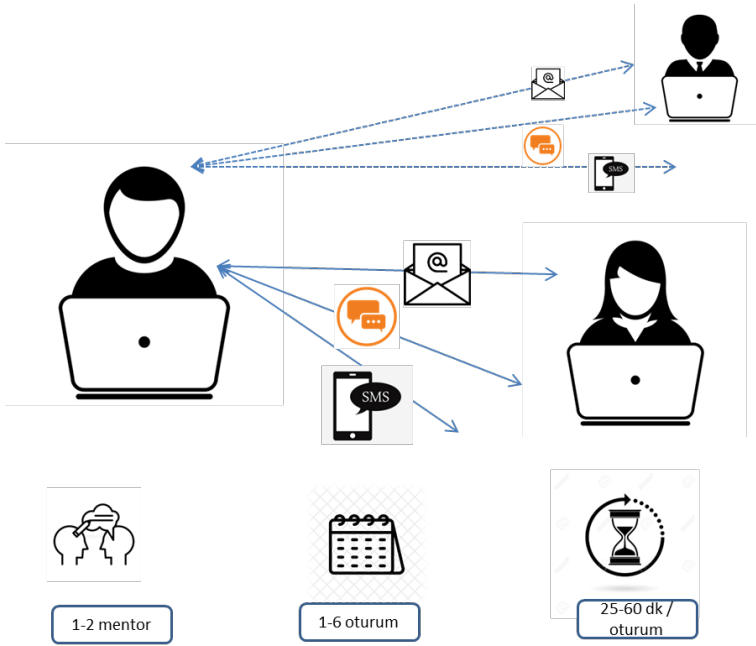
Katılımcı Profili

Katılımcı No	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Üniversite Türü	Bölüm
1	Erkek	Lisans mezunu	Vakıf	Mühendislik
2	Kadın	Lisans Öğrencisi	Devlet	Temel Bilimler
3	Erkek	Lisans Öğrencisi	Devlet	Mühendislik
4	Kadın	Lisans Öğrencisi	Devlet	Sosyal Bilimler
5	Kadın	Lisans Öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
6	Erkek	Lisans Öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
7	Erkek	Lisans öğrencisi	Vakıf	Mühendislik
8	Kadın	Lisans mezunu	Devlet	Sosyal Bilimler
9	Kadın	Lisans Öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
10	Kadın	Yüksek lisans öğrencisi	Devlet	Mühendislik
11	Kadın	Lisans Öğrencisi	Vakıf	Sosyal Bilimler
12	Kadın	Lisans Öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
13	Kadın	Yüksek lisans öğrencisi	Devlet	Sosyal Bilimler

14	Erkek	Lisans Öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
15	Erkek	Lisans Öğrencisi	Devlet	Sosyal Bilimler
16	Erkek	Yüksek lisans öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
17	Erkek	Lisans Öğrencisi	Devlet	Sanat
18	Erkek	Lisans mezunu	Devlet	Sosyal Bilimler
19	Erkek	Lisans mezunu	Vakıf	Sosyal Bilimler

Süreç

Platforma hem mentorlar hem de mentorluk almak isteyen öğrenciler gönüllülük esasıyla başvuru yapmaktadır. İnternet tabanlı bir yazılım aracılığıyla; 14-30 yaş aralığındaki gençler isimleri, meslekleri ve kısa özgeçmiş bilgileri yazılı olan mentorların profillerini değerlendirerek, tercih ettikleri mentor ile platform aracılığıyla görüşmeler yapmaktadır. Bir danışan birden fazla gönüllüyü mentorlu olarak seçebilmektedir. Hem mentor hem de danışan önceden belirlenen saatte bilgisayarlarının başında olur ve çevrimiçi yazışma yoluyla mentorluk görüşmesi gerçekleşir.

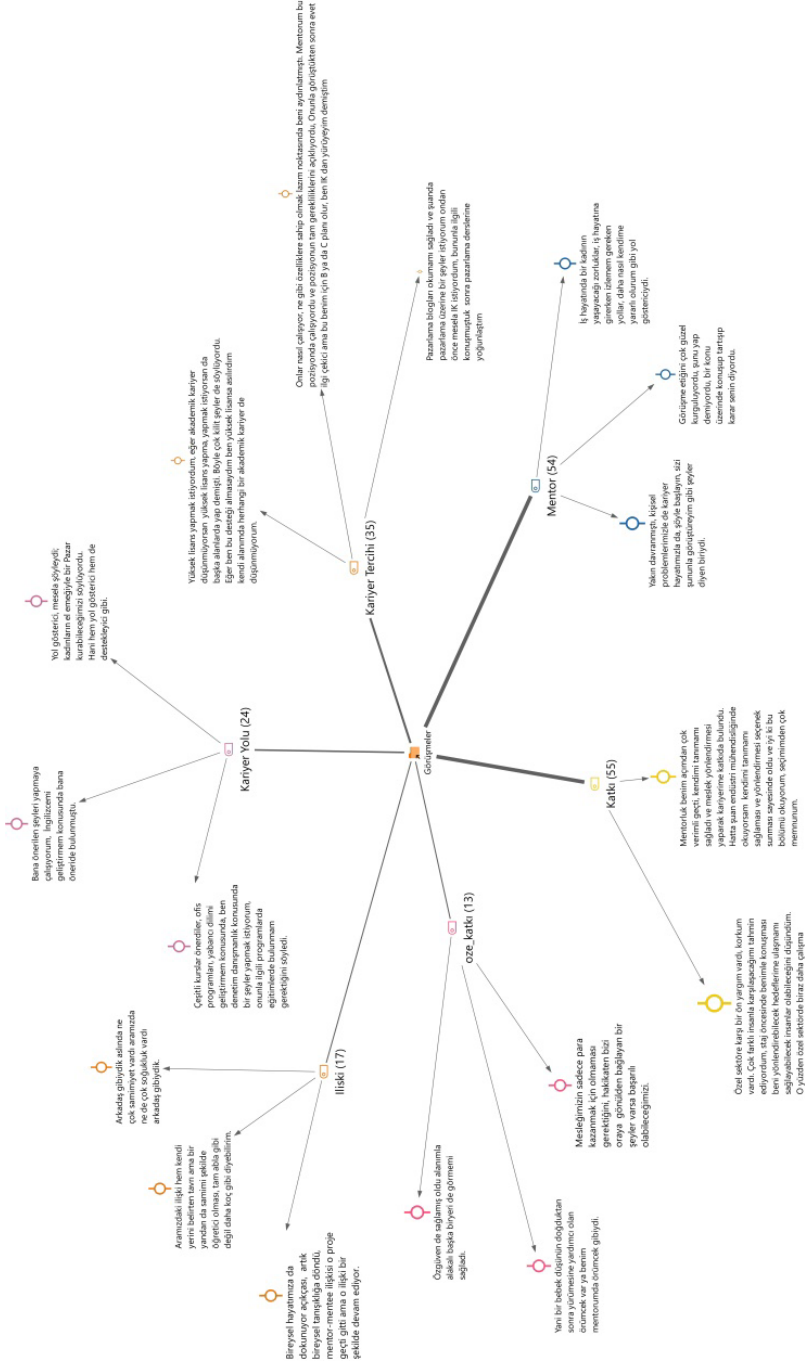


Şekil 1. Mentorluk süreci

Katılımcılar, e-mentorluk görüşmelerinin en az 25 dakika, en fazla ise 60 dakika sürdüğünü belirtmişlerdir. Bu noktada bazı görüşmelerin, platformun standart olarak belirlediği 60 dakikalık sürenin altında kaldığı görülmektedir. En çok mentorluk görüşmesine katılan kişi altı, en az katılan ise sadece bir görüşme yapmıştır. Sıklığına göre etkileşim en çok e-posta, sohbet (chat) ve kısa mesaj yolu ile gerçekleşmiştir.

Mentorluk İlişkisi

Mentorluk görüşmelerinin hangi tema ve kavramlarla ilişkili olduğunu görebilmek için tek-vaka analizi yapılmıştır (Şekil 2).



Şekil 2. Kodlar arasındaki ilişkiler ağı

Tek vaka analizinde, görüşme metinleri içinde kodlanan ana temalar en iyi açıkladığı düşünülen ifadelerle örneklendirmektedir. Şekil 2’ye göre mentorun özellikleri, mentorluk sürecinin katkısı ve kariyer tercihleri arasındaki yakın ilişki göze çarpmaktadır. Tek vaka analizi üzerinden mentorun özellikleri değerlendirildiğinde, mentor ve danışan arasındaki ilişkinin, *arkadaşlık* ve *öğretme* temaları üzerinden tanımlandığı görülmektedir:

Tablo 4
Mentorluk İlişkisi

Tema	Örnek kodlama birimi
Arkadaş gibi	<i>“Arkadaş gibi iletişim kurduk, sizli bizli yazışmamıza rağmen arkadaş gibiydik.”</i>
Samimi şekilde öğretici	<i>“Aramızdaki ilişki daha çok öğretmen gibi değil ama koç gibiydi. Hem kendi yerini belirten tavrı ama bir yandan da samimi şekilde öğretici olması. Tam öğretmen gibi değil, tam abla gibi değil, daha (çok) koç gibi diyebilirim”</i>

Bu iki örnekte de görüldüğü gibi, görüntü ve ses olmadan kurulan mentorluk ilişkisinde, arkadaşlık ve içtenliğin danışan tarafından algılanabiliyor olması e-mentorluğun psikososyal işlevleri açısından oldukça önemlidir. Ayrıca, samimiyetin öğretici kimliğinin önüne geçmediği, tam tersine öğreticiliğin niteliğini tanımladığı görülmektedir.

Katılımcıların, mentorlara ilişkin tanımlamaları analiz edilerek oluşturulan “mentor özellikleri” Tablo 4’de yer almaktadır. Mentorun en çok vurgulanan özellikleri “deneyimli”, “yönlendirici”, “yardımsever” ve “içten” olmasıdır. Danışanın mentoruyla arasında bir benzerlik olduğunu algılaması da olumlu gördüğü özelliklerden biridir.

Tablo 5
Mentorların Özellikleri

Tema	Örnek kodlama birimi
Benzerlik	<i>“Aynı bölümden mezun kişilik olarak da birbirimize yakın olduğumuzu düşündüm.”</i>
Deneyim	<i>“Çok tecrübeli olması benim için faydalı oldu çünkü ben yolun başındayım ve yolun bayağı bir kısmını yürümüş biri ile görüştim.”</i>
İçtenlik	<i>“Gayet samimi bir tavrı vardı kendisinden bahsetti.”</i>
Yardımsever	<i>“Sorulara çok açık bir şekilde cevap verdi. Hem de yardımcı olmaya çalışan tavrı benim için gayet iyiydi.”</i>
Yönlendirici	<i>“Çok güçlü fikirleri gayet net ve açık olan, herkesi yönlendirebilecek biriydi.”</i>

Örneklemin ait olduğu oluşumun temel hedefinin, gençlerin kariyer gelişimlerini desteklemek ve araştırmamızın temel amaçlarından birinin mentorluk sürecinin kariyer gelişimi üzerindeki etkisini tanımlamak olması nedeniyle meslek seçimi ve kariyer gelişimi ile ilgili analiz yapılmıştır. Mentorluk sürecinin kariyer tercihlerini nasıl etkilediği ve mentorun kariyer gelişimine olan katkısına ilişkin yanıtlar birlikte analiz edilmiş ve kodlamalar sonucunda oluşan temalar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6

Meslek Seçimi ve Kariyer Gelişimine Olan Katkı

Alternatif yaratma	<i>".. Bana sadece sivil toplum kuruluşları değil özel sektörde de böyle bir alan var demiş oldu."</i>
Öneride bulunma	<i>"Çeşitli kurslar önerdiler, ofis programları (yazılım), yabancı dilimi geliştirmem konusunda, ben denetim danışmanlık konusunda bir şeyler yapmak istiyorum, onunla ilgili programlarda eğitimlerde bulunmam gerektiği söyledi."</i>
Sorulara yanıt bulma	<i>"... 'bölümünde çalışmak istiyor muyum?' sorusunun cevabını almış oldum. (O bölümdelikiler) nasıl çalışıyor; ne gibi özelliklere sahip olmak lazım noktasında beni aydınlatmıştı kendisi. Mentorum bu pozisyonda çalışıyordu ve bu pozisyonun tam gerekliliklerini açıklıyordu..."</i>
Yol gösterme	<i>"Yüksek lisans için nasıl yol izlemem gerektiğini söylüyordu."</i>

Kariyere ilişkin kazanımlar incelendiğinde, katılımcıların özellikle dikkat çektiği nokta "alternatif gösterme"dir. Sadece tek bir seçenek olmadığı, farklı seçeneklerin değerlendirilmesi gerektiği mesajını vererek mentor, danışanın izleyeceği yolda "yol gösterici" rolünü üstlenmektedir. Bir katılımcı bu rolü "el feneri gibiydi" ifadesiyle tanımlamıştır. Danışanlar da, farklı meslekler ya da kariyer yolları hakkında mentorlara sorular sorarak bu konularda bilgi edinmektedir.

Mentorluk sürecinin gelişime ilişkin diğer katkılarının neler olduğu Tablo 7’de gösterilmektedir:

Tablo 7

Gelişime İlişkin Diğer Kazanımlar

Bağlantılar kurmaya yardım	<i>"Dolaylı yoldan çevresini açması ile çok faydalıydı benim için"</i>
Farklı bakış açısı kazanma	<i>"Çok dar bir alandan baktıyordum o daha farklı bir alanı gösterme fırsatı sağladı bana"</i>
Farkındalık	<i>"Zayıf yönlerimi aslında niye ileriye gidemediğimi keşfetmiş oldum."</i>
Karar verme	<i>"Kariyerimde daha spesifik kararlar vermeme sağladı."</i>
Özgüven	<i>"Herkes karşı onun sayesinde dimdik durabiliyordum. "</i>
Ufkunu genişletme	<i>"Çok keyifli ve güzeldi onların deneyimlerini dinlemek, sorduğum sorulara cevap alabilmek, en ufak bir kitap önerisi bile almak yani benim için çok değişirici oluyor."</i>

Farkındalık, farklı bakış açıları kazanma ve özgüven gibi kişisel yetkinliklerin gelişimi de mentorluk sürecinin diğer kazanımlarıdır. Mentorluk sürecinin nasıl bir işlevi olduğunu en iyi anlatan tanım ise "örümcek (çocuk yürütücü)" benzetmesidir. Bir katılımcı bu algısını; "Yani bir bebek düşünün doğduktan sonra yürütmesine yardımcı olan örümcek var ya benim mentorum da örümcek gibiydi" sözleriyle ifade etmiştir. Sürecin yararına ve mentorlarını kendilerine nasıl örnek olarak aldıklarıyla, ilgili olarak "İlerde eğer böyle bir konumum

olursa, dönemin gençlerine yardımcı olmak isterim” anlamlıdır. Mentorluk sürecinin yararlılığına ilişkin katılımcıların diğer tutumları Tablo 8’de gösterilmiştir:

Tablo 8

Mentorluk Sürecine İlişkin Tutumlar

Yaşam Boyu Mentorluk	<i>“Eğer lise zamanında böyle bir mentorluk desteği almış olsaydım. Belki tekrar hazırlanmama gerek olmadan daha ilk başta TM’yi (Türkçe-Matematik) seçer sonrasında bir sene boşa kaybetmiş olmazdım.”</i>
Gönüllülük	<i>“Şuan staj yaptığım yerde insan ilişkilerini gördükten sonra aslında ... iş hayatındakilerin bir mentoru olması gerektiğini düşünüyorum”</i> <i>“Bizim gibi yeni iş hayatına alına gençler için mentorluk yapılırsa kesinlikle katılmak isterim.”</i> <i>“Mentorluğu önemsiyorum, böyle hayatımın her döneminde özellikle olsun istiyorum”</i>

Katılımcılar hem mentorluk sürecinin yaşam boyu gelişim için vazgeçilmez bir destek olduğunu, hem de bir fırsat oluştuğunda yeni bir mentorluk ilişkisinde yer almak istediklerini belirtmişlerdir. E-mentorluk sürecinin en temel özelliği olan internet tabanlı iletişimle ilgili görüşleri ise net bir şekilde olumlu ve olumsuz olarak iki ayrı grupta toplanmıştır.

Tablo 9

Çevrimiçi İlişki – İletişime İlişkin

Eksiklik	<i>“Sadece yazışma yaparak görüştük ve bunun eksik kaldığını düşünüyorum”</i> <i>“Yüz yüze olması her zaman daha iyi olur ve (Mentorluk sürecinde) ben hep bunu irdeliyordum yapılacaksa görüntülü görüşme de yapılabilirdi.”</i>
Kolaylık	<i>“Online bir şekilde olması sebebiyle kolay bir şekilde buluşulabiliyor”</i>

Tablo 9’da yeralan yazılı iletişim etkinliğine ilişkin görüşler büyük oranda olumsuz kupta toplanmakta, katılımcılar sadece yazılı iletişim kurmalarını, görüntülü görüşme olmamasını önemli bir *eksiklik* olarak tanımlamaktadırlar.

Sonuç ve Tartışma

Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde e-mentorluğun, bu sürece katılan gençlerin kariyer gelişimine önemli bir destek sağladığı görülmektedir. Bunda, mentorların yakın, içten ve deneyimleriyle öğreten iletişim tarzlarının etkili olduğu görülmektedir. Mentorlar, katılımcılara kariyer tercihlerinde yol gösterici bir tavır sergilemişler; zihinlerindeki sorularını yanıtlamaya çalışarak, soru işaretlerini gidermeye yardımcı olmuşlardır. İş hayatında gerekli gördükleri özellikleri kazanmaları için katılımcılara önerilerde bulunup (kitap, yabancı dil, yüksek lisans vb.), yönlendirme yapmışlar ve daha donanımlı bireyler olmalarına katkı sağlamışlardır. Dolayısıyla “çocuk yürütecisi”, mentorun destekleyici ve

yardımcı tavrını sembolize eden güçlü bir metafordur. Kariyerini inşa etme dönemindeki genç bireyler için mentorluk çok önemli bir destek olmaktadır: “Daha genç ve deneyimsiz olan”, mentorluk süreci aracılığıyla daha deneyimli olanın dünyasına girip, onun gözleriyle olguları görmeyi deneyimler (Adams ve Crews, 2004).

“Samimi ve arkadaş gibi” ifadeleriyle, sadece yazışarak da olsa eşit ve yakın bir iletişim kurulabildiğini ve böylelikle e-mentorluğun psikososyal işlevlerinden arkadaşlığın da (Özkalp vd., 2006) kurulabildiği görülmektedir. Tanis ve Barker’a (2017) göre, özellikle görüntülü görüşme araçları, eşzamanlı bir iletişim sağlayıp beden dili, mimikler vb aracılığıyla iletişimi çok daha rahat hale getirir ve bir çeşit arkadaşlık ilişkisine olanak sağlar. Ayrıca e-mentorluk sürecinde, özellikle iletişimde e-posta kullanıldığında, bir tarafın deneyimi ve konumunu vurgulayan statü simgelerinin olmaması sayesinde daha eşit bir ilişki zemini sağlanmaktadır.

Yine mentorların özellikleri arasında “benzer olma” yer almaktadır. Benzerlik algısını artıran faktörlerden biri mentorların kendi seçmeleriyle açıklanabilir. Giriş kısmında da belirtildiği gibi; mentorlar ve danışanlar arasındaki *benzerlik algısı* mentorluk ilişkisinden duyulan memnuniyeti artırmaktadır. Benzerlik algısı, yalnızca aynı okuldan mezun olma gibi sosyo-demografik benzerlikleri değil; kişisel hedefler, tutumlar ve inançlarda benzer olmayı da içeren bir algıdır (de Janasz et al., 2008). Benzerlik kurma, özellikle kısa süreli mentorluk ilişkileri için çok önemlidir (de Janasz, S. C., Ensher, E. A., & Heun, C. 2008). Benzerlik algısının, mentorluğun “rol modeli oluşturma ya da örnek alma” ile “kabullenilme ve benimsenme” (Özkalp vd., 2006) psikososyal işlevlerinin varolmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Kendi deneyimlerimize benzer deneyimleri olan kişileri daha olumlu değerlendirme eğilimlerimizin varlığı sosyal psikolojinin önemli çıkarımlarından biridir (Kağıtçıbaşı & Cemalcılar, 2012). Mentorluk sürecinin kapsadığı kariyer ve psiko-sosyal işlevlerin niceliği ve niteliği arttıkça, mentor ile danışan arasındaki ilişki de o ölçüde gelişmektedir (Kram, 1985).

Mentorluk sürecine ilişkin tutumlar, “yaşam boyu mentorluk” ve “gönüllülük” teması başlığında değerlendirilmiştir. Yaşam boyu öğrenme, hemen herkesin yeni beceriler edinebileceğin ve yeni teknolojiler nedeniyle neredeyse bunun zorunluluk olduğu günümüzde ortaya çıkmış bir kavramdır ve mentorluk süreci de sunduğu deneyim zenginliğiyle, bir yaşam boyu öğrenme yaklaşımı olarak görülmektedir (Kuzu, Kahraman, and Odabasi, 2012). Gönüllülük temasında, kendilerinin de gelecekte birer mentor olmaya isteklilikleri, daha önceki araştırma bulgularını desteklemektedir: Mentorluk alanların ileride birer mentor olma olasılığı artmaktadır (Wright & Wright, 1987). Böylelikle, şimdi mentorluk alanlar ileride yaşam boyu mentorluk sürecine katkı sağlayabileceklerdir.

E-mentorluk, teknolojiye yatkınlıkları ve erişim kolaylığı düşünüldüğünde lise ve üniversite öğrencilerinin kariyer gelişimlerinin desteklenmesi için çok elverişli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. E-mentorluğun çevrimiçi yönünün değerlendirilmesi ile ilgili bulgular arasında, internet üzerinden erişim kolaylığı bir avantaj olarak görülürken, katılımcıların büyük bir kısmı görüntülü ya da yüzyüze iletişim olmamasını bir eksiklik

olarak tanımlanmaktadır. E-posta, e-mentorluk sürecinde ilk kullanılan iletişim aracı olmasına karşın; yüz yüze etkileşime imkan veren görüntülü görüşme araçları içerik zenginlikleri sayesinde taraflar arasında bir sosyal bağlam oluşturmayı mümkün kılmaktadır. Bu nedenle, görüntülü görüşme araçlarının özellikle e-mentorluk sürecinin başlarında yararlı olacağı öne sürülmektedir (Neely et al., 2017). E-mentorluk sürecinin başında geleneksel yüzyüze görüşmelerin yapılması, ilişki ve etkileşimi olumlu yönde etkileyeceği için önerilmektedir (Rowland, 2012). Ayrıca e-mentorluk sürecinin, birlikte yenen öğle yemekleri, grup çalışmaları, çeşitli eğitimler gibi yüzyüze etkileşimi içeren karma bir model olarak uygulanabileceği de çeşitli araştırmacılarca ortaya konmuştur (Neely et al., 2017).

Çalışmamız e-mentorlukta sadece yazılı iletişimle dahi, bir mentorluk ilişkisi kurulabildiğini ve danışan konumundaki gençlerin kariyer gelişimlerine olan katkısını ortaya koymuştur. Bu katkının mentorun hangi özelliklerine bağlı olduğunun ve kariyer gelişiminin neleri içerdiğinin anlaşılması özellikle uygulamaya yönelik olarak değer taşımaktadır. Diğer yandan, kariyer gelişimine olan katkı sürecin sonunda katılımcıların öznel ifadelerine dayalı olarak değerlendirilmiştir, bu yönüyle nitel çalışmanın da bir sonucu olarak eksik ve kişisel beyana dayalı olması çalışmanın kısıtları arasında sayılabilir. Diğer bir kısıt da, verinin sadece bir mentorluk programı katılımcıları arasından toplanmış olmasıdır.

Uygulamaya Yönelik Katkı ve Öneriler

Kariyerinin başında olan gençlerin, çalışma yaşamına daha sağlıklı bir şekilde başlayabilmeleri için mentorluk önemli bir araçtır. Ne istediğini ve yeteneklerini bilen gençlerin iş hayatındaki seçimlerini daha bilinçli yapmalarına, iş arama sürecinin daha verimli geçmesine ve istihdam edilebilirliklerinin artmasını sağlar. Bu yönüyle genç işsizliğini azaltmada pratik katkısı olabileceği düşünülmektedir. Mezun dernekleri ya da bazı sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen gönüllü mentorluk çalışmalarının yaygınlaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda, yaygınlaştırma için daha fazla gönüllüye ulaşmak gerekmektedir. E-mentorluk programlarının daha fazla gönüllüyü çekebilmesi için, mentorluk deneyimlerinin olumlu olması önemlidir (Murphy, 2011). Ayrıca eşleştirme sürecinde danışanlar, mentorlarını kendileri seçtiklerinde, mentorluk ilişkisini daha olumlu değerlendirmektedirler (Neely et al., 2017). Bu nedenle, düzenlenecek programların olabildiğince gönüllülük esasıyla, ve mentor ile danışanı kendilerinin seçeceği şekilde düzenlenmesi önerilmektedir.

Araştırmalar, kendiliğinden oluşan ve sık etkileşimde bulunan mentorluk ilişkilerinin; düzenlenen (formal) ilişkilerden daha etkili olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, hiç mentorun olmaması durumuyla karşılaştırıldığında; örneğin bir dernek tarafından düzenlenen bir mentorluk ilişkisinde yerelmanın daha yararlı olduğu belirtilmektedir (Ensher et al., 2003). Kariyer gelişimlerinin değişen doğası sonucunda, artık tek bir mentora sahip olmak da yeterli görülmemektedir. Sonuç olarak e-mentorluk üzerine yapılan araştırmalar, sürecin bire bir ilişkilere odaklanmaktan ziyade birden çok mentora, yani bir “gelişim ağı” yaklaşımına doğru kaydığını göstermektedir (Murphy, 2011). Mentorluk ilişkisine katılan

bireyler, sonrasında kendi gelişimlerine yönelik daha çok girişimde bulunmaktadırlar (de Janasz et al., 2008).

E-mentorluğun kariyer gelişimine yönelik bir diğer artışı da giriş bölümünde de değinildiği gibi cinsiyetler arası engellerin kalkmasıdır (Hamilton & Scandura, 2003). Böylelikle, kendiliğinden oluşan gelişimsel iş ilişkileri dışında bırakılabilecek kadın ve azınlıkları (Türkiye için Suriyeliler gibi) mentorlarla eşleştirerek sosyal eşitliği teşvik edebilir (de Janasz et al., 2008).

Teknolojinin gelişimi, büyük şehirlerde yaşam dengesi kurulması zorluğu, küresel yeni kuşakların teknoloji yatkınlığı gibi faktörler birarada düşünüldüğünde, e-mentorluğun bir gelişim ve kariyer danışmanlığı aracı olarak kullanımının artacağı düşünülmektedir. Araştırma verileri Covid-19 küresel salgını öncesinde toplanmıştır; Yazın araştırması kısmında da değinildiği gibi, küresel salgınla birlikte iş ve sosyal iletişim büyük ölçüde çevrimiçiye taşınmıştır. Bu büyük dönüşümün sonucunda, bundan sonraki dönemde e-mentorluğun daha da yaygınlaşacağı varsayılabilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

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

Yazar katkısı: Çalışma Konsepti/Tasarımı: Ç.V.; Veri Toplama: Ç.V.; Veri Analizi /Yorumlama: Ç.V.; Yazı Taslağı: Ç.V.; İçeriğin Eleştirel İncelemesi: Ç.V.; Son Onay ve Sorumluluk: Ç.V.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

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

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

Authors Contributions: Conception/Design of study: XX.; Data Acquisition: Ç.V.; Data Analysis/Interpretation: Ç.V.; Drafting Manuscript: Ç.V.; Critical Revision of Manuscript: Ç.V.; Final Approval and Accountability: Ç.V.

Kaynakça/References

- Akin Lynn Hilbun Janin. (2017). E-mentoring in Three Voices. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 10(1), 1–8.
- Aksoy, M. (2012). Kavram olarak hayat boyu öğrenme ve hayat boyu öğrenmenin Avrupa Birliği serüveni. *Bilig*, 64, 23–48.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.004>
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Eby, L. T., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Bierema, L. L., & Merriam, S. B. (2002). E-mentoring: Using computer mediated communication to enhance the mentoring process. *Innovative Higher Education*. <https://doi.org/10.1023/A:1017921023103>

- Chong, J. Y., Ching, A. H., Renganathan, Y., Lim, W. Q., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. R. (2020). *Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: a systematic scoping review of e-mentoring programs between 2000 and 2017*. *Advances in Health Sciences Education* (Vol. 25). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10459-019-09883-8>
- Cothran, D., McCaughtry, N., Faust, R., Garn, A., Kulinna, P. H., & Martin, J. (2009). E-mentoring in physical education: Promises and pitfalls. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 80(3), 552–562. <https://doi.org/10.1080/02701367.2009.10599593>
- de Janasz, S. C., Ensher, E. A., & Heun, C. (2008). Virtual relationships and real benefits: Using e-mentoring to connect business students with practicing managers. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 16(4), 394–411. <https://doi.org/10.1080/13611260802433775>
- Dorner, H. (2012). Mentoring innovation through online communications in a digital culture. *The SAGE Handbook of Mentoring and Coaching in Education*, (June), 169–198. <https://doi.org/10.4135/9781446247549.n12>
- Ensher, E. A., Heun, C., & Blanchard, A. (2003). Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 264–288. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00044-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00044-7)
- Erdem, F., & Aytemur, J. Ö. (2008). Mentoring - A relationship based on trust: Qualitative research. *Public Personnel Management*, 37(1), 55–65. <https://doi.org/10.1177/009102600803700104>
- Headlam-Wells, J., Gosland, J., & Craig, J. (2005). “There’s magic in the web”: E-mentoring for women’s career development. *Career Development International*, 10(6–7), 444–459. <https://doi.org/10.1108/13620430510620548>
- Headlam-Wells, J., Gosland, J., & Craig, J. (2006). Beyond the organisation: The design and management of E-mentoring systems. *International Journal of Information Management*, 26(5), 372–385. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.04.001>
- Jyoti, J., & Sharma, P. (2015). Impact of Mentoring Functions on Career Development: Moderating Role of Mentoring Culture and Mentoring Structure. *Global Business Review*, 16(4), 700–718. <https://doi.org/10.1177/0972150915581110>
- Kabdulova, E., & Öztürk, E. B. (2017). Alman Mentorluk Fonksiyonları ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki: Güven ve Politik Yeteneğin Gücü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 1–1. <https://doi.org/10.18394/iid.280042>
- Kağıtçıbaşı, C., & Cemalcılar, Z. (2012). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar & Sosyal Psikolojiye Giriş* (13th ed.). Evrim Yayınları.
- Kasprisin, C. A., Single, P. B., Single, R. M., & Muller, C. B. (2003). Building a better bridge: Testing e-training to improve e-mentoring programmes in higher education. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 11(1), 67–78. <https://doi.org/10.1080/1361126032000054817>
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625. <https://doi.org/10.5465/255910>
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132. <https://doi.org/10.5465/256064>
- Kuzu, A.; Kahraman, M. and Odabasi, F. (2012). Kuzu_ E Mentorluk. *Anadolu Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 173–184.

- Murphy, W. M. (2011). From e-mentoring to blended mentoring: Increasing students' developmental initiation and mentors' satisfaction. *Academy of Management Learning and Education*, 10(4), 606–622. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0090>
- Neely, A., Cotton, J., & Neely, A. (2017). E-mentoring: A Model and Review of the Literature. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 220–242. <https://doi.org/10.17705/1thci.00096>
- Ongoç, S. (2018). *THE USE OF ICT TOOLS IN E-MENTORING: A CASE STUDY*. *Turkish Online Journal of Distance Education*.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., & Cengiz, A.A. (2006). Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme* The Importance of Mentoring on Organizational Socialization of The Research Assistants in Anadolu University. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3245), 55–70.
- Panopoulos, A. P., & Sarri, K. (2013). E-mentoring: The adoption process and innovation challenge. *International Journal of Information Management*, 33(1), 217–226. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.003>
- Rowland, K. N. (2012). *E-Mentoring: An Innovative Twist to Traditional Mentoring* (Vol. 7). Retrieved from <http://www.jotmi.org>
- Scandura, T. A., & Viator, R. (n.d.). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protége relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations & Society* 19: 717-734.
- Shpigelman, C. N., (Tamar) Weiss, P. L., & Reiter, S. (2009). E-Mentoring for All. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 919–928. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.03.007>
- Shrestha, C. H., May, S., Edirisingha, P., Burke, L., & Linsey, T. (2009). From Face-to-Face to e-Mentoring: Does the “e” Add Any Value for Mentors? Celayne. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 20(2), 116–124.
- Single, P. B., & Muller, C. B. (2001). When Email and Mentoring Unite : The Implementation of a Nationwide Electronic Mentoring Program. *Creating Mentoring and Coaching Programs*, (1), 107–122.
- Stoeger, H., Duan, X., Schirner, S., Greindl, T., & Ziegler, A. (2013). The effectiveness of a one-year online mentoring program for girls in STEM. *Computers and Education*, 69, 408–418. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.07.032>
- Tanis, H., & Barker, I. (2017). E-mentoring at a distance: An approach to support professional development in workplaces. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(3), 135–155. <https://doi.org/10.17718/tojde.328944>
- Trenchard, R. (2016) Five business leaders who have a mentor to thank for their success <https://www.virgin.com/about-virgin/latest/five-business-leaders-who-have-mentor-thank-their-success>
- Ünsal, P. (2014) Kariyer Gelişim Kuramları ve Kariyer Danışmanlığı. Nobel, Ankara
- Weinberg, F. J. (2019). How and When Is Role Modeling Effective? The Influence of Mentee Professional Identity on Mentoring Dynamics and Personal Learning Outcomes. *Group and Organization Management*, 44(2), 425–477. <https://doi.org/10.1177/1059601119838689>
- Wright, C. A., & Wright, S. D. (1987). *The Role of Mentors in the Career Development of Young Professionals*. Source: *Family Relations* (Vol. 36).

AMAÇ KAPSAM

Istanbul Management Journal, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nün uluslararası resmi akademik dergisidir. Seçilen çalışmalar Türkçe ve İngilizce olarak 1975'ten bu yana basılı olarak ve 2010'dan bu yana ise elektronik ortamda yayınlanmaktadır. Şubat 2018 tarihinden itibaren İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi'nin adı "Istanbul Management Journal" olarak değiştirilmiştir. Dergimiz işletme, ekonomi ve ilgili alanlarda karşılaşılan sorunlara ilişkin teorik ve pratik olarak yapılan disiplinler arası çalışmaların teşvik edilmesini amaçlamaktadır. Dergimiz, yönetim ve strateji, örgütsel teori, insan kaynakları, örgütsel davranış, işletme ve yönetim tarihi, üretim yönetimi, finans, muhasebe, pazarlama ve ekonomi gibi alanlarda yapılmış çalışmaları kabul eder. Dergimiz, her yıl iki sayı (Aralık ve Haziran) şeklinde yayımlanır.

EDİTORYAL POLİTİKALAR VE HAKEM SÜRECİ

Yayın Politikası

Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin içeriği derginin amaç ve kapsamı ile uyumlu olmalıdır. Dergi, orijinal araştırma niteliğindeki yazıları yayınlamaya öncelik vermektedir. Genel İlkeler Daha önce yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere başka bir dergide halen değerlendirmede olmayan ve her bir yazar tarafından onaylanan makaleler değerlendirilmek üzere kabul edilir. Ön değerlendirmeyi geçen yazılar iThenticate intihal tarama programından geçirilir. İntihal incelemesinden sonra, uygun makaleler Editör tarafından orijinaliteleri, metodolojileri, makalede ele alınan konunun önemi ve derginin kapsamına uygunluğu açısından değerlendirilir. Bilimsel toplantılarda sunulan özet bildirimler, makalede belirtilmesi koşulu ile kaynak olarak kabul edilir. Editör, gönderilen makale biçimsel esaslara uygun ise, gelen yazıyı yurtiçinden ve /veya yurtdışından en az iki hakemin değerlendirmesine sunar, hakemler gerek gördüğü takdirde yazıda istenen değişiklikler yazarlar tarafından yapıldıktan sonra yayınlanmasına onay verir. Makale yayınlanmak üzere Dergiye gönderildikten sonra yazarlardan hiçbirinin ismi, tüm yazarların yazılı izni olmadan yazar listesinden silinemez ve yeni bir isim yazar olarak eklenemez ve yazar sırası değiştirilemez. Yayına kabul edilmeyen makale, resim ve fotoğraflar yazarlara geri gönderilmez. Yayınlanan yazı ve resimlerin tüm hakları Dergiye aittir.

Telif Hakkında

Yazarlar Istanbul Management Journal dergisinde yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını Creative Commons Atıf-GayrıTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) olarak lisanslıdır. Creative Commons Atıf-GayrıTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı, eserin ticari kullanım dışında her boyut ve formatta paylaşılmasına, kopyalanmasına, çoğaltılmasına ve orijinal esere uygun şekilde atıfta bulunmak kaydıyla yeniden düzenleme, dönüştürme ve eserin üzerine inşa etme dâhil adapte edilmesine izin verir.

Açık Erişim İlkesi

Istanbul Management Journal, tüm içeriği okura ya da okurun dahil olduğu kuruma ücretsiz olarak sunulur. Okurlar, ticari amaç haricinde, yayıncı ya da yazardan izin almadan dergi makalelerinin tam metnini okuyabilir, indirebilir, kopyalayabilir, arayabilir ve link sağlayabilir. Istanbul Management Journal makaleleri açık erişimlidir ve Creative Commons Atıf-GayrıTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.tr>) olarak lisanslıdır.

İşleme Ücreti

Derginin tüm giderleri İstanbul Üniversitesi tarafından karşılanmaktadır. Dergide makale yayını ve makale süreçlerinin yürütülmesi ücrete tabi değildir. Dergiye gönderilen ya da yayın için kabul edilen makaleler için işleme ücreti ya da gönderim ücreti alınmaz.

Hakem Süreci

Daha önce yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere başka bir dergide halen değerlendirmede olmayan ve her bir yazar tarafından onaylanan makaleler değerlendirilmek üzere kabul edilir. Gönderilen ve ön kontrolü geçen makaleler iThenticate yazılımı kullanılarak intihal için taranır. İntihal kontrolünden sonra, uygun olan makaleler baş editör tarafından orijinallik, metodoloji, işlenen konunun önemi ve dergi kapsamı ile uyumluluğu açısından değerlendirilir. Baş editör, makaleleri, yazarların etnik kökeninden, cinsiyetinden, cinsel yöneliminden, uyruğundan, dini inancından ve siyasi felsefesinden bağımsız olarak değerlendirir. Yayına gönderilen makalelerin adil bir şekilde çift taraflı kör hakem değerlendirmesinden geçmelerini sağlar.

Seçilen makaleler en az iki ulusal/uluslararası hakeme değerlendirmeye gönderilir; yayın kararı, hakemlerin talepleri doğrultusunda yazarların gerçekleştirdiği düzenlemelerin ve hakem sürecinin sonrasında baş editör tarafından verilir.

Hakemlerin değerlendirmeleri objektif olmalıdır. Hakem süreci sırasında hakemlerin aşağıdaki hususları dikkate alarak değerlendirmelerini yapmaları beklenir.

- Makale yeni ve önemli bir bilgi içeriyor mu?
- Öz, makalenin içeriğini net ve düzgün bir şekilde tanımlıyor mu?
- Yöntem bütünlüklü ve anlaşılır şekilde tanımlanmış mı?
- Yapılan yorum ve varılan sonuçlar bulgularla kanıtlanıyor mu?
- Alandaki diğer çalışmalara yeterli referans verilmiş mi?
- Dil kalitesi yeterli mi?

Hakemler, gönderilen makalelere ilişkin tüm bilginin, makale yayınlanana kadar gizli kalmasını sağlamalı ve yazar tarafında herhangi bir telif hakkı ihlali ve intihal fark ederlerse editöre raporlamalıdır. Hakem, makale konusu hakkında kendini vasıflı hissetmiyor ya da zamanında geri dönüş sağlaması mümkün görünmüyorsa, editöre bu durumu bildirmeli ve hakem sürecine kendisini dahil etmemesini istemelidir.

Değerlendirme sürecinde editör hakemlere gözden geçirme için gönderilen makalelerin, yazarların özel mülkü olduğunu ve bunun imtiyazlı bir iletişim olduğunu açıkça belirtir. Hakemler ve yayın kurulu üyeleri başka kişilerle makaleleri tartışamazlar. Hakemlerin kimliğinin gizli kalmasına özen gösterilmelidir.

YAYIN ETİĞİ VE İLKELER

Istanbul Management Journal, yayın etiğinde en yüksek standartlara bağlıdır ve Committee on Publication Ethics (COPE), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA) ve World Association of Medical Editors (WAME) tarafından yayınlanan etik yayıncılık ilkelerini benimser; Principles of Transparency and Best Practice in Scholarly Publishing başlığı altında ifade edilen ilkeler için adres: <https://publicationethics.org/resources/guidelines-new/principles-transparency-andbest-practice-scholarly-publishing>. Gönderilen tüm makaleler orijinal, yayınlanmamış ve başka bir dergide değerlendirme sürecinde olmamalıdır. Her bir makale editörlerden biri ve en az iki hakem tarafından çift kör değerlendirmeden geçirilir. İntihal, duplikasyon, sahte yazarlık/inkar edilen yazarlık, araştırma/veri fabrikasyonu, makale dilimleme, dilimleyerek yayın, telif hakları ihlali ve çıkar çatışmasının

gizlenmesi, etik dışı davranışlar olarak kabul edilir. Kabul edilen etik standartlara uygun olmayan tüm makaleler yayından çıkarılır. Buna yayından sonra tespit edilen olası kuraldışı, uygunsuzluklar içeren makaleler de dahildir.

Araştırma Etiği

Dergi araştırma etiğinde en yüksek standartları gözetir ve aşağıda tanımlanan uluslararası araştırma etiği ilkelerini benimser. Makalelerin etik kurallara uygunluğu yazarların sorumluluğundadır. - Araştırmanın tasarlanması, tasarımın gözden geçirilmesi ve araştırmanın yürütülmesinde, bütünlük, kalite ve şeffaflık ilkeleri sağlanmalıdır.

- Araştırma ekibi ve katılımcılar, araştırmanın amacı, yöntemleri ve öngörülen olası kullanımları; araştırmaya katılımın gerektirdikleri ve varsa riskleri hakkında tam olarak bilgilendirilmelidir.
- Araştırma katılımcılarının sağladığı bilgilerin gizliliği ve yanıt verenlerin gizliliği sağlanmalıdır. Araştırma katılımcıların özerkliğini ve saygınlığını koruyacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Araştırma katılımcıları gönüllü olarak araştırmada yer almalı, herhangi bir zorlama altında olmamalıdır. - Katılımcıların zarar görmesinden kaçınılmalıdır. Araştırma, katılımcıları riske sokmayacak şekilde planlanmalıdır.
- Araştırma bağımsızlığıyla ilgili açık ve net olunmalı; çıkar çatışması varsa belirtilmelidir.
- Deneysel çalışmalarda, araştırmaya katılmaya karar veren katılımcıların yazılı bilgilendirilmiş onayı alınmalıdır. Çocukların ve vesayet altındakilerin veya tasdiklenmiş akıl hastalığı bulunanların yasal vasisinin onayı alınmalıdır.
- Çalışma herhangi bir kurum ya da kuruluştaki gerçekleştirilecekse bu kurum ya da kuruluştan çalışma yapılacağına dair onay alınmalıdır.
- İnsan ögesi bulunan çalışmalarda, “yöntem” bölümünde katılımcılardan “bilgilendirilmiş onam” alındığının ve çalışmanın yapıldığı kurumdan etik kurul onayı alındığı belirtilmesi gerekir.

Yazarların Sorumluluğu

Makalelerin bilimsel ve etik kurallara uygunluğu yazarların sorumluluğundadır. Yazar makalenin orijinal olduğu, daha önce başka bir yerde yayınlanmadığı ve başka bir yerde, başka bir dilde yayınlanmak üzere değerlendirilmediği konusunda teminat sağlamalıdır. Uygulamadaki telif kanunları ve anlaşmaları gözetilmelidir. Telifle bağlı materyaller (örneğin tablolar, şekiller veya büyük alıntılar) gerekli izin ve teşekkürle kullanılmalıdır. Başka yazarların, katkıda bulunanların çalışmaları ya da yararlanılan kaynaklar uygun biçimde kullanılmalı ve referanslarda belirtilmelidir. Gönderilen makalede tüm yazarların akademik ve bilimsel olarak doğrudan katkısı olmalıdır, bu bağlamda “yazar” yayınlanan bir araştırmanın kavramsallaştırılmasına ve dizaynına, verilerin elde edilmesine, analizine ya da yorumlanmasına belirgin katkı yapan, yazının yazılması ya da bunun içerik açısından eleştirel biçimde gözden geçirilmesinde görev yapan birisi olarak görülür. Yazar olabilmenin diğer koşulları ise, makaledeki çalışmayı planlamak veya icra etmek ve / veya revize etmektir. Fon sağlanması, veri toplanması ya da araştırma grubunun genel süpervizyonu tek başına yazarlık hakkı kazandırmaz. Yazar olarak gösterilen tüm bireyler sayılan tüm ölçütleri karşılamalıdır ve yukarıdaki ölçütleri karşılayan her birey yazar olarak gösterilebilir. Yazarların isim sıralaması ortak verilen bir karar olmalıdır. Tüm yazarlar yazar sıralamasını [Telif Hakkı Anlaşması Formu](#)’nda imzalı olarak belirtmek zorundadırlar. Yazarlık için yeterli ölçütleri karşılamayan ancak çalışmaya katkısı olan tüm bireyler “teşekkür / bilgiler” kısmında sıralanmalıdır. Bunlara örnek olarak ise sadece teknik destek sağlayan, yazıma yardımcı olan ya da sadece genel bir destek sağlayan, finansal ve materyal desteği sunan kişiler verilebilir. Bütün yazarlar, araştırmanın sonuçlarını ya

da bilimsel değerlendirmeyi etkileyebilme potansiyeli olan finansal ilişkiler, çıkar çatışması ve çıkar rekabetini beyan etmelidirler. Bir yazar kendi yayınlanmış yazısında belirgin bir hata ya da yanlışlık tespit ederse, bu yanlışlıklara ilişkin düzeltme ya da geri çekme için editör ile hemen temasa geçme ve işbirliği yapma sorumluluğunu taşır.

Editör ve Hakem Sorumlulukları

Baş editör, makaleleri, yazarların etnik kökeninden, cinsiyetinden, cinsel yöneliminden, uyruğundan, dini inancından ve siyasi felsefesinden bağımsız olarak değerlendirir. Yayına gönderilen makalelerin adil bir şekilde çift taraflı kör hakem değerlendirmesinden geçmelerini sağlar. Gönderilen makalelere ilişkin tüm bilginin, makale yayınlanana kadar gizli kalacağını garanti eder. Baş editör içerik ve yayının toplam kalitesinden sorumludur. Gereğinde hata sayfası yayınlamalı ya da düzeltme yapmalıdır. Baş editör; yazarlar, editörler ve hakemler arasında çıkar çatışmasına izin vermez. Hakem atama konusunda tam yetkiye sahiptir ve Dergide yayınlanacak makalelerle ilgili nihai kararı vermekle yükümlüdür.

Hakemlerin araştırmayla ilgili, yazarlarla ve/veya araştırmının finansal destekçileriyle çıkar çatışmaları olmamalıdır. Değerlendirmelerinin sonucunda tarafsız bir yargıya varmalıdırlar. Gönderilmiş yazılara ilişkin tüm bilginin gizli tutulmasını sağlamalı ve yazar tarafında herhangi bir telif hakkı ihlali ve intihal fark ederlerse editöre raporlamalıdırlar. Hakem, makale konusu hakkında kendini vasıflı hissetmiyor ya da zamanında geri dönüş sağlaması mümkün görünmüyorsa, editöre bu durumu bildirmeli ve hakem sürecine kendisini dahil etmemesini istemelidir. Değerlendirme sürecinde editör hakemlere gözden geçirme için gönderilen makalelerin, yazarların özel mülkü olduğunu ve bunun imtiyazlı bir iletişim olduğunu açıkça belirtir. Hakemler ve yayın kurulu üyeleri başka kişilerle makaleleri tartışamazlar. Hakemlerin kimliğinin gizli kalmasına özen gösterilmelidir. Bazı durumlarda editörün kararıyla, ilgili hakemlerin makaleye ait yorumları aynı makaleyi yorumlayan diğer hakemlere gönderilerek hakemlerin bu süreçte aydınlatılması sağlanabilir.

YAZILARIN HAZIRLANMASI

Dil

Dergide Türkçe ve İngilizce dilinde makaleler yayınlanır. Türkçe makalelerde İngilizce öz, anahtar kelimeler ve genişletilmiş özet olmalıdır. Ancak İngilizce yazılmış makalelerde geniş özet istenmez.

Yazıların Hazırlanması ve Yazım Kuralları

Aksi belirtilmedikçe gönderilen yazılarla ilgili tüm yazışmalar ilk yazarla yapılacaktır. Makale gönderimi online olarak ve <http://imj.istanbul.edu.tr> üzerinden yapılmalıdır. Gönderilen yazılar, yazının yayınlanmak üzere gönderildiğini ifade eden, makale türünü belirten ve makaleyle ilgili detayları içeren (bkz: Son Kontrol Listesi) bir mektup; yazının elektronik formunu içeren Microsoft Word 2003 ve üzerindeki versiyonları ile yazılmış elektronik dosya ve tüm yazarların imzaladığı Telif Hakkı Anlaşması Formu eklenerek gönderilmelidir.

1. Çalışmalar, A4 boyutundaki kağıdın bir yüzüne, üst, alt, sağ ve sol taraftan 2,5 cm. boşluk bırakılarak, 10 punto Times New Roman harf karakterleriyle ve 1,5 satır aralık ölçüsü ile ve iki yana yaslı olarak hazırlanmalıdır. Paragraf başlarında tab tuşu kullanılmalıdır. Metin içinde yer alan tablo ve şemalarda ise tek satır aralığı kullanılmalıdır.
2. Metnin başlığı küçük harf, koyu renk, Times New Roman yazı tipi, 12 punto olarak sayfanın ortasında yer almalıdır.

3. Metin yazarına ait bilgiler başlıktan sonra bir satır atlanarak, Times New Roman yazı tipi, 10 punto ve tek satır aralığı kullanılarak sayfanın soluna yazılacaktır. Yazarın adı küçük harfle, soyadı büyük harfle belirtildikten sonra bir alt satıra unvanı, çalıştığı kurum ve e-posta adresi yazılacaktır.
4. Giriş bölümünden önce 150-200 kelimelik çalışmanın kapsamını, amacını, ulaşılan sonuçları ve kullanılan yöntemi kaydeden makale dilinde ve İngilizce öz ile 600-800 kelimelik İngilizce genişletilmiş özet yer almalıdır. Çalışmanın İngilizce başlığı İngilizce özet üzerinde yer almalıdır. İngilizce ve makale dilinde özlerin altında çalışmanın içeriğini temsil eden, makale dilinde 5-8 adet, İngilizce adet anahtar kelime yer almalıdır. Makale İngilizce ise İngilizce genişletilmiş özet istenmez.
5. Çalışmaların başlıca şu unsurları içermesi gerekmektedir: Makale dilinde başlık, öz ve anahtar kelimeler; İngilizce başlık öz ve anahtar kelimeler; İngilizce genişletilmiş özet (makale İngilizce ise İngilizce genişletilmiş özet istenmez), ana metin bölümleri, son notlar ve kaynaklar.
6. Çalışmalarda tablo, grafik ve şekil gibi göstergeler ancak çalışmanın takip edilebilmesi açısından gereklilik arz ettiği durumlarda, numaralandırılarak, tanımlayıcı bir başlık ile birlikte verilmelidir. Demografik özellikler gibi metin içinde verilebilecek veriler, ayrıca tablolar ile ifade edilmemelidir.
7. Yayınlanmak üzere gönderilen makale ile birlikte yazar bilgilerini içeren kapak sayfası gönderilmelidir. Kapak sayfasında, makalenin başlığı, yazar veya yazarların bağlı oldukları kurum ve unvanları, kendilerine ulaşılacak adresler, cep, iş ve faks numaraları, ORCID ve e-posta adresleri yer almalıdır (bkz. Son Kontrol Listesi).
8. Kurallar dâhilinde dergimize yayınlanmak üzere gönderilen çalışmaların her türlü sorumluluğu yazar/yazarlarına aittir.
9. Yayın kurulu ve hakem raporları doğrultusunda yazarlardan, metin üzerinde bazı düzeltmeler yapmaları istenebilir.
10. Dergiye gönderilen çalışmalar yayınlansın veya yayınlanmasın geri gönderilmez.

KAYNAKLAR

Derleme yazıları okuyucular için bir konudaki kaynaklara ulaşmayı kolaylaştıran bir araç olsa da, her zaman orijinal çalışmayı doğru olarak yansıtmaz. Bu yüzden mümkün olduğunca yazarlar orijinal çalışmalarını kaynak göstermelidir. Öte yandan, bir konuda çok fazla sayıda orijinal çalışmanın kaynak gösterilmesi yer israfına neden olabilir. Birkaç anahtar orijinal çalışmanın kaynak gösterilmesi genelde uzun listelerle aynı işi görür. Ayrıca günümüzde kaynaklar elektronik versiyonlara eklenebilmekte ve okuyucular elektronik literatür taramalarıyla yayınlara kolaylıkla ulaşabilmektedir.

Kabul edilmiş ancak henüz sayıya dahil edilmemiş makaleler Early View olarak yayınlanır ve bu makalelere atıflar “advance online publication” şeklinde verilmelidir. Genel bir kaynaktan elde edilemeyecek temel bir konu olmadıkça “kişisel iletişime” atıfta bulunulmamalıdır. Eğer atıfta bulunulursa parantez içinde iletişim kurulan kişinin adı ve iletişimin tarihi belirtilmelidir. Bilimsel makaleler için yazarlar bu kaynaktan yazılı izin ve iletişimin doğruluğunu gösterir belge almalıdır. Kaynakların doğruluğundan yazar(lar) sorumludur. Tüm kaynaklar metinde belirtilmelidir. Kaynaklar alfabetik olarak sıralanmalıdır.

Referans Stili ve Formatı

Istanbul Management Journal, metin içi alıntılama ve kaynak gösterme için APA (American Psychological Association) kaynak sitilinin 6. edisyonunu benimser. APA 6. Edisyon hakkında bilgi için:

- American Psychological Association. (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6th ed.). Washington, DC: APA.
- <http://www.apastyle.org/>

Kaynakların doğruluğundan yazar(lar) sorumludur. Tüm kaynaklar metinde belirtilmelidir. Kaynaklar aşağıdaki örneklerdeki gibi gösterilmelidir.

Metin İçinde Kaynak Gösterme

Kaynaklar metinde parantez içinde yazarların soyadı ve yayın tarihi yazılarak belirtilmelidir. Birden fazla kaynak gösterilecekse kaynaklar arasında (;) işareti kullanılmalıdır. Kaynaklar alfabetik olarak sıralanmalıdır.

Örnekler:

Birden fazla kaynak;

(Esin ve ark., 2002; Karasar 1995)

Tek yazarlı kaynak;

(Akyolcu, 2007)

İki yazarlı kaynak;

(Saymer ve Demirci, 2007, s. 72)

Üç, dört ve beş yazarlı kaynak;

Metin içinde ilk kullanımda: (Ailen, Ciambur ve Welch 2000, s. 12–13) Metin içinde tekrarlayan kullanımlarda: (Ailen ve ark., 2000)

Altı ve daha çok yazarlı kaynak;

(Çavdar ve ark., 2003)

Kaynaklar Bölümünde Kaynak Gösterme

Kullanılan tüm kaynaklar metnin sonunda ayrı bir bölüm halinde yazar soyadlarına göre alfabetik olarak numaralandırılmadan verilmelidir.

Kaynak yazımı ile ilgili örnekler aşağıda verilmiştir.

Kitap

a) Türkçe Kitap

Karasar, N. (1995). *Araştırmalarda rapor hazırlama* (8.bs). Ankara: 3A Eğitim Danışmanlık Ltd.

b) Türkçeye Çevrilmiş Kitap

Mucchielli, A. (1991). *Zihniyetler* (A. Kotil, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.

c) Editörlü Kitap

Ören, T., Üney, T. ve Çölkesen, R. (Ed.). (2006). *Türkiye bilişim ansiklopedisi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

d) Çok Yazarlı Türkçe Kitap

Tonta, Y., Bitirim, Y. ve Sever, H. (2002). *Türkçe arama motorlarında performans değerlendirme*. Ankara: Total Bilişim.

e) İngilizce Kitap

Kamien R., & Kamien A. (2014). *Music: An appreciation*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

f) İngilizce Kitap İçerisinde Bölüm

Bassett, C. (2006). Cultural studies and new media. In G. Hall & C. Birchall (Eds.), *New cultural studies: Adventures in theory* (pp. 220–237). Edinburgh, UK: Edinburgh University Press.

g) Türkçe Kitap İçerisinde Bölüm

Erkmen, T. (2012). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, öğeleri, işletme yönetimi ve liderlikteki önemi. M. Zencirkıran (Ed.), *Örgüt sosyolojisi kitabı* içinde (s. 233–263). Bursa: Dora Basım Yayın.

h) Yayıncının ve Yazarın Kurum Olduğu Yayın

Türk Standartları Enstitüsü. (1974). *Adlandırma ilkeleri*. Ankara: Yazar.

Makale

a) Türkçe Makale

Mutlu, B. ve Savaşer, S. (2007). Çocuğu ameliyat sonrası yoğun bakımda olan ebeveynlerde stres nedenleri ve azaltma girişimleri. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 15(60), 179–182.

b) İngilizce Makale

de Cillia, R., Reisigl, M., & Wodak, R. (1999). The discursive construction of national identity. *Discourse and Society*, 10(2), 149–173. <http://dx.doi.org/10.1177/0957926599010002002>

c) Yediden Fazla Yazarlı Makale

Lal, H., Cunningham, A. L., Godeaux, O., Chlibek, R., Diez-Domingo, J., Hwang, S.-J. ... Heineman, T. C. (2015). Efficacy of an adjuvanted herpes zoster subunit vaccine in older adults. *New England Journal of Medicine*, 372, 2087–2096. <http://dx.doi.org/10.1056/NEJMoa1501184>

d) DOI'si Olmayan Online Edinilmiş Makale

Al, U. ve Doğan, G. (2012). Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü tezlerinin atf analizi. *Türk Kütüphaneciliği*, 26, 349–369. Erişim adresi: <http://www.tk.org.tr/>

e) DOI'si Olan Makale

Turner, S. J. (2010). Website statistics 2.0: Using Google Analytics to measure library website effectiveness. *Technical Services Quarterly*, 27, 261–278. <http://dx.doi.org/10.1080/07317131003765910>

f) Advance Online Olarak Yayımlanmış Makale

Smith, J. A. (2010). Citing advance online publication: A review. *Journal of Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a45d7867>

g) Popüler Dergi Makalesi

Semerçioğlu, C. (2015, Haziran). Sıradanlığın rayihası. *Sabit Fikir*, 52, 38–39.

Tez, Sunum, Bildiri

a) Türkçe Tezler

Sarı, E. (2008). *Kültür kimlik ve politika: Mardin'de kültürlerarasılık*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

b) Ticari Veritabanında Yer Alan Yüksek Lisans Ya da Doktora Tezi

Van Brunt, D. (1997). *Networked consumer health information systems* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 9943436)

c) Kurumsal Veritabanında Yer Alan İngilizce Yüksek Lisans/Doktora Tezi

Yaylalı-Yıldız, B. (2014). *University campuses as places of potential publicness: Exploring the political, social and cultural practices in Ege University* (Doctoral dissertation). Retrieved from: Retrieved from <http://library.iyte.edu.tr/tr/hizli-erisim/iyte-tez-portali>

d) Web’de Yer Alan İngilizce Yüksek Lisans/Doktora Tezi

Tonta, Y. A. (1992). *An analysis of search failures in online library catalogs* (Doctoral dissertation, University of California, Berkeley). Retrieved from <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/phd/ickapak.html>

e) Dissertations Abstracts International’da Yer Alan Yüksek Lisans/Doktora Tezi

Appelbaum, L. G. (2005). Three studies of human information processing: Texture amplification, motion representation, and figure-ground segregation. *Dissertation Abstracts International: Section B. Sciences and Engineering*, 65(10), 5428.

f) Sempozyum Katkısı

Krinsky-McHale, S. J., Zigman, W. B., & Silverman, W. (2012, August). Are neuropsychiatric symptoms markers of prodromal Alzheimer’s disease in adults with Down syndrome? In W. B. Zigman (Chair), *Predictors of mild cognitive impairment, dementia, and mortality in adults with Down syndrome*. Symposium conducted at American Psychological Association meeting, Orlando, FL.

g) Online Olarak Erişilen Konferans Bildiri Özeti

Çınar, M., Doğan, D. ve Seferoğlu, S. S. (2015, Şubat). *Eğitimde dijital araçlar: Google sınıf uygulaması üzerine bir değerlendirme* [Öz]. Akademik Bilişim Konferansında sunulan bildiri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. Erişim adresi: [http://ab2015.anadolu.edu.tr /index.php?menu=5&submenu=27](http://ab2015.anadolu.edu.tr/index.php?menu=5&submenu=27)

h) Düzenli Olarak Online Yayınlanan Bildiriler

Herculano-Houzel, S., Collins, C. E., Wong, P., Kaas, J. H., & Lent, R. (2008). The basic nonuniformity of the cerebral cortex. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105, 12593-12598. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.0805417105>

i) Kitap Şeklinde Yayınlanan Bildiriler

Schneider, R. (2013). Research data literacy. S. Kurbanoglu ve ark. (Ed.), *Communications in Computer and Information Science: Vol. 397. Worldwide Communalities and Challenges in Information Literacy Research and Practice* içinde (s. 134–140). Cham, İsviçre: Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-03919-0>

j) Kongre Bildirisi

Çepni, S., Bacanak A. ve Özsevgeç T. (2001, Haziran). *Fen bilgisi öğretmen adaylarının fen branşlarına karşı tutumları ile fen branşlarındaki başarılarının ilişkisi*. X. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi’nde sunulan bildiri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Diğer Kaynaklar

a) Gazete Yazısı

Toker, Ç. (2015, 26 Haziran). ‘Unutma’ notları. *Cumhuriyet*, s. 13.

b) Online Gazete Yazısı

Tamer, M. (2015, 26 Haziran). E-ticaret hamle yapmak için tüketiciyi bekliyor. *Milliyet*. Erişim adresi: <http://www.milliyet.com.tr>

c) Web Page/Blog Post

Bordwell, D. (2013, June 18). David Koepp: Making the world movie-sized [Web log post]. Retrieved from <http://www.davidbordwell.net/blog/page/27/>

d) Online Ansiklopedi/Sözlük

Bilgi mimarisi. (2014, 20 Aralık). Vikipedi içinde. Erişim adresi: http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgi_mimarisi

Marcoux, A. (2008). Business ethics. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford encyclopedia of philosophy*. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

e) Podcast

Radyo ODTÜ (Yapımcı). (2015, 13 Nisan). *Modern sabahlar* [Podcast]. Erişim adresi: <http://www.radyoodtu.com.tr/>

f) Bir Televizyon Dizisinden Tek Bir Bölüm

Shore, D. (Senarist), Jackson, M. (Senarist) ve Bookstaver, S. (Yönetmen). (2012). Runaways [Televizyon dizisi bölümü]. D. Shore (Baş yapımcı), *House M.D.* içinde. New York, NY: Fox Broadcasting.

g) Müzik Kaydı

Say, F. (2009). Galata Kulesi. *İstanbul senfonisi* [CD] içinde. İstanbul: Ak Müzik.

SON KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki listede eksik olmadığından emin olun:

- Editöre mektup
 - ✓ Makalenin türü
 - ✓ Başka bir dergiye gönderilmemiş olduğu bilgisi
 - ✓ Sponsor veya ticari bir firma ile ilişkisi (varsa belirtiniz)
 - ✓ İstatistik kontrolünün yapıldığı (araştırma makaleleri için)
 - ✓ İngilizce yönünden kontrolünün yapıldığı
 - ✓ Yazarlara Bilgide detaylı olarak anlatılan dergi politikalarının gözden geçirildiği
 - ✓ Kaynakların APA6'ya göre belirtildiği
- Telif Hakkı Anlaşması Formu
- Daha önce basılmış ve telifle bağlı materyal (yazı-resim-tablo) kullanılmış ise izin belgesi
- Kapak sayfası
 - ✓ Makalenin türü
 - ✓ Makalenin Türkçe ve İngilizce başlığı
 - ✓ Yazarların ismi soyadı, unvanları ve bağlı oldukları kurumlar (üniversite ve fakülte bilgisinden sonra şehir ve ülke bilgisi de yer almalıdır), e-posta adresleri
 - ✓ Sorumlu yazarın e-posta adresi, açık yazışma adresi, iş telefonu, GSM, faks nosu
 - ✓ Tüm yazarların ORCID'leri
- Makale ana metni
 - ✓ Makalenin Türkçe ve İngilizce başlığı
 - ✓ Özetler: 150-200 kelime Türkçe ve 150-200 kelime İngilizce
 - ✓ Anahtar Kelimeler: 5-8 adet Türkçe ve 5-8 adet İngilizce
 - ✓ Makale Türkçe ise, 600-800 kelime İngilizce genişletilmiş özet (Extended Summary)
 - ✓ Makale ana metin bölümleri
 - ✓ Finansal destek (varsa belirtiniz)
 - ✓ Çıkar çatışması (varsa belirtiniz)
 - ✓ Teşekkür (varsa belirtiniz)
 - ✓ Kaynaklar
 - ✓ Tablolar-Resimler, Şekiller (başlık, tanım ve alt yazılarıyla)

AIM AND SCOPE

The journal aims to promote interdisciplinary studies over the issues of theoretical and practical in dealing with problems in business, economics and related fields. The journal welcomes papers in the fields of management&strategy, organizational theory, human resources, organizational behavior, business&management history, production management, finance, accounting, marketing and economics.

EDITORIAL POLICIES AND PEER REVIEW PROCESS

Publication Policy

The subjects covered in the manuscripts submitted to the Journal for publication must be in accordance with the aim and scope of the journal. The journal gives priority to original research papers submitted for publication.

General Principles

Only those manuscripts approved by its every individual author and that were not published before in or sent to another journal, are accepted for evaluation.

Submitted manuscripts that pass preliminary control are scanned for plagiarism using iThenticate software. After plagiarism check, the eligible ones are evaluated by editor-in-chief for their originality, methodology, the importance of the subject covered and compliance with the journal scope.

Short presentations that took place in scientific meetings can be referred if indicated in the article. The editor hands over the papers matching the formal rules to at least two national/international referees for evaluation and gives green light for publication upon modification by the authors in accordance with the referees' claims. Changing the name of an author (omission, addition or order) in papers submitted to the Journal requires written permission of all declared authors. Refused manuscripts and graphics are not returned to the author.

Copyright Notice

Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (CC BY-NC 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) and grant the Publisher non-exclusive commercial right to publish the work. CC BY-NC 4.0 license permits unrestricted, non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Open Access Statement

Istanbul Management Journal is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution. Except for commercial purposes, users are allowed to read, download, copy, print, search, or link to the full texts of the articles in this journal without asking prior permission from the publisher or the author.

The articles in Istanbul Management Journal are open access articles licensed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en/>)

Article Processing Charge

All expenses of the journal are covered by the Istanbul University. Processing and publication are free of charge with the journal. There is no article processing charges or submission fees for any submitted or accepted articles.

Peer Review Process

Only those manuscripts approved by its every individual author and that were not published before in or sent to another journal, are accepted for evaluation.

Submitted manuscripts that pass preliminary control are scanned for plagiarism using iThenticate software. After plagiarism check, the eligible ones are evaluated by Editor-in-Chief for their originality, methodology, the importance of the subject covered and compliance with the journal scope. Editor-in-Chief evaluates manuscripts for their scientific content without regard to ethnic origin, gender, sexual orientation, citizenship, religious belief or political philosophy of the authors and ensures a fair double-blind peer review of the selected manuscripts.

The selected manuscripts are sent to at least two national/international referees for evaluation and publication decision is given by Editor-in-Chief upon modification by the authors in accordance with the referees' claims.

Editor-in-Chief does not allow any conflicts of interest between the authors, editors and reviewers and is responsible for final decision for publication of the manuscripts in the Journal.

Reviewers' judgments must be objective. Reviewers' comments on the following aspects are expected while conducting the review.

- Does the manuscript contain new and significant information?
- Does the abstract clearly and accurately describe the content of the manuscript?
- Is the problem significant and concisely stated?
- Are the methods described comprehensively?
- Are the interpretations and conclusions justified by the results?
- Is adequate references made to other Works in the field?
- Is the language acceptable?

Reviewers must ensure that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential and must report to the editor if they are aware of copyright infringement and plagiarism on the author's side.

A reviewer who feels unqualified to review the topic of a manuscript or knows that its prompt review will be impossible should notify the editor and excuse himself from the review process.

The editor informs the reviewers that the manuscripts are confidential information and that this is a privileged interaction. The reviewers and editorial board cannot discuss the manuscripts with other persons. The anonymity of the referees is important.

PUBLICATION ETHICS AND PUBLICATION MALPRACTICE STATEMENT

Istanbul Management Journal is committed to upholding the highest standards of publication ethics and pays regard to Principles of Transparency and Best Practice in Scholarly Publishing published by the Committee on Publication Ethics (COPE), the Directory of Open Access Journals (DOAJ), the Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA), and the World Association of Medical Editors (WAME) on <https://publicationethics.org/resources/guidelines-new/principles-transparency-and-best-practice-scholarly-publishing>

All parties involved in the publishing process (Editors, Reviewers, Authors and Publishers) are expected to agree on the following ethical principles.

All submissions must be original, unpublished (including as full text in conference proceedings), and not under the review of any other publication synchronously. Each manuscript is reviewed by one of the editors and at least two referees under double-blind peer review process. Plagiarism, duplication, fraud authorship/denied authorship, research/data fabrication, salami slicing/salami publication, breaching of copyrights, prevailing conflict of interest are unethical behaviors.

All manuscripts not in accordance with the accepted ethical standards will be removed from the publication. This also contains any possible malpractice discovered after the publication. In accordance with the code of conduct we will report any cases of suspected plagiarism or duplicate publishing.

Research Ethics

The journal adheres to the highest standards in research ethics and follows the principles of international research ethics as defined below. The authors are responsible for the compliance of the manuscripts with the ethical rules.

- Principles of integrity, quality and transparency should be sustained in designing the research, reviewing the design and conducting the research.
- The research team and participants should be fully informed about the aim, methods, possible uses and requirements of the research and risks of participation in research.
- The confidentiality of the information provided by the research participants and the confidentiality of the respondents should be ensured. The research should be designed to protect the autonomy and dignity of the participants.
- Research participants should participate in the research voluntarily, not under any coercion.
- Any possible harm to participants must be avoided. The research should be planned in such a way that the participants are not at risk.
- The independence of research must be clear; and any conflict of interest or must be disclosed.
- In experimental studies with human subjects, written informed consent of the participants who decide to participate in the research must be obtained. In the case of children and those under wardship or with confirmed insanity, legal custodian's assent must be obtained.
- If the study is to be carried out in any institution or organization, approval must be obtained from this institution or organization.
- In studies with human subject, it must be noted in the method's section of the manuscript that the informed consent of the participants and ethics committee approval from the institution where the study has been conducted have been obtained.

Author Responsibilities

It is authors' responsibility to ensure that the article is in accordance with scientific and ethical standards and rules. And authors must ensure that submitted work is original. They must certify that the manuscript has not previously been published elsewhere or is not currently being considered for publication elsewhere, in any language. Applicable copyright laws and conventions must be followed. Copyright material (e.g. tables, figures or extensive quotations) must be reproduced only with appropriate permission and acknowledgement. Any work or words of other authors, contributors, or sources must be appropriately credited and referenced.

All the authors of a submitted manuscript must have direct scientific and academic contribution to the manuscript. The author(s) of the original research articles is defined as a person who is significantly involved in “conceptualization and design of the study”, “collecting the data”, “analyzing the data”, “writing the manuscript”, “reviewing the manuscript with a critical perspective” and “planning/conducting the study of the manuscript and/or revising it”. Fund raising, data collection or supervision of the research group are not sufficient roles to be accepted as an author. The author(s) must meet all these criteria described above. The order of names in the author list of an article must be a co-decision and it must be indicated in the [Copyright Agreement Form](#). The individuals who do not meet the authorship criteria but contributed to the study must take place in the acknowledgement section. Individuals providing technical support, assisting writing, providing a general support, providing material or financial support are examples to be indicated in acknowledgement section.

All authors must disclose all issues concerning financial relationship, conflict of interest, and competing interest that may potentially influence the results of the research or scientific judgment. When an author discovers a significant error or inaccuracy in his/her own published paper, it is the author’s obligation to promptly cooperate with the Editor to provide retractions or corrections of mistakes.

Responsibility for the Editor and Reviewers

Editor-in-Chief evaluates manuscripts for their scientific content without regard to ethnic origin, gender, sexual orientation, citizenship, religious belief or political philosophy of the authors. He/She provides a fair double-blind peer review of the submitted articles for publication and ensures that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential before publishing.

Editor-in-Chief is responsible for the contents and overall quality of the publication. He/She must publish errata pages or make corrections when needed.

Editor-in-Chief does not allow any conflicts of interest between the authors, editors and reviewers. Only he has the full authority to assign a reviewer and is responsible for final decision for publication of the manuscripts in the Journal.

Reviewers must have no conflict of interest with respect to the research, the authors and/or the research funders. Their judgments must be objective.

Reviewers must ensure that all the information related to submitted manuscripts is kept as confidential and must report to the editor if they are aware of copyright infringement and plagiarism on the author’s side.

A reviewer who feels unqualified to review the topic of a manuscript or knows that its prompt review will be impossible should notify the editor and excuse himself from the review process.

The editor informs the reviewers that the manuscripts are confidential information and that this is a privileged interaction. The reviewers and editorial board cannot discuss the manuscripts with other persons. The anonymity of the referees must be ensured. In particular situations, the editor may share the review of one reviewer with other reviewers to clarify a particular point.

MANUSCRIPT ORGANIZATION

Language

Articles in Turkish and English are published. Submitted Turkish article must include an English abstract, keyword and an extended abstract. Extended abstract in English is not required for articles in English.

Manuscript Organization and Format

All correspondence will be sent to the first-named author unless otherwise specified. Manuscript is to be submitted online via <http://imj.istanbul.edu.tr/en/> and it must be accompanied by a cover letter indicating that the manuscript is intended for publication, specifying the article category (i.e. research article, review etc.) and including information about the manuscript (see the Submission Checklist). Manuscripts should be prepared in Microsoft Word 2003 and upper versions. In addition, [Copyright Agreement Form](#) that has to be signed by all authors must be submitted.

1. The manuscripts should be in A4 paper standards: having 2.5 cm margins from right, left, bottom and top, Times New Roman font style in 12 font size, line spacing of 1.5 and “justify align” format. For indented paragraph, tab key should be used. One line spacing should be used for the tables and figures, which are included in the text.
2. The title of the text should be centered on the page, in lower-case letter, bold, Times New Roman font and 14 font size.
3. Information about the author is to be written on the left part of the page skipping one line space after the title, and it should be in Times New Roman font, 10 font size, with one line spacing. After indicating the name of the author in lower-case letter and surname in capital letter, the title, affiliation, and e-mail address should be included.
4. Before the introduction part, there should be an abstract of 150-200 words both in the language of the article and in English. An extended abstract in English between 600-800 words, summarizing the scope, the purpose, the results of the study and the methodology used is to be included following the abstracts. If the manuscript is in English, extended abstract is not required. Underneath the abstracts, 5-8 keywords that inform the reader about the content of the study should be specified in the language of the article and in English.
5. The manuscripts should contain mainly these components: title, abstract and keywords; extended abstract (If the manuscript is in English, extended abstract is not required), sections, footnotes and references.
6. Tables, graphs and figures can be given with a number and a defining title if and only if it is necessary to follow the idea of the article. Otherwise features like demographic characteristics can be given within the text.
7. A title page including author information must be submitted together with the manuscript. The title page is to include fully descriptive title of the manuscript and, affiliation, title, e-mail address, ORCID, postal address, phone and fax number of the author(s) (see The Submission Checklist).
8. Authors are responsible for all statements made in their work submitted to the Journal for publication.
9. The author(s) can be asked to make some changes in their articles due to peer reviews.
10. The studies that were sent to the journal will not be returned whether they are published or not.

REFERENCES

Although references to review articles can be an efficient way to guide readers to a body of literature, review articles do not always reflect original work accurately. Readers should therefore be provided with direct references to original research sources whenever possible. On the other hand, extensive lists of references to original work on a topic can use excessive space on the printed page. Small numbers of references to key original papers often serve as well as more exhaustive

lists, particularly since references can now be added to the electronic version of published papers, and since electronic literature searching allows readers to retrieve published literature efficiently. Papers accepted but not yet included in the issue are published online in the Early View section and they should be cited as “advance online publication”. Citing a “personal communication” should be avoided unless it provides essential information not available from a public source, in which case the name of the person and date of communication should be cited in parentheses in the text. For scientific articles, written permission and confirmation of accuracy from the source of a personal communication must be obtained.

Reference Style and Format

Istanbul Management Journal complies with APA (American Psychological Association) style 6th Edition for referencing and quoting. For more information:

- American Psychological Association. (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6th ed.). Washington, DC: APA.
- <http://www.apastyle.org>

Citations in the Text

Citations must be indicated with the author surname and publication year within the parenthesis. If more than one citation is made within the same parenthesis, separate them with (;).

Samples:

More than one citation;

(Esin, et al., 2002; Karasar, 1995)

Citation with one author;

(Akyolcu, 2007)

Citation with two authors;

(Sayiner & Demirci, 2007)

Citation with three, four, five authors;

First citation in the text: (Ailen, Ciambrene, & Welch, 2000) Subsequent citations in the text: (Ailen, et al., 2000)

Citations with more than six authors;

(Çavdar, et al., 2003)

Citations in the Reference

All the citations done in the text should be listed in the References section in alphabetical order of author surname without numbering. Below given examples should be considered in citing the references.

Basic Reference Types

Book

a) Turkish Book

Karasar, N. (1995). *Araştırmalarda rapor hazırlama* (8th ed.) [Preparing research reports]. Ankara, Turkey: 3A Eğitim Danışmanlık Ltd.

b) Book Translated into Turkish

Mucchielli, A. (1991). *Zihniyetler* [Mindsets] (A. Kotil, Trans.). İstanbul, Turkey: İletişim Yayınları.

c) Edited Book

Ören, T., Üney, T., & Çölkesen, R. (Eds.). (2006). *Türkiye bilişim ansiklopedisi* [Turkish Encyclopedia of Informatics]. İstanbul, Turkey: Papatya Yayıncılık.

d) Turkish Book with Multiple Authors

Tonta, Y., Bitirim, Y., & Sever, H. (2002). *Türkçe arama motorlarında performans değerlendirme* [Performance evaluation in Turkish search engines]. Ankara, Turkey: Total Bilişim.

e) Book in English

Kamien R., & Kamien A. (2014). *Music: An appreciation*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

f) Chapter in an Edited Book

Bassett, C. (2006). Cultural studies and new media. In G. Hall & C. Birchall (Eds.), *New cultural studies: Adventures in theory* (pp. 220–237). Edinburgh, UK: Edinburgh University Press.

g) Chapter in an Edited Book in Turkish

Erkmen, T. (2012). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, öğeleri, işletme yönetimi ve liderlikteki önemi [Organization culture: Its functions, elements and importance in leadership and business management]. In M. Zencirkıran (Ed.), *Örgüt sosyolojisi* [Organization sociology] (pp. 233–263). Bursa, Turkey: Dora Basım Yayın.

h) Book with the same organization as author and publisher

American Psychological Association. (2009). *Publication manual of the American psychological association* (6th ed.). Washington, DC: Author.

Article

a) Turkish Article

Mutlu, B., & Savaşer, S. (2007). Çocuğu ameliyat sonrası yoğun bakımda olan ebeveynlerde stres nedenleri ve azaltma girişimleri [Source and intervention reduction of stress for parents whose children are in intensive care unit after surgery]. *Istanbul University Florence Nightingale Journal of Nursing*, 15(60), 179–182.

b) English Article

de Cillia, R., Reisigl, M., & Wodak, R. (1999). The discursive construction of national identity. *Discourse and Society*, 10(2), 149–173. <http://dx.doi.org/10.1177/0957926599010002002>

c) Journal Article with DOI and More Than Seven Authors

Lal, H., Cunningham, A. L., Godeaux, O., Chlibek, R., Diez-Domingo, J., Hwang, S.-J. ... Heineman, T. C. (2015). Efficacy of an adjuvanted herpes zoster subunit vaccine in older adults. *New England Journal of Medicine*, 372, 2087–2096. <http://dx.doi.org/10.1056/NEJMoa1501184>

d) Journal Article from Web, without DOI

Sidani, S. (2003). Enhancing the evaluation of nursing care effectiveness. *Canadian Journal of Nursing Research*, 35(3), 26–38. Retrieved from <http://cjr.mcgill.ca>

e) Journal Article with DOI

Turner, S. J. (2010). Website statistics 2.0: Using Google Analytics to measure library website effectiveness. *Technical Services Quarterly*, 27, 261–278. <http://dx.doi.org/10.1080/07317131003765910>

f) Advance Online Publication

Smith, J. A. (2010). Citing advance online publication: A review. *Journal of Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a45d7867>

g) Article in a Magazine

Henry, W. A., III. (1990, April 9). Making the grade in today's schools. *Time*, 135, 28–31.

Doctoral Dissertation, Master's Thesis, Presentation, Proceeding

a) Dissertation/Thesis from a Commercial Database

Van Brunt, D. (1997). *Networked consumer health information systems* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9943436)

b) Dissertation/Thesis from an Institutional Database

Yaylalı-Yıldız, B. (2014). *University campuses as places of potential publicness: Exploring the political, social and cultural practices in Ege University* (Doctoral dissertation). Retrieved from Retrieved from: <http://library.iyte.edu.tr/tr/hizli-erisim/iyte-tez-portali>

c) Dissertation/Thesis from Web

Tonta, Y. A. (1992). *An analysis of search failures in online library catalogs* (Doctoral dissertation, University of California, Berkeley). Retrieved from <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/phd/ickapak.html>

d) Dissertation/Thesis abstracted in Dissertations Abstracts International

Appelbaum, L. G. (2005). Three studies of human information processing: Texture amplification, motion representation, and figure-ground segregation. *Dissertation Abstracts International: Section B. Sciences and Engineering*, 65(10), 5428.

e) Symposium Contribution

Krinsky-McHale, S. J., Zigman, W. B., & Silverman, W. (2012, August). Are neuropsychiatric symptoms markers of prodromal Alzheimer's disease in adults with Down syndrome? In W. B. Zigman (Chair), *Predictors of mild cognitive impairment, dementia, and mortality in adults with Down syndrome*. Symposium conducted at the meeting of the American Psychological Association, Orlando, FL.

f) Conference Paper Abstract Retrieved Online

Liu, S. (2005, May). *Defending against business crises with the help of intelligent agent based early warning solutions*. Paper presented at the Seventh International Conference on Enterprise Information Systems, Miami, FL. Abstract retrieved from http://www.iceis.org/iceis2005/abstracts_2005.htm

g) Conference Paper - In Regularly Published Proceedings and Retrieved Online

Herculano-Houzel, S., Collins, C. E., Wong, P., Kaas, J. H., & Lent, R. (2008). The basic nonuniformity of the cerebral cortex. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105, 12593–12598. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.0805417105>

h) Proceeding in Book Form

Parsons, O. A., Pryzwansky, W. B., Weinstein, D. J., & Wiens, A. N. (1995). Taxonomy for psychology. In J. N. Reich, H. Sands, & A. N. Wiens (Eds.), *Education and training beyond the doctoral degree: Proceedings of the American Psychological Association National Conference on Postdoctoral Education and Training in Psychology* (pp. 45–50). Washington, DC: American Psychological Association.

i) Paper Presentation

Nguyen, C. A. (2012, August). *Humor and deception in advertising: When laughter may not be the best medicine*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Orlando, FL.

Other Sources

a) Newspaper Article

Browne, R. (2010, March 21). This brainless patient is no dummy. *Sydney Morning Herald*, 45.

b) Newspaper Article with no Author

New drug appears to sharply cut risk of death from heart failure. (1993, July 15). *The Washington Post*, p. A12.

c) Web Page/Blog Post

Bordwell, D. (2013, June 18). David Koepp: Making the world movie-sized [Web log post]. Retrieved from <http://www.davidbordwell.net/blog/page/27/>

d) Online Encyclopedia/Dictionary

Ignition. (1989). In *Oxford English online dictionary* (2nd ed.). Retrieved from <http://dictionary.oed.com>

Marcoux, A. (2008). Business ethics. In E. N. Zalta (Ed.). *The Stanford encyclopedia of philosophy*. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

e) Podcast

Dunning, B. (Producer). (2011, January 12). *in Fact: Conspiracy theories* [Video podcast]. Retrieved from <http://itunes.apple.com/>

f) Single Episode in a Television Series

Egan, D. (Writer), & Alexander, J. (Director). (2005). Failure to communicate. [Television series episode]. In D. Shore (Executive producer), *House*; New York, NY: Fox Broadcasting.

g) Music

Fuchs, G. (2004). Light the menorah. On *Eight nights of Hanukkah* [CD]. Brick, NJ: Kid Kosher.

SUBMISSION CHECKLIST

Ensure that the following items are present:

- Cover letter to the editor
 - ✓ The category of the manuscript
 - ✓ Confirming that “the paper is not under consideration for publication in another journal”.
 - ✓ Including disclosure of any commercial or financial involvement.
 - ✓ Confirming that the statistical design of the research article is reviewed.
 - ✓ Confirming that last control for fluent English was done.
 - ✓ Confirming that journal policies detailed in Information for Authors have been reviewed.
 - ✓ Confirming that the references cited in the text and listed in the references section are in line with APA 6.
- Copyright Agreement Form
- Permission of previously published copyrighted material if used in the present manuscript
- Title page
 - ✓ The category of the manuscript
 - ✓ The title of the manuscript
 - ✓ All authors’ names and affiliations (institution, faculty/department, city, country), e-mail addresses
 - ✓ Corresponding author’s email address, full postal address, telephone and fax number
 - ✓ ORCIDs of all authors.
- Main Manuscript Document
 - ✓ The title of the manuscript
 - ✓ Abstract (150-200 words)
 - ✓ Key words: 5 to 8 words
 - ✓ Main article sections
 - ✓ Grant support (if exists)
 - ✓ Conflict of interest (if exists)
 - ✓ Acknowledgement (if exists)
 - ✓ References
 - ✓ All tables, illustrations (figures) (including title, description, footnotes)



Istanbul University
İstanbul Üniversitesi

Journal name: Istanbul Management Journal

Copyright Agreement Form
Telif Hakkı Anlaşması Formu

Responsible/Corresponding Author <i>Sorumlu Yazar</i>	
Title of Manuscript <i>Makalenin Başlığı</i>	
Acceptance date <i>Kabul Tarihi</i>	
List of authors <i>Yazarların Listesi</i>	

Sıra No	Name - Surname <i>Adı-Soyadı</i>	E-mail <i>E-Posta</i>	Signature <i>İmza</i>	Date <i>Tarih</i>
1				
2				
3				
4				
5				

Manuscript Type (Research Article, Review, Short communication, etc.) <i>Makalenin türü (Araştırma makalesi, Derleme, Kısa bildiri, v.b.)</i>

Responsible/Corresponding Author: <i>Sorumlu Yazar:</i>

University/company/institution	<i>Çalıştığı kurum</i>
Address	<i>Posta adresi</i>
E-mail	<i>E-posta</i>
Phone; mobile phone	<i>Telefon no; GSM no</i>

The author(s) agrees that:
The manuscript submitted is his/her/their own original work, and has not been plagiarized from any prior work, all authors participated in the work in a substantive way, and are prepared to take public responsibility for the work, all authors have seen and approved the manuscript as submitted, the manuscript has not been published and is not being submitted or considered for publication elsewhere, the text, illustrations, and any other materials included in the manuscript do not infringe upon any existing copyright or other rights of anyone. İSTANBUL UNIVERSITY will publish the content under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) license that gives permission to copy and redistribute the material in any medium or format other than commercial purposes as well as remix, transform and build upon the material by providing appropriate credit to the original work.
The Contributor(s) or, if applicable the Contributor's Employer, retain(s) all proprietary rights in addition to copyright, patent rights. I/We indemnify İSTANBUL UNIVERSITY and the Editors of the Journals, and hold them harmless from any loss, expense or damage occasioned by a claim or suit by a third party for copyright infringement, or any suit arising out of any breach of the foregoing warranties as a result of publication of my/our article. I/We also warrant that the article contains no libelous or unlawful statements, and does not contain material or instructions that might cause harm or injury. This Copyright Agreement Form must be signed/ratified by all authors. Separate copies of the form (completed in full) may be submitted by authors located at different institutions; however, all signatures must be original and authenticated.

Yazar(lar) aşağıdaki hususları kabul eder
Sunulan makalenin yazar(lar)ın orijinal çalışması olduğunu ve intihal yapmadıklarını, Tüm yazarların bu çalışmaya aslı olarak katılmış olduklarını ve bu çalışma için her türlü sorumluluğu aldıklarını, Tüm yazarların sunulan makalenin son halini gördüklerini ve onayladıklarını, Makalenin başka bir yerde basılmadığını veya basılmak için sunulmadığını, Makalede bulunan metin, şekillerin ve dokümanların diğer şahıslara ait olan Telif Haklarını ihlal etmediğini kabul ve taahhüt ederler. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'nin bu fikri eseri, Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı ile yayınlamasına izin verirler. Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı, eserin ticari kullanımı dışında her boyut ve formatta paylaşılmasına, kopyalanmasına, çoğaltılmasına ve orijinal esere uygun şekilde atıfta bulunmak kaydıyla yeniden düzenleme, dönüştürme ve eserin üzerine inşa etme dâhil adapte edilmesine izin verir. Yazar(lar)ın veya varsa yazar(lar)ın işverenin telif dâhil patent hakları, fikri mülkiyet hakları saklıdır. Ben/Biz, telif hakkı ihlali nedeniyle üçüncü şahıslarca vuku bulacak hak talebi veya açılacak davalarda İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ ve Dergi Editörlerinin hiçbir sorumluluğunun olmadığını, tüm sorumluluğun yazarlara ait olduğunu taahhüt ederim/ederiz. Ayrıca Ben/Biz makalede hiçbir suç unsuru veya kanuna aykırı ifade bulunmadığını, araştırma yapılırken kanuna aykırı herhangi bir malzeme ve yöntem kullanılmadığını taahhüt ederim/ederiz. Bu Telif Hakkı Anlaşması Formu tüm yazarlar tarafından imzalanmalıdır/onaylanmalıdır. Form farklı kurumlarda bulunan yazarlar tarafından ayrı kopyalar halinde doldurularak sunulabilir. Ancak, tüm imzaların orijinal veya kanıtlanabilir şekilde onaylı olması gerekir.

Responsible/Corresponding Author; <i>Sorumlu Yazar;</i>	Signature / İmza	Date / Tarih
	/...../.....