

# ACADEMIC REVIEW OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

VOLUME: 5 ISSUE: 2 YEAR: 2022

## EDITORIAL TEAM

### EDITOR IN CHIEF

[Asst. Prof. Dr. Cevat BİLGİN](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

### ECONOMICS EDITOR

[Asst. Prof. Dr. Cevat BİLGİN](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

### SOCIOLOGY EDITOR

[Asst. Prof. Dr. Selda ADİLOĞLU](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

### PSYCHOLOGY EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Gazanfer ANLI](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

### BUSINESS ADMINISTRATION EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Ramazan NACAR](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

### INTERNATIONAL RELATIONSHIP EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Ali Burak DARICILI](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

### LOGISTICS EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Hilal YILDIRIR KESER](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

### INTERNATIONAL TRADE EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Ayberk ŞEKER](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

### LAYOUT EDITOR

[Res. Asst. Ayşenur EFE](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

## EDİTÖR KURULU

### BAŞ EDİTÖR

[Dr. Öğretim Üyesi Cevat BİLGİN](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

### İKTİSAT EDİTÖRÜ

[Dr. Öğretim Üyesi Cevat BİLGİN](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

### SOSYOLOJİ EDİTÖRÜ

[Dr. Öğretim Üyesi Selda ADILOĞLU](#) Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

### PSİKOLOJİ EDİTÖRÜ

[Doç.Dr. Gazanfer ANLI](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

### İŞLETME EDİTÖRÜ

[Doç. Dr. Ramazan NACAR](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

### ULUSLARARASI İLİŞKİLER EDİTÖRÜ

[Doç.Dr. Ali Burak DARICILI](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

### LOJİSTİK EDİTÖRÜ

[Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

### ULUSLARARASI TİCARET EDİTÖRÜ

[Doç. Dr. Ayberk ŞEKER](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

### MİZANPAJ EDİTÖRÜ

[Arş. Gör. Ayşenur EFE](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## **EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Ahmet ŞAHBAZ, Necmettin Erbakan University, Faculty of Political Science

Prof. Dr. Mutada AYDIN, Kadir Has University, Faculty Of Economics, Administrative And Social Sciences

Prof. Dr. Alemdar YALÇIN, Gazi University, Faculty of Education

Prof. Dr. İbrahim KESKİN, Uludağ University, Faculty of Arts and Sciences

Prof. Dr. Rüstem YANAR, Gaziantep University, Faculty of Economics and Administrative Sciences

Prof. Dr. Mahmut Hakkı AKIN, İstanbul Medeniyet University, Faculty of Arts and Sciences

Prof. Dr. Selim KAYHAN, Necmettin Erbakan University, Faculty of Political Science

Prof. Dr. Mehmet MUCUK, Selçuk Üniversitesi, Akşehir Faculty of Economics and Administrative Sciences

Asst. Prof. Dr. Ayşe Hilal TUZTAŞ HORZUMLU, Yeditepe University, Faculty of Arts and Sciences

Asst. Prof. Dr. Serdar ÜNAL, Adnan Menderes University, Faculty of Arts and Sciences

Ausra REPECKIENE, Kaunas University

Prof. Dr. Marijan CINGULA, University of Zagreb

Mariah EHMKE, University of Wyoming

Cecilia RABONTU, University “ Constantin Brancusi” of TgJiu

Wioletta WEREDA, Military University of Technology in Warsaw

## YAYIN KURULU

Prof. Dr. Ahmet ŞAHBAZ, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Mustafa AYDIN, Kadir Has Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. İbrahim KESKİN, Uludağ Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi

Prof. Dr. Alemdar YALÇIN, Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Prof. Dr. Mahmut Hakkı AKIN, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi

Prof. Dr. Rüstem YANAR, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Selim KAYHAN, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Mehmet MUCUK, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Asst. Prof. Dr. Ayşe Hilal TUZTAŞ HORZUMLU, Yeditepe Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi

Asst. Prof. Dr. Serdar ÜNAL, Adnan Menderes Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi

Ausra REPECKIENE, Kaunas University

Prof.Dr. Marijan CINGULA, University of Zagreb

Mariah EHMKE, University of Wyoming

Cecilia RABONTU, University “ Constantin Brancusi” of TgJiu

Wioletta WEREDA, Military University of Technology in Warsaw



## **CONTENTS**

		<b><u>Page No</u></b>
<b>1</b>	THE MEDIATING ROLE OF BRAND IMAGE AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE IMPACT OF MARKETING INNOVATION ON CUSTOMER LOYALTY (A CASE RESEARCH IN THE CHEMICAL INDUSTRY)	<b>130-155</b>
<hr/>		
<b>2</b>	CONTROLLED COLLABORATION IN ORGANIZATIONS: THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, PERFORMANCE AND TRUST	<b>156-181</b>
<hr/>		
<b>3</b>	A REVIEW ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPLICATIONS IN MUNICIPALITIES THROUGH THESIS STUDIES: THE CASES OF SISLI, USKUDAR AND PENDIK	<b>182-213</b>
<hr/>		
<b>4</b>	DO THE DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF MOBILE PHONE USERS PLAY A ROLE IN USAGE?	<b>214-227</b>
<hr/>		
<b>5</b>	A RESEARCH ON ORGANIZATIONAL IDENTITY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP RELATIONS IN SYMBIOTIC COLLABORATIONS	<b>228-255</b>
<hr/>		
<b>6</b>	21st CENTURY IBN KHALDUN READINGS: THE EXAMPLES OF JABRII, ROSENTHAL AND ARSLAN	<b>256-274</b>
<hr/>		
<b>7</b>	DO PARTICIPATION BANKING HAVE AN ALTERNATIVE ROLE IN THE MONETARY TRANSMISSION MECHANISM? A NONLINEAR APPROACH	<b>275-297</b>
<hr/>		

## İÇİNDEKİLER

		<b><u>Sayfa No</u></b>
1	PAZARLAMA YENİLİĞİNİN MÜŞTERİ SADAKATİNE ETKİSİNDE MARKA İMAJI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ARACILIK ROLÜ (KİMYA ENDÜSTRİSİNDE BİR VAKA ARAŞTIRMASI)	<b>130-155</b>
2	ÖRGÜTLERDE DENETİMLİ İŞBİRLİĞİ: BİLGİ YÖNETİMİ, PERFORMANS VE GÜVENİN ROLÜ	<b>156-181</b>
3	BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI TEZ ÇALIŞMALARI ÜZERİNDEN BİR İNCELEME: ŞİŞLİ, ÜSKÜDAR VE PENDİK ÖRNEKLERİ	<b>182-213</b>
4	CEP TELEFONU KULLANICILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN CİHAZ KULLANIMINDA ETKİSİ VAR MIDIR?	<b>214-227</b>
5	SİMBİYOTİK İŞBİRLİKLERİNDE ÖRGÜTSEL KİMLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	<b>228-255</b>
6	21. YÜZYIL İBN HALDUN OKUMALARI: CÂBİRİ, ROSENTHAL, ARSLAN ÖRNEKLERİ	<b>256-274</b>
7	KATILIM BANKACILIĞI PARASAL AKTARIM MEKANİZMASINDA ALTERNATİF BİR ROLE SAHİP MİDİR? DOĞRUSAL OLMAYAN BİR YAKLAŞIM	<b>275-297</b>

THE MEDIATING ROLE OF BRAND IMAGE AND CUSTOMER SATISFACTION  
IN THE IMPACT OF MARKETING INNOVATION ON CUSTOMER LOYALTY  
(A CASE RESEARCH IN THE CHEMICAL INDUSTRY)

Tarkan TUNÇ<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 25/03/2022

Accepted Date (Kabul Tarihi): 25/08/2022

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2022

ABSTRACT

Keywords

Marketing  
innovation  
Loyalty  
Image  
Satisfaction  
Mediation

Marketing innovation is extremely important for companies to create an advantage, especially in highly competitive industries. The intense competition requires the ability to make accurate and timely innovations to keep up with the rapid change. Innovation has a positive effect on profitability and performance, but it is very difficult to ensure its continuity. Loyalty, on the other hand, is the result of intense efforts that require long periods, unlike innovation. Loyalty is very important for companies to survive and face competition in the market. While innovation plays an important role in influencing consumer trends, loyalty is one indicator of how strong these trends are. Managing customer preferences and creating loyalty is the biggest challenge for companies. This research examines the interaction between innovative marketing activities, which represent change, and customer loyalty, which takes difficult processes to create, through the concepts of image and satisfaction. The results show that the direct effect of marketing innovation on loyalty is not significant, but the indirect effects through image and satisfaction are significant. The research confirms the mediating role of image and satisfaction in the innovation-loyalty relationship.

PAZARLAMA YENİLİĞİNİN MÜŞTERİ SADAKATİNE ETKİSİNDE MARKA İMAJİ  
VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ARACILIK ROLÜ (KİMYA ENDÜSTRİSİNDE BİR  
VAKA ARAŞTIRMASI)

ÖZ

Anahtar  
Kelimeler

Pazarlama  
yeniliği  
Sadakat  
İmaj  
Memnuniyet  
Aracılık

Pazarlama yeniliği, özellikle rekabetçi sektörlerde, firmaların avantaj yaratması ve bu avantajı sürdürmesi için oldukça önemlidir. Çünkü ağır rekabet koşulları hızlı değişime ayak uydurmak üzere doğru ve zamanında yenilikler yapabilmeyi gerektirir. Yeniliğin, karlılık ve performans üzerinde pozitif etkisi vardır fakat sürekliliğini sağlayabilmek oldukça zordur. Sadakat ise yeniliğin aksine genellikle uzun süreler gerektiren yoğun çabaların neticesinde ortaya çıkar. Sadakat, firmanın ağır rekabet koşulları altında daha uzun bir yaşam sürdürebilmesi için son derecede önemlidir. Yenilik, tüketici yönelimlerini etkilemede önemli bir rol oynarken sadakat, bu yönelimlerin sürekliliğini sağlamakla ilgilidir. Sık değişen müşteri tercihlerini doğru yönetmek ve bunu sadakat yaratarak başarmak firmalar için en büyük zorluktur. Bu araştırmada, kimya sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada, doğası gereği hızlı olan ve değişimi temsil eden yenilikçi pazarlama faaliyetleri ile yaratılması uzun süreler alan ve zorlu süreçler gerektiren müşteri sadakati arasındaki etkileşim, marka imajı ve müşteri memnuniyeti kavramları aracılığında incelenmektedir. Sonuçlar, pazarlama yeniliğinin müşteri sadakati üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığını, fakat imaj ve memnuniyet araçları üzerinden gerçekleşen etkilerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Araştırma, pazarlama-sadakat ilişkisinde imaj ve memnuniyetin aracılık rolünü doğrulamaktadır.

**Citation:** Tunç, T. (2022), The Mediating Role of Brand Image and Customer Satisfaction in the Impact of Marketing Innovation on Customer Loyalty (A Case Research in the Chemical Industry). ARHUSS, (2022), 5(2):130-155.

<sup>1</sup>Dr. NPBTk, drtunc474@gmail.com

## INTRODUCTION

The customer is the most important asset of a company (Anderson & Fornell, 2000) and the most valuable customers for organizations are loyal customers (Yeboah-Asiamah et al., 2016). Marketing innovations focus on meeting changing customer demands in the most accurate and fastest way (Vazquez et al., 2001). So, is it possible to meet customer demands effectively and create loyalty with marketing innovations? The number and content of studies examining the relationships between marketing innovation and customer loyalty are quite limited (e.g. Azzam et al., 2021; Chuah et al., 2016). The research was conducted to understand both the marketing innovation-loyalty relationship and the impact of image and satisfaction on this relationship.

Innovation generally consists of fast processes, while loyalty consists of slow processes. Innovations lose their value in delivering superior profits when replaced by something better or spread among competitors (Hunt, 2010). For this reason, the relationship between the concept of loyalty, which becomes stronger over time, and innovations that decrease in value over time is a matter of considerable importance.

Marketing innovation is one of the key components of the company's ability to maintain its competitive advantage (Ngamsutti, 2016). Companies face great challenges in creating an image, satisfaction, and loyalty (Neupane, 2015). Encouraging innovations and new marketing activities lead to greater differentiation. Companies with differentiation capability have an alternative way to capitalize on market opportunities (Sanchez-Gutierrez et al., 2018). Studies show that 60-80% of customers who find fault with a competitor are satisfied or very satisfied just before they find fault (Reichheld et al., 2000). This result shows that in addition to customer-oriented concepts such as satisfaction, brand-oriented concepts such as image should also be considered as a factor affecting loyalty. In this context, the contribution of brand image and customer satisfaction to the relationship between marketing innovation and customer loyalty becomes important.

The study consists of four parts. "Literature review" is the section where previous studies are reviewed. In "research hypotheses", the hypotheses of the research are explained. "Research methodology" describes the methodology of the study. "Conclusion" evaluates the results achieved and makes comparisons with the results of previous studies.

## **1. LITERATURE REVIEW**

Chao (2015) examined the effect of image and satisfaction on the loyalty of marketing and concluded that consumer perceptions of brand image and satisfaction should be used to create loyalty (in the service industry). Ciavolino and Dahlgaard (2007) stated that satisfaction has a significant impact on loyalty (e.g. in the food industry), while in some highly competitive industries (e.g. in the phone industry) loyalty is more image-driven. Upamannyu and Sankpal (2014) found that there is a strong positive relationship between image and loyalty, while the relationship between satisfaction and loyalty is weaker (in the chemical industry). The study is very important in that it has concluded that in the absence of image, satisfaction cannot create loyalty.

### **1.1. Marketing Innovation (MI)**

Innovation involves formulating efficient and value-providing strategies that will leave the customer in a satisfied state of mind (Gupta & Malhotra, 2013). The Oslo Manuel (2005) categorizes innovations into four groups; product innovations, process innovations, organizational innovations, and marketing innovations. According to the Manuel, marketing innovation involves the implementation of new marketing methods (such as changes in product design and packaging). Marketing innovation aims to increase sales, better meet customer needs, reach new markets, or position the product in a new way. The distinguishing feature of marketing innovation compared to other marketing tools is that it contains previously unused tools and techniques (Fuentes-Blasco et al., 2017). Marketing innovation is a part of marketing strategy, deals with the marketing mix, and generates significant improvements in marketing elements (YuSheng & Ibrahim, 2019).

Marketing innovation enables unpredicted opportunities to be captured by using competencies and competitiveness flexibly. Marketing innovation is related to market research, price-setting strategy, market segmentation, advertising promotions, retailing channels, and marketing information systems (Lin et al., 2010). Whether an innovation shakes up the industry or is a modest development, the life of successful innovations is cyclical. It is developed, used profitably, and loses its value (Hunt, 2010). In the marketing literature, marketing innovation has been positioned as a type of incremental innovation, not a radical innovation (Naidoo, 2010).

Innovations enable to perceive the price as fair and more likely to report positive behavioral intentions (Jin et al., 2015). Marketing innovation is one of the important strategies used to achieve sustainable competitive advantage (Quaye & Mensah, 2019).

## 1.2. Brand Image (BI)

“A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller’s good or service as distinct from those of other sellers” (AMA Dictionary). Brand image, on the other hand, is the consumer's perceptions, thoughts, feelings, and evaluations about the brand (Roy & Banerjee, 2007). Brand image is the sum of the elements that add value to the brand and that consumers identify with the brand. Some of these elements are related to the product, and some of them are related to the needs, values, and lifestyles of the consumer (Erdoğan & Esen, 2015). As the positive perception of the brand in the consumer's mind increases, trust towards the brand increases (Afzal et al., 2010). Brand image is a key factor to establish a connection between the brand and the consumer (Chao, 2015). A positive image is an important factor for the company to maintain its position in the market (Keisidou et al., 2013).

Brand image plays a very important role in the preference of products and services in competitive market environments (Neupane, 2015). Brand image defines the extrinsic properties of products and services, including how the brand tries to meet the psychological or social needs of customers (Kotler & Keller, 2016).

Brand image is verified by the direct experience of the customer. It enables customers to distinguish the needs the brand meets, differentiates the company, and increases market share (Neupane, 2015). A solid image is essential for corporate success. According to Lahap et al. (2016), it can improve financial performance, revenue, and profitability.

Brand image is created in the mind of the customer through means such as impacts of promotion, advertising, public relations, physical image, word-of-mouth, and the customer’s actual experiences with the goods and services (Kandampully & Suhartanto, 2003). Loyal customers are open to active cooperation and tend to ignore the company’s competitors. This helps the company maintain its earnings in the long run (Lahap et al., 2016). Brand image increases loyalty, brand value, and brand performance, and changes purchasing habits. Measuring the brand image helps the brand identify its strengths and

weaknesses and understand the consumer's perception of products and services (Neupane, 2015).

### **1.3. Customer Satisfaction (CS)**

Customer satisfaction is a mental state that compares the customer's pre-purchase expectations with their post-purchase performance perception. It shows whether the customer's needs and expectations are met (Zuniga-Collazos & Castillo-Palacio, 2016). The concept of satisfaction is the consumer fulfillment response. Satisfaction is a provision regarding whether products and services provide satisfaction (Vesel & Zabkar, 2009). It is also a measure of the customer's level of satisfaction and their perception of performance. High satisfaction refers to high performance (Keisidou et al., 2013).

Customer satisfaction is defined by “*what customers say*” (Sunder, 2011). Measurement of customer satisfaction is one of the key mechanisms for successful organizations. Results can help to hold existing customers and to attract new customers. It is stated that satisfied customers recommend products and services, and therefore marketing strategies should be aimed at increasing satisfaction (Neupane, 2015).

Customer satisfaction can be divided into attribute-specific and overall performance satisfaction or transactional and cumulative satisfaction (Yeboah-Asiamah et al., 2016). In the literature, it is assumed that satisfaction has a direct influence on repurchase behaviors (Mittal & Kamakura, 2001). If satisfaction is high, customers are also more likely to exhibit repurchase behavior (Yeboah-Asiamah et al., 2016).

Customer satisfaction is an indicator of revenue and profit (Forozia et al., 2013), and it happens when customer expectations are exceeded (Kotler & Keller, 2016). Focusing on improving satisfaction policies is essential, as the cost of acquiring new customers is higher than retaining old customers (Lahap et al., 2016; Reichheld & Kenny, 1990).

### **1.4. Customer Loyalty (CL)**

Customer loyalty is defined by “*what they do*”, not “*what they say*” (Neupane, 2015), repurchase intentions, and positive attitudes towards products and services (Channa et al., 2020). It includes four inclinations: 1) repurchase tendency, 2) tendency to recommend the company/brand to others, 3) tendency to be price tolerant and 4) cross buying tendency (Hu & Huang, 2011). Customer loyalty thus contributes to revenue growth by reducing marketing costs. Customer loyalty is associated with positive returns such as increased



sales (market share), lower costs, and more predictable profitability (Yeh, 2015; Zeithaml et al., 1996). Gaining customer loyalty is an important goal of companies, and loyalty programs are intended to help in reaching it (Evanschitzky et al., 2012).

Customer loyalty keeps the company afloat in the face of competition. Three approaches exist in customer loyalty: 1) behavioral, 2) attitudinal, and 3) integrated (Bersali & Guermat, 2014). Behavioral loyalty is a deeply held commitment by the customer to purchase a product again in the future and this commitment prevents other companies from considering their marketing efforts (Oliver, 1999). Behavioral loyalty focuses on the customer's purchase history and is measured by repurchase behavior (Keisidou et al., 2013). Attitudinal loyalty refers to the degree of loyalty an average consumer has towards a brand. The attitude behind the behavior is important as it can guide future purchase behavior. More than 60% of brand loyalty is related to the behavioral dimension (Neupane, 2015). Integrated loyalty combines the first two and represents true loyalty (Chuah et al., 2016). According to Sheth and Park (1974), consumers can be loyal to the brand even if they have never purchased it. Loyalty is not only related to repetitive purchase tendency but also tendencies such as effect, fear, respect, and compliance.

Customer loyalty, which expresses the customer's trust in the company, is related to cost-benefit evaluations, but also to the expectation of meeting the demands at the best possible level (Boxer & Rekettye, 2011). Reichheld and Schefter (2000) states that one of the most important dimensions of brand loyalty is trust in the brand. Accordingly, the customer does not become a loyal customer of a brand without trusting that brand (Erdoğan & Esen, 2015).

Customer loyalty can be passive or active. Passive loyalty is the customer's decision to stay with the company even if he or she is not completely satisfied. Active loyalty is word-to-mouth advertising and the intention to use products and services (Keisidou, 2011). It is stated that true loyalty occurs when the customer remains a customer even when top-quality products and services are not offered. Loyal customers are characterized by repetitive purchasing, recommending the company to others, strongly supporting their choices, and defending the brand against bad comments (Keisidou et al., 2013).

According to Oliver (1999), the most important customer is a loyal customer. Because loyal customers buy more products, spread a good reputation for the company



and products, do not pay attention to competitive brands, are not price-sensitive, share their ideas about products and services with the company, and cost less than new customers (Kotler & Keller, 2016). All of these desirable behaviors ultimately lead to stable cash flows and increased revenues for a company (Chuah et al., 2016).

## **2. RESEARCH HYPOTHESES**

The literature sees image and satisfaction as important antecedents of loyalty and confirms their role in loyalty measurement (Abrudan et al., 2015). According to Neupane (2015), the effects of the image on loyalty are far superior to the effects of satisfaction. The researches show that innovations have a positive impact on customer loyalty through brand image (Shiau, 2014). However, the direct positive relationship between marketing innovation and loyalty cannot be reached with this clarity. In this context, it is stated that there are close relations between brand image, satisfaction, loyalty, and marketing innovation and that innovative actions contribute to attracting new customers and retaining existing customers (Abrudan et al., 2015).

### **2.1. Marketing Innovation and Customer Loyalty**

Marketing innovations are considered an increasingly important tool for customer loyalty (Chuah et al., 2016). According to Azzam et al., (2021), marketing innovation has a strong and positive relationship with customers' loyalty, so if the marketing innovation increases, it reflects positively on customers' loyalty. Every successful innovation adds new energy to brand loyalty (Kumar & Kandoi, 2018). According to Fatkhurrohman (2011), while innovations do not have a direct significant effect on customer loyalty, they do have a significant effect on loyalty due to their influence on antecedents. Therefore, it is necessary to pay attention to innovation activities for enhancing customer loyalty to increase the value (revenue and market share) of the company.

According to Moliner-Velazquez et al. (2019), innovation has a significant effect on loyalty. However, there is both the need for scales to measure this innovation and the lack of empirical evidence for its relationship to loyalty and other similar constructs. Although theoretical studies suggest that marketing innovation has a positive relationship with customer loyalty, there is little empirical evidence for this relationship. Bersali and Guermat (2014), on the other hand, state that discriminating innovations are consequential, effective innovations are positively related to loyalty, ineffective innovations are neutrally related to behavioral loyalty and harmfully related to attitudinal loyalty.

According to Channa et al. (2020), the literature reveals the overall importance of innovation in capturing customer loyalty. In this context, it is understood that innovations can increase customer loyalty (Gupta & Malhotra, 2013) and can be considered an antecedent (Foroudi et al., 2016). The study hypothesized that:

*H<sub>1a</sub>: Marketing innovation has a significant impact on customer loyalty*

*H<sub>1b</sub>: Brand image is a mediator between marketing innovation and customer loyalty*

*H<sub>1c</sub>: Customer satisfaction is a mediator between marketing innovation and customer loyalty*

## **2.2. Marketing Innovation and Brand Image**

The relationship between image and innovation is an understudied topic and the number of studies in the field is quite low (Arzubiaga et al., 2019). Innovation and brand enable an organization to survive, develop and create new values. Innovations complement and strengthen the brand image. On the other hand, if the company has a higher brand image, the consumer's adoption of the company's innovations will be easier (Arzubiaga et al., 2019; Shiau, 2014). Thus, innovative processes improve brand image, increase the value offered to the customer, and strengthen purchase intention (Yeh, 2015).

In general, innovations have a significant and positive effect on brand image thanks to the perception of high quality (Faullant et al., 2008; Saleem & Raja, 2014; Shiau, 2014). Because innovations enable the consumer to perceive the product functions as superior and create a sense of satisfaction. Thus, the brand has a solid image in the heart of the consumer (Shiau, 2014). In this context, it is possible to say that there is a significant and positive relationship between marketing innovation and image (Zuniga-Collazos & Castillo-Palacio, 2016). The study hence hypothesized that:

*H<sub>2</sub>: Marketing innovation has a significant impact on brand image*

## **2.3. Brand Image and Customer Loyalty**

Image is an important component and affects loyalty (Faullant et al., 2008). For companies, having a positive brand image is a necessary asset for success. Customers use products with a reliable and recognized brand identity more confidently. Brand image is an important requirement for customer loyalty and there is a strong bond between them (Genoveva, 2015; Lee et al., 2019). It is accepted that a positive brand image contributes to increasing customer loyalty, and customer loyalty plays an important role in the formation of a strong brand image (Neupane, 2015).

Image is the antecedent of loyalty (Moliner-Velazquez et al., 2017). Image has a direct effect on the purchase decision of the customer due to its risk-reducing feature (Delgado-Ballester et al., 2014). The higher the customer perceives the image, the higher the loyalty. Therefore, there is a significant relationship between image and loyalty (Genoveva, 2015; Keisidou et al., 2013).

Brand image is one of the most complex factors affecting loyalty. Once customers perceived a similar image between their social self-concepts and brand image, their loyalty level is positively affected (Han & Back, 2008). Thus, they can express their identities consciously or unconsciously through their brand preferences. This explains why consumers prefer brands that are compatible with the personality traits that make up their image. This is the way they make sense of their lives (Yeboah-Asiamah et al., 2016). The study hypothesized that:

*H<sub>3</sub>: Brand image has a significant impact on customer loyalty*

#### **2.4. Marketing Innovation and Customer Satisfaction**

Marketing innovation has a significant effect on customer satisfaction (Yeh et al., 2019; Zuniga-Collazos & Castillo-Palacio, 2016). Due to this relationship between innovation and satisfaction, it is stated that marketing innovations can be easily perceived by customers and can make companies more willing to invest in this field. However, it should not be seen as a mandatory result that all innovations can always turn into positive customer satisfaction (Simon & Yaya, 2012).

It is understood that marketing innovation increases customer satisfaction and in this context, there is a positive relationship between them (Kafetzopoulos & Psomas, 2016; Marin-Garcia et al., 2021). Innovation not only improves customer satisfaction for companies but also strengthens their strategic positions and improves their innovative capabilities (Hu & Huang, 2011). It is stated that especially great marketing innovations can transform perceptions into satisfaction by influencing positive customer evaluations (Cabral & Marques, 2020). The study hypothesized that:

*H<sub>4</sub>: Marketing innovation has a significant impact on customer satisfaction*

## 2.5. Customer Satisfaction and Customer Loyalty

Loyalty is the most widely recognized response to satisfaction (Moliner-Velazquez et al., 2019). But the relationship between them is not linear. Customers with very low satisfaction levels are likely to abandon the brand. At higher levels of satisfaction, customers are quite satisfied but still find it easy to switch when a better offer comes in. At very high levels of satisfaction, the customer is very likely to repurchase and spread good words about the company. High satisfaction creates an emotional bond between the brand/company and the customer (Kotler & Keller, 2016). The most important contribution that satisfied customers will make to a company is to be loyal customers of that company (Ene & Özkaya, 2014).

Customer satisfaction is the main determinant of customer loyalty (Amha, 2020; Faullant et al., 2008; Karunaratna & Kumara, 2018). When customers are satisfied, they are more willing to recommend it to others and more reluctant to change the brand. However, the studies reveal that very satisfied customers may stop being loyal to the company from time to time, or that satisfaction is not considered a necessity for loyalty (Neupane, 2015). From this, it is understood that satisfaction is necessary but not sufficient for loyalty (Lahap et al., 2016).

The effect of satisfaction on loyalty is an important area of study in the marketing literature. It has a positive effect on both behavioral loyalty and attitudinal loyalty (Yeboah-Asiamah et al., 2016). Studies confirm that customer satisfaction has a statistically significant impact on loyalty (e.g. Chao, 2015; Hu & Huang, 2011; Keisidou et al., 2013). The study hence hypothesized that:

*H<sub>5</sub>: Customer satisfaction has a significant impact on customer loyalty*

## 3. RESEARCH METHODOLOGY

This research aims to examine the influence of image and satisfaction on the relationship between marketing innovation and loyalty. The research is based on a survey study conducted among the retail dealers of a large-scale company operating in the chemical industry in 50 provinces located in 27 service regions across the country. Many chemical, textile, and computer/electronic product companies focus on their core competencies of product design, development, and marketing (Kotler & Keller, 2016). The company selected for the research has been maintaining its leadership in the sector, both

with its design, development, production, and marketing activities and with its strong brands.

The research was conducted in Turkey. The number of participants in the provinces has been determined by taking into account the annual sales turnover of the regions. Then e-mails were sent to 319 retailers and data were collected from 311 of them. 12 questionnaires were excluded due to more than one missing value. Table 1 shows the characteristics of the participants (age, experience, gender).

**Table 1.** Characteristics of the Participants

	Participants' gender			Participants' age			Participants' experience		
	f	m	Total	Range	Frequency	Percentage	Range	Frequency	Percentage
Frequency	37	262	299	60-69	4	1,3%	0-4	18	6,0%
Percent	11,9%	88,1%	100,0%	50-59	79	26,4%	5-9	35	11,7%
				40-49	130	43,5%	10-14	55	18,4%
				30-39	84	28,1%	15-19	123	41,1%
				20-29	2	0,7%	20-24	68	22,7%
				Total	299	100,0%	Total	299	100,0%

All the questionnaire items are adopted based on a comprehensive literature review. Marketing innovation questionnaire items (six items) are drawn from the studies of Naidoo (2010), Halpern (2010), Uzkurt and Şen (2012), Diaz-Meneses (2016), and Lee et al. (2016). Brand image questionnaire items (four items) are drawn from the studies of Trasorras et al. (2009), Hanaysha et al. (2014), and Yeboah-Asiamah et al. (2016). Customer satisfaction questionnaire items (six items) are drawn from the studies of Thuy and Hau, (2010), Oliver, (2015), and Islam et al. (2021). Customer loyalty questionnaire items (five items) are drawn from the studies of Zeithaml et al. (1996), Moliner-Velazquez et al. (2017), and Islam et al. (2021). Considering the studies, a 21-items scale was designed. Using this scale, a pilot study was conducted with 2 academics and 8 participants. The scale was rearranged considering the results of the study. A 7-point Likert-type scale was used in rating (1 = Strongly disagree, 7 = Strongly agree).

### 3.1. Research Model

The research model was established to examine the relationship between marketing innovation and loyalty and whether BI and CS act as mediators of image and satisfaction. The research hypotheses were tested with the help of the research model seen in Figure 1.

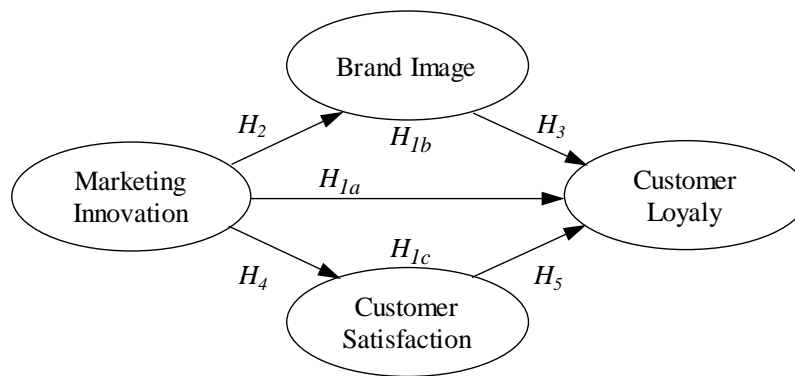


Figure 1. Research Model

### 3.2. Data Analysis

There are two discrete classes of factor analysis: 1) Exploratory Factor Analysis (EFA), and 2) Confirmatory Factor Analysis (CFA) (Thompson, 2004). Researchers using EFA are typically in the beginning stages of scale development and may not have firm hypotheses about the nature of the factors underlying responses to their items. Researchers using CFA must be able to specify both the number of factors that are expected and the variables that measure them. There is a practical distinction between EFA and CFA in terms of the software that can be used. EFA can be conducted using SPSS. CFA is a Structural Equation Modeling (SEM) method and requires specialized SEM software (Bandalos, 2018). In this research, SPSS 25 was used for EFA analysis, AMOS 24 was used for CFA and SEM analysis.

The purpose of factor analysis is to help us to understand the number and nature of the dimensions, or factors, underlying a set of variables (Bandalos, 2018). EFA is a powerful and multivariate statistical technique to define the basic structure between variables (Hair et al., 2014). For EFA, first KMO values indicating whether the sample is suitable for testing were calculated. KMO value of less than 0.50 indicates the sample is unacceptable, and a value of between 0.80-0.90 is meritorious appropriate (Kaiser, 1974). Calculated KMO values showed that the data could be factored at a meritorious appropriate level, while Bartlett's Sphericity Test values showed that the data were suitable for factor analysis (for marketing innovation  $\chi^2=655,14$ ,  $p<0.001$ ; for brand image  $\chi^2=1047,34$ ,  $p<0.001$ ; for customer satisfaction  $\chi^2=538,06$ ,  $p<0.001$ ; and for customer loyalty  $\chi^2=486,06$ ,  $p<0.001$ ). One item each on the MI and CS scales was removed due to cross-loading. The EFA results and composite reliability (CR) are shown in Table 2, and the descriptive statistics are given in Table 3.



**Table 2.** Factor Analysis and Scale Reliability

Dimensions	Items	Factor Analysis	$\lambda$	$\alpha$	CR
Marketing Innovation	MI1 Effectiveness of marketing innovations		0,817	0,830	0,877
	MI2 Regular review of marketing innovations	<i>KMO: 0,827</i>	0,841		
	MI3 Developing new techniques to increase sales	<i>p&lt;0,001</i>	0,732		
	MI4 Using new methods for promotion	<i>EV: 3,279</i>	0,634		
	MI5 Establishing strategic partnerships in marketing channels	<i>%: 54,65</i>	0,763		
	MI6 Making product differentiations		0,621		
Brand Image	B11 The brand's representation of stability and strength.	<i>KMO: 0,857</i>	0,902	0,935	0,955
	B12 Having a positive image of the brand	<i>p&lt;0,001</i>	0,939		
	B13 Brand trust level	<i>EV: 3,690</i>	0,918		
	B14 Confidence that the brand will offer the best products	<i>%: 84,21</i>	0,912		
Customer Satisfaction	CS1 Satisfaction with the company's products/services		0,746	0,821	0,872
	CS2 Being satisfied with working with the company	<i>KMO: 0,856</i>	0,749		
	CS3 The company's emphasis on satisfaction	<i>p&lt;0,001</i>	0,716		
	CS4 The company cares about the customer's opinion	<i>EV: 3,198</i>	0,731		
	CS5 Correct identification of the company's demands and needs	<i>%: 53,31</i>	0,729		
	CS6 The company is more customer-oriented than its competitors		0,709		
Customer Loyalty	CL1 A close and warm relationship with the company	<i>KMO: 0,808</i>	0,825	0,801	0,871
	CL2 Confidence that any problem will be solved	<i>p&lt;0,001</i>	0,703		
	CL3 Prefer company products over other brands	<i>EV: 2,887</i>	0,756		
	CL4 Recommending the brand to acquaintances	<i>%: 57,74</i>	0,816		
	CL5 Willingness to continue to be a customer of the firm		0,689		

**Table 3.** Descriptive Statistics

Dimension	Items	Mean	Std.D.
Marketing Innovation	MI1	3,92	1,02
	MI2	3,95	0,96
	MI3	3,83	1,40
	MI4	3,97	1,13
	MI5	3,87	1,05
	MI6	3,88	1,08
Brand Image	B11	3,95	1,27
	B12	3,98	1,19
	B13	3,90	1,61
	B14	3,92	1,18
Customer Satisfaction	CS1	4,11	1,28
	CS2	4,13	0,80
	CS3	3,91	1,04
	CS4	3,91	1,01
	CS5	3,96	0,62
	CS6	4,02	0,63
Customer Loyalty	CL1	4,14	0,98
	CL2	3,98	1,08
	CL3	4,01	1,11
	CL4	4,18	1,01
	CL5	4,19	0,88

Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) is the most widely used measure for testing reliability (Jonsson, 2000). The generally agreed-upon lower limit for Cronbach's alpha is 0,70, although it may decrease to 0,60 in exploratory research (Hair et al., 2014). The coefficients verify that the scales are accurate and reliable in the research. The hypothesized model is then tested statistically. The structural equation model is seen in Figure 2.

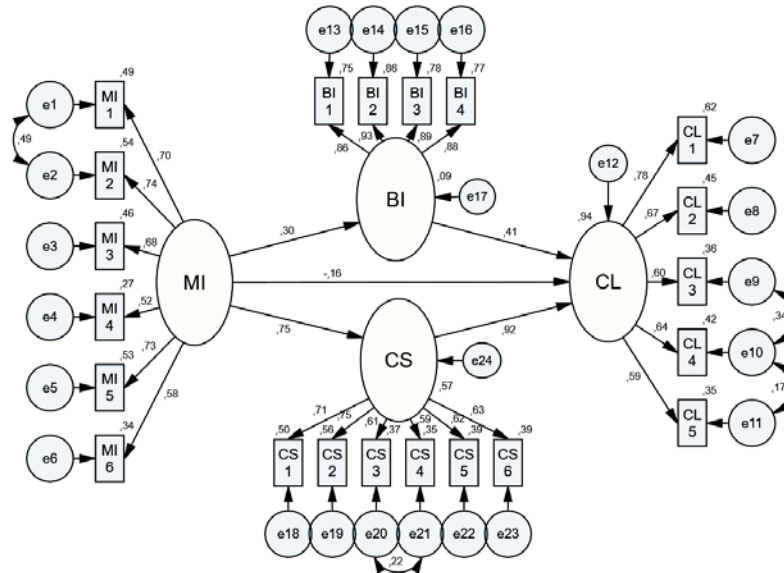


Figure 2. Structural Equation Model

It is understood whether the model is compatible by looking at the goodness-of-fit indexes obtained as a result of the path analysis. In the model, the indexes are observed to be within the desired limits ( $\chi^2=391.309$ ,  $df=180$ ,  $\chi^2/df =2.173$ ,  $p<0.001$ ,  $RMSEA=0.063$ ,  $GFI=0.889$ ,  $CFI=0.937$ ) and the results show that the model is adequate. The widely used goodness-of-fit criteria and their acceptable values are shown in Table 4 (Schermelleh-Engel et al., 2003; Tan et al., 2007).

Table 4. Goodness-of-fit Criteria

Goodness-of-fit indices		
Acceptable	→	Good
<5	$\chi^2/df$	<2
<0,08	RMSEA	<0,05
>0,90	GFI	>0,95
>0,90	CFI	>0,95
>0,90	NFI	>0,95
>0,95	RFI	>0,98



The coefficients matrix (Table 5) shows that all the items have an individual significance within the measurement model.

**Table 5.** Measurement Model

Measurement Model		$\beta_1$	$\beta_2$	Standart Error	Critical Ratio	p
MI1	<---	0,580	1			
MI2	<---	0,730	1,359	0,149	9,10	<0,001
MI3	<---	0,521	0,971	0,134	7,23	<0,001
MI4	<---	0,677	1,265	0,145	8,70	<0,001
MI5	<---	0,735	1,301	0,143	9,10	<0,001
MI6	<---	0,696	1,280	0,146	8,78	<0,001
BI1	<---	0,863	1			
BI2	<---	0,927	1,034	0,045	22,87	<0,001
BI3	<---	0,886	1,179	0,056	20,96	<0,001
BI4	<---	0,880	0,996	0,048	20,70	<0,001
CS1	<---	0,626	1			
CS2	<---	0,622	1,031	0,114	9,06	<0,001
CS3	<---	0,591	1,02	0,118	8,66	<0,001
CS4	<---	0,612	1,052	0,118	8,93	<0,001
CS5	<---	0,749	0,956	0,092	10,44	<0,001
CS6	<---	0,710	1,012	0,101	10,04	<0,001
CL1	<---	0,784	1			
CL2	<---	0,667	1,092	0,094	11,65	<0,001
CL3	<---	0,598	1,002	0,098	10,28	<0,001
CL4	<---	0,644	0,716	0,064	11,15	<0,001
CL5	<---	0,589	0,639	0,063	10,11	<0,001

To test discriminant validity, relationships between the four latent variables were examined. Correlations range from 0.224 to 0.689 (Table 6). According to Kline (2011), these values are expected to be less than 0,85. Accordingly, the results show that discriminant validity is achieved in the model.

**Table 6.** Correlation Matrix

Dimensions	AVE	1	2	3	4
1. Marketing Innovation	0,547	<b>0,740</b>			
2. Customer Satisfaction	0,842	0,753	<b>0,918</b>		
3. Brand Image	0,532	0,297	0,224	<b>0,729</b>	
4. Customer Loyalty	0,577	0,654	0,689	0,567	<b>0,760</b>

The AVE values are greater than 0.50 (Cheung & Wang, 2017). Square root of AVE on diagonal

### 3.3. Mediation Role

In the mediation model (Figure 3),  $c$  refers to the total effect in the causal relationship between  $X$  (independent variable) and  $Y$  (dependent variable). The indirect effect is represented by the multiplication of  $a$  and  $b$ . The  $c'$  path represents the direct effect in the mediation effect control. The mediation role is that the  $c'$  effect differs from the  $c$  effect and a part of the effect is transmitted by the  $M$  mediator variable. The total effect of  $X$  on  $Y$  will be equal to the sum of the direct and indirect effects ( $c=c'+ab$ ). In mediation analysis, a mediation effect occurs as the value of the  $c$  pathway decreases (Burmaoğlu et al., 2013).

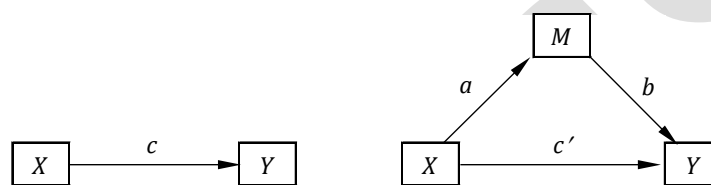
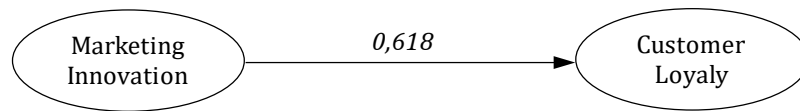


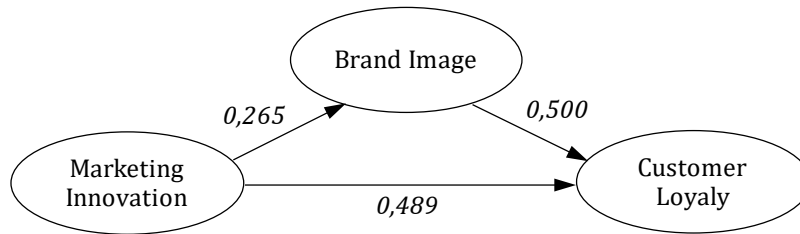
Figure 3. Basic Mediation Model

Bootstrapping is a computer-based method of resampling (Kline, 2011). Bootstrapping employs large numbers of repetitive computations to estimate the shape of a statistic's sampling distribution, rather than strong distributional assumptions and analytic formulas (Mooney & Duval, 1993). According to Rousselet et al., (2019), given the speed of modern computers, for relatively simple applications there is no reason not to use 5,000 or even 10,000 bootstrap samples — except for extra time and energy consumption, there is no negative effect of using more samples. Bootstrapping is a very general approach, in that it can be used for making inferences about indirect effects in any intervening variable model (Hayes, 2009).

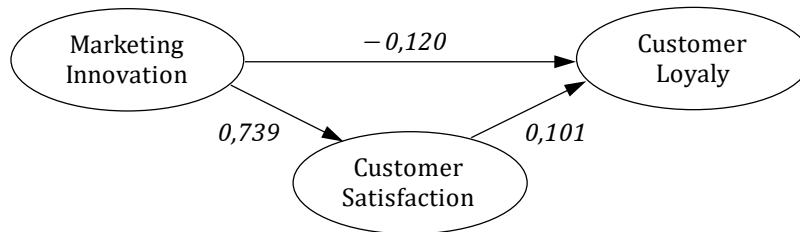
The direct effect of marketing innovation on customer loyalty without mediators is shown in Figure 4a and the mediating effects of image and satisfaction are shown in Figure 4b and Figure 4c, respectively. Since the direct effect is significant, thus mediation is tested. Here the mediating roles of image and satisfaction ( $H_{1b}$  and  $H_{1c}$ ) are confirmed, and since the lower and upper values of the confidence interval (CI) do not include zero (Bollen & Stine, 1990), it can be mentioned that there is a mediation effect for both (Table 7).



a. Direct Effect without Mediators ( $p < 0,001$ )



b. Direct and Indirect Effects of Brand Image



c. Direct and Indirect Effects of Customer Satisfaction

Figure 4. Mediation Model

Table 7. Mediation Effects of Brand Image and Customer Satisfaction

Mediators	Variables	Standardized Coefficients	Standart Error	Percentile 95% CI	
				Lower	Upper
Brand Image	Marketing Innovation → Brand Image	0,265	0,128	0,065	0,208
	Brand Image → Customer Loyalty	0,500	0,038		
CMIN/DF=2,398; RMSEA= 0,068; CFI=0,952; GFI=0,916; IFI=0,953					
Customer Satisfaction	Marketing Innovation → Customer Satisfaction	0,739	0,111	0,556	0,993
	Customer Satisfaction → Customer Loyalty	1,005	0,139		
CMIN/DF=2,008; RMSEA= 0,058; CFI=0,947; GFI=0,919; IFI=0,947					

The direct, indirect, and total effects of mediators are shown in Figure 5. The fact that CI covers zero in the direct effect of marketing innovation on customer loyalty shows that such an impact cannot be mentioned, that is, the impact is non-existent (Table 8). Thus, the indirect effect of marketing innovation on customer loyalty was found to be significant,

and the direct effect was found to be not significant. These results show that the effect is transmitted through the mediators.

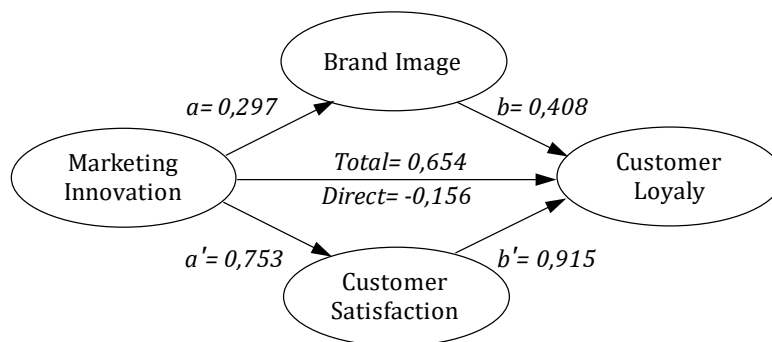


Figure 5. The Mediation Effects

Table 8. Direct, Indirect, and Total Effects of Innovation on Loyalty

Variables		Standardized Effects	Standart Errors	Critical Ratio	Percentile 95% CI	
					Lower	Upper
Marketing Innovation → Customer Loyalty	Total	0,654	0,053	12,340	0,570	0,965
	Indirect	0,810	0,113	7,168	0,654	1,291
	Direct	-0,156	0,118	-1,322	-0,477	0,063

According to the test results of the research hypotheses, the path coefficient between marketing innovation and customer loyalty was not found to be statistically significant ( $\beta = -0,156$ ,  $p > 0,05$ ), thus  $H_{1a}$  was not supported. The path coefficient between marketing innovation and brand image ( $\beta = 0,297$ ,  $p < 0,001$ ), brand image and customer loyalty ( $\beta = 0,408$ ,  $p < 0,001$ ), marketing innovation and customer satisfaction ( $\beta = 0,753$ ,  $p < 0,001$ ), and customer satisfaction and customer loyalty ( $\beta = 0,915$ ,  $p < 0,001$ ) were found to be statistically significant. Thus  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ , and  $H_5$  were supported (Table 9).

Table 9. SEM Results and Hypothesis Testing

Structural Relations	$\beta_1$	$\beta_2$	Standart Error	t-value	p	Hypothesis
$H_{1a}$ : Marketing Innovation → Customer Loyalty	-0,156	-0,178	0,107	-1,661	0,097	Not supported
$H_2$ : Marketing Innovation → Brand Image	0,297	0,538	0,125	4,321	<0,001	Supported
$H_3$ : Brand Image → Customer Loyalty	0,408	0,257	0,030	8,605	<0,001	Supported
$H_4$ : Marketing Innovation → Customer Satisfaction	0,753	0,820	0,111	7,387	<0,001	Supported
$H_5$ : Customer Satisfaction → Customer Loyalty	0,915	0,959	0,125	7,685	<0,001	Supported

#### 4. CONCLUSION

The research was conducted to understand the role of brand image and customer satisfaction in the relationship between marketing innovation and customer loyalty. The findings show that the direct effect of marketing innovation on customer loyalty is not significant, and brand image and customer satisfaction convey this effect indirectly. This result reveals that the company's marketing innovations affect loyalty positively and significantly, thanks to the company's good brand image in the market and the satisfaction of its customers.

The results of the research helped to understand the effect of brand image and customer satisfaction on the impact of marketing innovation on customer loyalty in one of the leading companies in the chemical industry. The research has two important results. First, it shows that the impact of marketing innovations made by the company on loyalty was realized through the dimensions of image and satisfaction. Thus, it is understood that the relationship between faster-moving innovation processes and slower-moving loyalty processes can be established through the more permanent image and the more variable satisfaction dimensions. The second is that in the innovation-loyalty relationship, contrary to Neupane (2015), customer satisfaction is superior to brand image. This important result shows that even companies that do not have a negative image in the market can create loyal customers through customer satisfaction. This is a very notable finding.

The results of this research confirm the results reached by Azzam et al., (2021) that marketing innovation has a positive influence on loyalty. It also confirms the view reached by Chuah et al., (2016) that some perceived values can act as a mediator between innovation and loyalty. This result is also compatible with Gupta & Malhotra's (2013) idea that innovation is a value-creating strategy.

The research was carried out for a company that has a strong brand image and high customer satisfaction and has a strong position in the market. Therefore, it is not possible to generalize the results to the sector. The relationship between marketing innovation and customer loyalty can be better understood with studies to be carried out in other companies to understand the roles of the mediators.

## REFERENCES

- Abrudan, I.-N., Plaias, I., & Dabija, D.-C. (2015). The Relationship Among Image, Satisfaction and Loyalty – Innovative Factor of Competitiveness for Shopping Centers. *Amfiteatru Economic*, 17(39), 536-552.
- Afzal, H., Khan, M. A., Rehman, K., Ali, I., & Wajahat, S. (2010). Consumer's Trust in the Brand: Can it be Built Through Brand Reputation, Brand Competence and Brand Predictability. *International Business Research*, 3(1), 43-51. DOI:10.5539/ibr.v3n1p43
- Amha, G. G. (2020). Determinants of Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Amhara Credit and Saving Institute: The Case of Waghimera Zone Sekota Town. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 1(1), 34-51.
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7), 869-882.
- Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Exploratory and Exploitative Innovation in Family Businesses: The Moderating Role of the Family Firm Image and Family Involvement in Top Management. *Review of Managerial Science*, 13(1), 1-31.
- Azzam, Z., Al Fuqaha'a, E., Khrais, I., Almubaydeen, T., & Ismai, A. R. (2021). Impact of Marketing Innovation on Building Customer Loyalty: (A Field Study on Customers of Pioneers Paper and Carton Industries in Jordan). 22nd International Arab Conference on Information Technology (ACIT). IEEE.
- Bandalos, D. L. (2018). *Measurement Theory and Applications for the Social Sciences*. The Guilford Publications, New York.
- Bersali, M. N., & Guermat, C. (2014). Loyalty and Innovation: Evidence from Algerian Mobile Service Providers. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 13(1), 73-96.
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1990). Direct and Indirect Effects: Classical and Bootstrap Estimates of Variability. *American Sociological Methodology*, 20, 115-140.
- Boxer, I., & Rekettye, G. (2011). The Relation Between Perceived Service Innovation, Service Value, Emotional Intelligence, Customer Commitment and Loyalty in B2B, *Int. J. Services and Operations Management*, 8(2), 222-256.
- Burmaoğlu, S., Polat, M., & Meydan, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13-26.
- Cabral, A. M., & Marques, J. B. C. (2020). The Influence of Service Innovation in Customer Satisfaction: Case Study of Hotel industry. *ICABM2020*, 321-332.
- Channa, N. A., Bhutto, M. H., Bhutto, M., Bhutto, N. A., & Tariq, B. (2020). Capturing Customer's Store Loyalty Through Relationship Benefits: Moderating Effect of Retail Innovation. May 2020, *European Business Review*, DOI: [10.1108/EBR-09-2019-0179](https://doi.org/10.1108/EBR-09-2019-0179)

- Chao, R. F. (2015). The Impact of Experimental Marketing on Customer Loyalty for Fitness Clubs: Using Brand Image and Satisfaction as the Mediating Variables. *The Journal of International Management Studies*, 10(2), 52-60.
- Cheung, G. W., & Wang, C. (2017). Current Approaches for Assessing Convergent and Discriminant Validity with SEM: Issues and Solutions. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 12706. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Chuah, S. H. W., Marimuthu, M., & Ramayah, T. (2016). The Contribution of Perceived Firm Marketing Innovation Initiatives to Customer Perceived Value and Loyalty: Does Switching Experience Really Matter? *Asian Academy of Management Journal*, 21(1), 1-23.
- Ciavolino, E., & Dahlgaard, J. J. (2007). ECSI - Customer Satisfaction Modelling and Analysis: A Case Study, *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(5), 545-554.
- Delgado-Ballester, E., Hernandez-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2014). Store Image Influences in Consumers' Perceptions of Store Brands: The Moderating Role of Value Consciousness. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1850-1869.
- Diaz-Meneses, J. N. G. (2016). Antecedents and Outcomes of Marketing Innovation: An Empirical Analysis in the Hotel Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1554-1576,
- Ene, S., & Özkaya, B. (2014). A Study on Corporate Image, Customer Satisfaction and Brand Loyalty in the Context of Retail Stores. *Journal of Asian Social Science*, 10(14), 52-66.
- Erdoğan, Y., & Esen, S. K. (2015). Marka İmajı ile Marka Sadakati Arasındaki İlişkide Marka Güveninin Aracılık Rolü. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(1), 135-150.
- Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschläger, D. M., Richelsen, V., Blut, M., & Backhaus, C. (2012). Consequences of Customer Loyalty to the Loyalty Program and to the Company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 625-638. DOI:10.1007/s11747-011-0272-3
- Fatkurrohman, M. D. (2011). The Effect of Innovation Factors to Customer Loyalty by Structural Equation Model. *Engineering and Technology*, 76, 845-849.
- Faullant, R., Matzler, K., & Füller, J. (2008). The Impact of Satisfaction and Image on Loyalty: The Case of Alpine Ski Resorts. *Managing Service Quality*, 18(2), 163-178.
- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2016). Influence of Innovation Capability and Customer Experience on Reputation and Loyalty. *Journal of Business Research*, 69, 4882-4889.
- Forozia, A., Zadeh, M. S., & Gilani, M. H. N. (2013). Customer Satisfaction in Hospitality Industry: Middle East Tourists at 3star Hotels in Malaysia. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(17), 4329-4335.



- Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velazquez, B., Servera-Frances, D., & Gil-Saura, I. (2017). Role of Marketing and Technological Innovation on Store Equity, Satisfaction and Word-of-mouth in Retailing. *Journal of Product & Brand Management*, 26(6), 650–666.
- Genoveva, G. (2015). Analyzing of Customer Satisfaction and Customer Loyalty Based on Brand Image and Perceived Service Quality. *Journal of US-China Public Administration*, 12(6), 497-508.
- Gupta, S., & Malhotra, N. K. (2013). Marketing innovation: A Resource-Based View of International and Local Firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(2), 111-126.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited, Essex.
- Halpern, N. (2010). Marketing Innovation: Sources, Capabilities and Consequences at Airports in Europe's Peripheral Areas. *Journal of Air Transport Management*, 16, 52–58.
- Han, H., & Back, K. J. (2008). Relationships Among Image Congruence, Consumption Emotions, and Customer Loyalty in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(4), 467-490.
- Hanaysha, J., Hilman, H., & Abdul-Ghani, N. H. (2014). Direct and Indirect Effects of Product Innovation and Product Quality on Brand Image: Empirical Evidence from Automotive Industry. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(11), 1-7.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hu, K. C., & Huang, M. C. (2011). Effects of Service Quality, Innovation and Corporate Image on Customer's Satisfaction and Loyalty of Air Cargo Terminal. *International Journal of Operations Research*, 8(4), 36-47.
- Hunt, S. D. (2010). *Marketing Theory: Foundations, Controversy, Strategy, Resource-Advantage Theory*, Routledge, NY.
- Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Role of Corporate Reputation, Customer Satisfaction, and Trust. *Sustainable Production and Consumption* 25, 123–135.
- Jin, N. P., Line, N. D., & Merkebu, J. (2015). Examining the Impact of Consumer Innovativeness and Innovative Restaurant Image in Upscale Restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 268-281.
- Jonsson, P. (2000). An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(12), 1446-1476.
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2016). Organisational Learning, Non-technical Innovation and Customer Satisfaction of SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 20(3), DOI:10.1142/S1363919616500419



- Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2003). The Role of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 10(1-2), 3-25.
- Karunaratna, A. C., & Kumara, P. A. P. S. (2018). Determinants of Customer Loyalty: A Literature Review. *Journal of Customer Behaviour*, 17(1), 49–73. DOI:10.1362/147539218x15333820725128
- Keisidou, E. (2011). The Impact of Customer Satisfaction and Customer Loyalty on the Financial Performance of Banks, MSc in Finance and Financial Information Systems, The University of Greenwich.
- Keisidou, E., Sarigiannidis, L., & Maditions, D. I. (2013). Customer Satisfaction, Loyalty and Financial Performance: A Holistic Approach of the Greek Banking Sector. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 259-288.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press. NY.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. 15e, Pearson Education Limited, England.
- Kumar, S., & Kandoi, M. (2018). Co-Creation a New Method of Building Brand Loyalty & Innovation. *International Journal of Management*, 9(6), 13-23.
- Lahap, J., Ramli, N. S., Said, N. M., Radzi, S. M., & Zain, R. A. (2016). A Study of Brand Image Towards Customer's Satisfaction in the Malaysian Hotel Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 149–157.
- Lee, T. K., Yu, C., Dong, X., & Hwang, Y. S. (2016). Marketing Innovation Influences on Market and Customer Related Performances: Evidences of Korean Manufacturing Companies. *Global Business & Finance Review*, 21(1), 109-127.
- Lee, S. S., Kim, Y., & Roh, T. (2019). Modified Pyramid of CSR for Corporate Image and Customer Loyalty: Focusing on the Moderating Role of the CSR Experience. *Sustainability*, 11, 1-21. DOI:10.3390/su11174745
- Lin, R., Chen, R., & Kuan-Shun Chiu, K. (2010). Customer Relationship Management and Innovation Capability: an Empirical Study. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 111–133. DOI:10.1108/02635571011008434
- Marin-Garcia, A., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2021). Do Innovation and Sustainability Influence Customer Satisfaction in Retail? A Question of Gender. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, DOI: 10.1080/1331677X.2021.1924217
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of marketing research*, 38(1), 131-142.
- Moliner-Velazquez, B., Fuentes-Blasco, M., Servera-Frances, D., & Gil-Saura, I. (2017). Effects of Retail Innovation and Image on “Value-Satisfaction-Loyalty” Chain, P. Rossi (ed.), *Marketing*

at the Confluence Between Entertainment and Analytics. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, 285-299.

- Moliner-Velazquez, B., Fuentes-Blasco, M., Servera-Frances, D., & Gil-Saura, I. (2019). From Retail Innovation and Image to Loyalty: Moderating Effects of Product Type. *Service Business*, 13, 199-224.
- Mooney, C. Z., & Duval, R. D. (1993). *Bootstrapping: A Nonparametric Approach to Statistical Inference*. Sage Publications.
- Naidoo, V. (2010). Firm Survival Through a Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
- Ngamsutti, S. (2016). Marketing Innovation Capability and Marketing Performance: An Empirical Study of Electrical and Electronic Appliances in Thailand. *The Business and Management Review*, 7(5), 339-346.
- Neupane, R. (2015). The Effects of Brand Image on Customer Satisfaction and Loyalty Intention In Retail Super Market Chain UK. *Int. J. of Social Sciences and Management*, 2(1), 9-26.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue: Fundamental Issues and Directions for Marketing), 33-44.
- Oliver, R. L. (2015). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge, NY.
- Quaye, D., & Mensah, I. (2019). Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*, 57(7), 1535-1553.
- Reichheld, F. F., & Kenny, D. W. (1990). The Hidden Advantages of Customer Retention. *Journal of Retail Banking*, 12(4), 19-24.
- Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2000). E-loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113.
- Reichheld, F. F., Markey, R. G., & Hopton, C. (2000). The Loyalty Effect: The Relationship Between Loyalty and Profits. *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
- Rousselet, G. A., Pernet, C. R., & Wilcox, R. R. (2019). *A Practical Introduction to the Bootstrap: A Versatile Method to Make Inferences by Using Data-driven Simulations*. DOI: 10.31234/osf.io/h8ft7
- Roy, D., & Banerjee, S. (2007). Caring Strategy for Integration of Brand Identity with Brand Image. *International Journal of Commerce and Management*, 17(1/2), 140-148.
- Saleem, H., & Raja, N. S. (2014). The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Brand Image: Evidence from Hotel Industry of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(5), 706-711.
- Sanchez-Gutierrez, J., Cabanelas, P., Lampon, J. F., & González-Alvarado, T. E. (2018). The Impact on Competitiveness of Customer Value Creation Through Relationship Capabilities and Marketing Innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 618-627.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sheth, J. N., & Park, C. W. (1974). A Theory of Multidimensional Brand Loyalty, in NA - Advances in Consumer Research. Eds. Scott Ward and Peter Wright, Ann Arbor, MI: *Association for Consumer Research*, 1, 449-459.
- Shiau, H. C. (2014). The Impact of Product Innovation on Behavior Intention: The Measurement of the Mediating Effect of the Brand Image of Japanese Anime Dolls. *The Anthropologist*, 17(3), 777-788.
- Simon, A., & Yaya, L. H. P. (2012). Improving Innovation and Customer Satisfaction Through Systems Integration. *Industrial Management & Data Systems*, 112(7), 1026-1043.
- Sunder, V. K. (2011). Outsourcing and Customer Satisfaction. Xlibris Corp.
- Tan, K. C., Kannan, V. R., & Narasimhan, R. (2007). The Impact of Operations Capability on Firm Performance. *International Journal of Production Research*, 45(21), 5135-5156.
- The Oslo Manual. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD and Eurostat.
- Thompson, B. (2004). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications. *American Psychological Association*.
- Thuy, P. N., & Hau, L. N. (2010). Service Personal Values and Customer Loyalty: A Study of Banking Services in a Transitional Economy. *International Journal of Bank Marketing*, 28(6), 465-478.
- Trasorras, R., Weinsein, A., & Abratt, R. (2009). Value, Satisfaction, Loyalty and Retention in Professional Services. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 615-632.
- Upamannyu, N. K., & Sankpal, S. (2014). Effect of Brand Image on Customer Satisfaction & Loyalty Intention and the Role of Customer Satisfaction Between Brand Image and Loyalty Intention. *Journal of Social Science Research*, 3(2), 274-285.
- Uzkurt, C., & Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.
- Vazquez, R., Santos, M. L., & Alvarez, L. I. (2001). Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9, 69-90.
- Vesel, P., & Zabkar, V. (2009). Managing Customer Loyalty Through the Mediating Role of Satisfaction in the DIY Retail Loyalty Program. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), 396-406.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yeboah-Asiamah, E., Nimako, S. G., Quaye, D. M., & Buame, S. (2016). Implicit and Explicit Loyalty: The Role of Satisfaction, Trust and Brand Image in Mobile Telecommunication Industry. *Int. J. Business and Emerging Markets*, 8(1), 94-115.

- Yeh, Y. P. (2015). Corporate Social Responsibility and Service Innovation on Customer Loyalty: An Empirical Investigation in Wealth Management Services. *International Journal of Bank Management*, 33(6), 823-839.
- Yeh, T. M., Chen, S. H., & Chen, T. F. (2019). The Relationships Among Experiential Marketing, Service Innovation, and Customer Satisfaction — A Case Study of Tourism Factories in Taiwan. *Sustainability*, 11, 1-12. DOI:10.3390/su11041041
- YuSheng, K., & Ibrahim, M. (2019). Service Innovation, Service Delivery and Customer Satisfaction and Loyalty in the Banking Sector of Ghana. *International Journal of Bank Marketing*, DOI: 10.1108/IJBM-06-2018-0142
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Zuniga-Collazos, A., & Castillo-Palacio, M. (2016). Impact of Image and Satisfaction on Marketing Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(2), 70-75.

**CONTROLLED COLLABORATION IN ORGANIZATIONS: THE ROLE OF  
KNOWLEDGE MANAGEMENT, PERFORMANCE AND TRUST\***

Nurcan Kemikkıran<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 12/09/2022

Meral Kızrak<sup>2</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 31/10/2022

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2022

**ABSTRACT**

**Keywords**

Agency Theory,  
Stewardship  
Theory,  
Organizational  
Control,  
Collaboration,  
Knowledge  
Management

*The agency theory posits that the principal tries to gain maximum profits with the least costs, and the agent acts in the interest of the principal only with control mechanisms. However, the stewardship theory argues that the agent is motivated to act in the interests of the principal; therefore, coordination mechanisms should be developed. Lack of organizational control may lead to diversion from organizational goals, on the other hand, too much control may harm employees' autonomy, creativity, and innovation. Moreover, when organizations overemphasize collaboration, a relational risk may occur in work processes. Thus, the coexistence of control and collaboration creates a dilemma for organizations. In this study, we argue how knowledge management, performance management, and trust may contribute to the unity of control and collaboration in organizations. Based on the arguments, we develop theoretical propositions.*

**ÖRGÜTLERDE DENETİMLİ İŞBİRLİĞİ: BİLGİ YÖNETİMİ,  
PERFORMANS VE GÜVENİN ROLÜ**

**ÖZ**

**Anahtar  
Kelimeler**

Vekalet Kuramı,  
Temsil Kuramı,  
Örgütsel Denetim,  
İşbirliği,  
Bilgi Yönetimi

*Vekâlet kuramı, asilin en az maliyetle azami kâr elde etmeye çalıştığını ve vekilin ise sadece denetim mekanizmaları ile asilin çıkarına hareket ettiğini öne sürerken, temsil kuramı vekilin aslında asilin menfaatleri doğrultusunda hareket etmeye istekli olduğunu ve bu nedenle işbirliği mekanizmalarının geliştirilmesi savunur. Örgütsel denetimin eksikliği, örgütsel hedeflerden sapmaya yol açarken, çok fazla kontrol de çalışanların özerkliğine, yaratıcılığına ve yenilikçiliğine zarar verebilir. Öte yandan, örgüt-İçi işbirliği gereğinden fazla vurgulandığında, iş süreçlerinde ilişkisel risk ortaya çıkabilir. Bu nedenle, denetim ve işbirliğinin bir arada bulunması, örgütler için bir ikilem yaratır. Bu çalışmada bilgi yönetimi, performans yönetimi ve güven gibi değişkenlerin, örgütlerde denetimli işbirliğine nasıl katkıda bulunabileceği tartışılmış ve bu doğrultuda kuramsal önermeler geliştirilmiştir.*

**Citation:** Kemikkıran, N. & Kızrak, M. (2022), Controlled Collaboration in Organizations: The Role Of Knowledge Management, Performance and Trust, ARHUSS, (2022), 5(2):156-181.

\*An earlier version of the article was presented at Istanbul Gelisim University ICEFM, International Conference on Economics, Finance and Management, 13-15 April 2017.

<sup>1</sup> Dr. Nurcan Kemikkıran, Başkent University [nurcankemikkiran@gmail.com](mailto:nurcankemikkiran@gmail.com)

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi Meral Kızrak, Başkent University, [mkizrak@baskent.edu.tr](mailto:mkizrak@baskent.edu.tr)

## 1. INTRODUCTION

In the organizational control literature, much attention has been devoted to agency theory, which focuses on the relationship between the owners, shareholders, or the Board of Directors, (i.e., the principal), and the manager (i.e., the agent) (Jensen and Meckling, 1976). Emphasizing the interests of principals, the theory implies that agents are unreliable (Hendry, 2002), opportunistic, risk averse (Sharma, 1997; Eisenhardt, 1989), self-interested (Sharma, 1997; Eisenhardt, 1989; Hendry, 2002), and that they try to deceit others and work for their own interests (Donaldson, 1990). Agency theory also proposes that there is information asymmetry between the principal and the agent; the principal has more power in decreasing the agent's opportunistic behaviors by determining the terms and conditions of the agency's contract (Sharma, 1997). In line with the economic actor model, the principal tries to gain maximum profits with the least costs (Davis et al., 1997). The control problem becomes critical at this point and, with control mechanisms, the agent is expected to act in the interest of the principal (Davis et al., 1997; Jensen and Meckling, 1976).

The arguments put forward by agency theory contrasts with those of the stewardship theory, which adopts a collaboration approach, proposing that agents work in the interests of principals. The theory assumes that agents are not self-interested, but rather aim to serve the organizational goals, work collaboratively even if their interests are different from those of the principals, and they gain more benefits if they act in accordance with organizational goals (Davis et al., 1997). According to the stewardship theory, as the interests of principals and those of agents do not conflict with each other, the ideal organizational structure is the one which ensures the most efficient coordination between both parties (Donaldson, 1990).

While the absence of control in organizations may lead to diversion from organizational goals (Das and Teng, 1988; Mills and Ungson, 2003; Lange, 2008), too much control may harm employees' autonomy, creativity, and innovation (Ouchi, 1979). On the other hand, when organizations over emphasize collaboration, a relational risk may occur in work processes (Colletti et al., 2005), as individual contributions of the employees to the overall performance cannot be measured. Does the coexistence of control and collaboration create dilemmas for organizations? We propose that the unity



of both control and collaboration is required for organizations, especially for those trying to survive in an environment of uncertainty. Agency theory states that principles should constantly control the behaviors and decisions of agents (managers) (Davis et.al., 1997; Jensen and Meckling, 1976). However especially in cases of uncertainty, it is necessary to empower agents and allow flexibility in decisions. Thus, the unity of control and collaboration, or the balance of control and collaboration, is critical for organizations. How can the balance between control and collaboration be achieved in organizations? Which mode of control (bureaucratic or social) can be more effective? What factors are at play in achieving this balance? Our study aims to answer these questions.

This study is important because it may stimulate the theoretical debate on control and collaboration in organizational contexts incorporating knowledge management, performance, and trust, although these three variables are often empirically studied in the extant literature (Alaarj, Abidin-Mohamed and Bustamam, 2016; Evans and Qureshi, 2013; Paliszkiwicz, Gołuchowski and Koohang, 2015). The study also integrates two seemingly contrasting theories and focuses organizational level and individual level factors to address the control-collaboration dilemma.

The structure of the present study is as follows: First, we present the Organizational dilemma of control and collaboration, and the two control types, bureaucracy control and social control. Then, we propose that well-balanced control and collaboration should jointly be implemented for organizational effectiveness. Finally, we discuss how knowledge management, performance and trust may contribute to the unity of control and collaboration in organizations. Based on the discussions, theoretical propositions are developed.

## **2. CONTROL-COLLABORATION PARADOX**

Organizational control refers to the control of the deviation from the organizational objectives (Lange, 2008), coordination of behaviors to achieve organizational outputs (Das and Teng, 1988), procedures and policies to decrease risks (Colletti, Sedatoleand Towry, 2005). It simply emphasizes discipline (Sundaramurthy and Lewis, 2003). Control systems are seen as an alternative mechanism to cope with risks involved in relationships among organizational units and individuals (Schoorman, Mayer and Davis, 2007). Actually, organizational control is a controversial issue because

while some researchers think it is a process related to cybernetics, others consider it as a mechanism that influences the behaviors of others (Das and Teng, 1988). In order to effectively implement organizational control, one should understand the process of control, the aspects of control systems and the problems that might arise (Gigliani and Bedeian, 1974).

There are various control means and mechanisms defined in the organizational literature focusing on how control is implemented. Objective control is implemented through objectives, rules, hierarchical supervision, assessment, and direction (Leifer and Mills, 1996). Likewise, hierarchical control, or formal control, involves supervisors' orders to subordinates and their control of the subordinates' performance through rules and procedures (Das and Teng, 1988). It regulates the actions of subordinates' in a bureaucratic framework (Snell, 1992). Similarly, administrative control is realized, using rewards and punishment (Lange, 2008). Bureaucratic control involves obedience to rules and compliance to the reciprocity norm and legitimate power (Ouchi, 1979). While named under different concepts, organizational control may be implemented by rules, procedures, instructions, and hierarchical means, and we define these mechanisms as "bureaucratic control".

159

---

On the other hand, the literature includes other control mechanisms named as normative control, social control, cultural control, or clan control. For example, in normative control, actions and processes are controlled by peers, linking them to organizational values (Leifer and Mills, 1996). Similarly, social control is exercised through values, culture and norms (Das and Teng, 1988), and socio-cultural control is realized by organizations norms, beliefs, values and normative pressures put on individuals (Lange, 2008). In clan control, traditions, the reciprocity norm, common values and beliefs are required (Ouchi, 1979). All these control mechanisms include some sort of social interactions and explain how these interactions regulate social behavior. Therefore, we propose that all these control modes can be conceptualized as "social control".

Social control involves the internalization of common values and sense-making, on the assumption that different actors share the same preferences (Şengün and Wasti, 2009). Values function as knowledge and standards that guide, balance and protect the self, and norms explains certain actions (Payne, 1980). Individuals have innate tendency



to accord with the actions of peers, and peers influence the actions of individuals affecting organizational norms, which in return influence the actions of individuals (Fischer and Huddart, 2008).

The interaction of employees is shaped by the social environment in organizations created by norms, values and beliefs (Collins and Smith, 2006). Culture, which evolves the process of sense-making of social reality, also shapes employee interactions because it functions as a means of organizational control (Coombs, Knights and Willmott, 1992; Kulik, 2005). Moreover, rhetoric, myths, symbols, and metaphors used in organizations lead to social control (Sillince, 2005). Through these elements, employees' perception of the environment is prescribed beforehand, and organizations may have the opportunity to control employees' actions (Leifer and Mills, 1996). Organizations can also impose social control via reward and punishment on the ones who deviate from norms (Payne, 1980). In short, social control helps individuals shape their actions to engage in long term relationships (Das and Teng, 1988).

Collaboration, on the other hand, is defined as collective production of two or more actors in which the individual output of each party cannot be directly assessed (Colletti et al., 2005). It includes common goals, cycle of inquiry, shared decision process, action, communication and evaluation (Gajda and Koliba, 2007). In addition, social norms are involved in a collaborative context in which there is a perception that other parties will also collaborate for the synergy emerged during collaboration (Colletti et al., 2005).

The reality of control and collaboration is regarded as one of the most important organizational paradoxes (Michaud, 2014; Sundaramurthy and Lewis, 2003), which should be accepted rather than be ignored (Michaud, 2014) as balancing the control is important to perform well in complicated and dynamic environments (Cardinal, Sitkin and Long, 2004). The balance of control is assumed to be dynamic since it may change in accordance with time and situation (Cardinal et al., 2004). Moreover, when focusing more on control or collaboration defensive mechanisms are formed (Sundaramurthy and Lewis, 2003). For instance, overemphasized collaboration leads to cohesive groups and collective decision making, thereby groupthink serves as a reinforcing cycle (Sundaramurthy and Lewis, 2003). On the other hand, overemphasized formal or

informal control, namely the imbalance of control, causes performance problems and organizational crises (Cardinal et al., 2004).

Similar consequences of control imbalance may be observed in the principal-agent relationship. For example, the Board of Directors cannot control managers efficiently via internal control mechanisms because output control is generally impossible to achieve even if managers are thought to be guilty (Walsh and Seward, 1990). Moreover, modern organizations' shareholders seek for institutional governance and an increase in their investments (Davis, Schoorman and Donaldson, 1997). When the agent performs in line with the instructions of the principal, the principal might lose credibility (Majone, 2001). Actually, the agent should be able to act freely, and as long as the importance of credibility increases the degree of freedom of action is expected to increase (Majone, 2001). However, as freedom of action increases organizations are likely to deviate from their goals and if sufficient control is not maintained the balance may be disrupted (Mills and Ungson, 2003). On the other hand, when too much control is implemented, autonomy of employees will negatively be affected and their self-control may be diminished (Ouchi, 1979). In today's world, the manager is seen as a team member rather than an unreliable and opportunistic partner; therefore, the main goal is not to decrease agency costs but to decrease the total risks of the parties (Lan and Heracleous, 2010). In the case of multiple agency, agent-principal relationship gets much more complicated and the problem of information asymmetry and difficulty of monitoring may take place (Shapiro, 2005).

Collaboration differs from the exchange of physical resources and the organization and its members can benefit from it, but if organizational structures, procedures, incentives are not designed in line with the philosophy of collaboration, opportunistic behavior of actors may destroy all these benefits (Griesinger, 1990). To reach organizational goals, different groups of employees should work both dependently and autonomously in a collaborative way (Wright and Mukherji, 1999). Organizations may lose their competitive advantage and become inefficient if there is insufficient harmony among the goals of their work groups' (Wright and Mukherji, 1999). Therefore, the optimum level of control should be at a point where opportunistic behavior decreases and benefits gained from the cooperative work environment increases (Colletti et al., 2005). Organizational control should be designed in such a way that

organizational members with different goals can work together in a collaborative and cooperative manner (Ouchi, 1979).

### **3. KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CONTROL**

The agency theory suggests that there is information asymmetry between the principal and the agent (Sharma, 1997; Shapiro, 2005; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, 1985; He and Wang, 2009). The way to eliminate the information asymmetry between the principal and the agent is to make certain arrangements to monitor the behaviors of the agent (Sharma, 1997; Hendry, 2002). However, since complete information cannot be obtained just by observing (Shapiro, 2005), it is not possible to fully assess managers' behaviors (Walsh and Seward, 1990). In such an uncontrolled environment, trust-based cooperation may become almost impossible (Shapiro, 2005). Therefore, taking measures to reduce the information asymmetry seems to create a collaborative working environment.

Jacobides and Croson (2001) state that appropriate information policy should be implemented to decrease the information asymmetry between the principal and the agent. According to these researchers the information policy, which refers to shaping all kinds of authority relationships, should be clear and precise. Thus, it is very critical to examine how the knowledge level of the principle can be increased.

While information is abstract and unlimited, and becomes valuable if it is used at a certain time and place (Nonaka and Konno, 1998), organizational knowledge is highly visible and tangible, with operating rules, production technology and data banks, and it is critical for the survival of the organization (Kogut and Zander, 1992). Organizational knowledge is obtained through the collaboration of organizational actors and may be regarded as an important resource for the activities in the organization (Conner and Prahalad, 1996). Thus, organizational knowledge management is of vital importance as transforming information into knowledge and creating and transmitting knowledge provide a significant competitive advantage for the organization.

Organizational capabilities can be enhanced by proactively researching and adapting knowledge in the organization (Nag and Gioia, 2012). Individuals with different levels and different types of knowledge in the organization create new knowledge potential by combining their ideas (Smith et al., 2005). While new knowledge creation occurs as a result of social interaction (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Smith et al.,

2005; Nonaka, 1994; Nonaka and Konno, 1998), knowledge adaptation processes include finding solutions to certain problems in an improvised way (Nag and Gioia, 2012). Thus, different types of knowledge can be combined and exchanged (Smith et al., 2005), and also organizational knowledge accessed in different ways (Nag and Gioia, 2012). As a result, it can be concluded that the exchange of explicit knowledge, also called codified knowledge, is necessary for knowledge creation.

Explicit knowledge is defined as information that can be transmitted formally and systematically between individuals (Nonaka and Konno, 1998; Nonaka, 1994; Small and Sage, 2005-2006). It is observable and separable from the context (McIver et al., 2013), kept in the memory of the organization (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Lam, 1997), can be encoded (Small and Sage, 2005-2006; McIver et al., 2013), and exists in the form of words, numbers, formulas, specifications, manuals (Nonaka and Konno, 1998; Blackler, 1995; McIver et al., 2013). As a matter of fact, the coding of the information is done to ensure that efficient routines and skills can economically be reused and that information can be used throughout the organization (McIver et al., 2013). Thus, organizational information can be communicated through its transformation into definable rules and relationships (Kogut and Zander, 1992), namely organizational knowledge, which enables individuals having different functions in the organization to work in harmony with shared codes, like an orchestra (Kogut and Zander, 1992). Therefore, organizational knowledge constitutes a valuable resource which provides communication among organizational members and forms the basis for routines and actions.

Routines are defined as knowledge that provides coordination in the organization (Kapoor and Lim, 2007). They play an important role in organizational competence, develop by the help of repetitive situations, store organizational experience, and adapt this experience to new situations (Cohen and Bacdayan, 1994). Productivity in organizations can be achieved by solving extraordinary and complex problems thanks to efficient knowledge transfer such as routines (Grant, 1996). For the learning process to take place in the organization, it is necessary to develop routines that direct behavior with coding knowledge (Grant, 1996).

For the balance between control and collaboration, knowledge has a critical role. Organizational control determines how knowledge is obtained, how it is processed and

how it is used for organizational purposes (Turner and Makhija, 2006). Therefore, the knowledge processing requirements of organizational tasks and situations should be compatible with the knowledge processing capability of the control mechanism (Leifer and Mills, 1996). Specifically, the control mechanism is determined according to the descriptive or analytical direction of the organizational knowledge (Turner and Makhija, 2006). For example, bureaucratic control is conducted with coded rules, procedures, i.e., codified knowledge (Das and Teng, 1988). Since the social environment can also constitute a control mechanism in terms of knowledge management, social control may play an important role in controlling the behavior of organizational members.

A social environment where trust, solidarity and common language and codes are valued may increase the exchange (Collins and Smith, 2006) and unification of knowledge plays an important role in the knowledge transfer process (Reagans and McEvily, 2003). In addition, social cohesion between individuals positively affects the transfer of knowledge by creating a desire to spend time and effort to help each other (Reagans and McEvily, 2003). Indeed, organizational knowledge sharing is of great importance both in the transmission and in the creation of knowledge (Small and Sage, 2005-2006). In this regard, a common language is required to share knowledge within the organization, and common meanings such as myths, stories, metaphors can combine different forms of knowledge by interpreting and communicating events (Nahapiet and Ghoshal, 1998). In terms of task performance, knowledge should not be owned by only one person, instead it should systematically be codified (Lam, 1997). However, sharing knowledge will not be effective if there is competition between individuals (Reagans and McEvily, 2003). Therefore, reducing competition and improving social cohesion may increase knowledge transfer (Reagans and McEvily, 2003; Nonaka, 1994).

Regarding knowledge creation, the existence of trust between organizational actors poses an important potential through exchange and consolidation (Nahapiet and Ghoshal, 1998). Since knowledge creation requires clarity, the emphasis within the organization should be "trust, loyalty, learning" (Sillince, 2005). Thus, forming of a knowledge sharing environment necessary for knowledge creation evokes collaboration.

As for knowledge use in the organization, the control approach focuses on transferring high level of knowledge and gaining value with this knowledge, while the collaborative approach emphasizes the value to be obtained by integrating the high

degree of knowledge from the parties (Li et al., 2009). In other words, while the control perspective tries to reduce the misuse and abuse of information, the collaboration approach views disconnected organizational members as a risk, and it gives importance to the integration of the knowledge of the parties to benefit and create value (Li et al., 2009). However, asymmetrical knowledge flow between organizational members may cause imbalance in jointly performed tasks (Lam, 1997). Likewise, opportunistic behaviors can be seen in collaboration when one party hides information (Colletti et al., 2005). As a result, it can be concluded that reducing information asymmetry will significantly contribute to the effective coexistence of control and collaboration in organizations.

To repeat, one of the most important assumptions of agency theory is that there is information asymmetry between principals and agents. This asymmetry can be reduced by effectively managing explicit knowledge in the organization by coding and then storing it and ensuring its use within the organization. With codified knowledge the bureaucratic control is possible in the organizations. When the organization's social structure, values and culture encourage knowledge sharing, the knowledge encoded in the organization is likely to increase through knowledge sharing.

*Proposition 1: As the level of control over knowledge sharing through social control increases, the likelihood of the balance between control and collaboration in organizations will increase.*

*Proposition 2: As the level of control over the coding, storage and transmission of explicit knowledge through bureaucratic control increases, the likelihood of the balance between control and collaboration in organizations will increase.*

#### **4. PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL CONTROL**

Organizational control has two functions: to control subordinates' actions to direct them and to control whether organizational goals are achieved or not (Gigliani and Bedeian, 1974). In other words, the issue of how performance is evaluated and how divergence can be handled are indispensable aspects of effective organizational control (Ouchi, 1979). If goals are reached or performance level extends beyond the expectations, then the control system is thought to be effective (Leifer and Mills, 1996). Therefore, efficient internal and external mechanisms are very important for



organizations to perform well, because poor control means and high costs of eliminating them lead to organizational failure (Walsh and Seward, 1990).

Monitoring performance and identifying deviations determine the circumstances when and how top management are involved in (Goold and Quinn, 1990). The figures indicating performance level causes the board to “act at a distance” and allow the management, on the other hand, to take decisions autonomously and solve problems flexibly without the intervention of the board (Michaud, 2014). The use of such figures as performance indicators can establish a distance between the board and management, and therefore, the control-collaboration paradox can be resolved (Michaud, 2014). Actually, autonomy is a prerequisite not only in all economic transactions but also in principal-agent relations because without autonomy there will be no efficiency or moral bond in these relations (Quinn and Jones, 1995).

Agency theory gives importance to the issue of performance and performance incentives by emphasizing the alignment of goals (Eisenhardt, 1989; Shapiro, 2005; Hernandez, 2012). The theory also posits that incentives should ensure transformation of management behaviors (Harris, Johnson and Souder, 2013). However, in case of multiple agencies, there might be a risk that the agency may avoid from their responsibilities or exploit others' efforts (Bendor, Glazer and Hammond, 2001). Therefore, organizational control seems to function as a mechanism to ensure the elimination of this risk.

Bureaucratic control has an important role in the control of performance. Control systems try to direct individuals towards common goals, and have them work in parallel with institutional interests (Hernandez, 2012). For this reason, control and reward systems should be established in a way that common mental models can be created, and these systems should protect the interests of different parties (Hernandez, 2012). Through codified rules and procedures, bureaucratic control is used to monitor whether targeted behavior or goals are realized or not (Das and Teng, 1988). Because of this, codified knowledge should be used and goals should be set in order to perform bureaucratic control (Leifer and Mills, 1996; Das and Teng, 1988).

Control of organizational performance can also be ensured by means of social control. The consequences of organizational actions are checked in terms of organizational goals and objectives through normative control (Leifer and Mills, 1996).



Specifically, there is a positive correlation between social control and perceived performance (Şengün and Wasti, 2009). Forming an organizational value system can serve as performance control and can cause organizational goals to be achieved (Mills and Ungson, 2003). Especially when performance cannot be assessed accurately, social control gains much more importance (Fischer and Huddart, 2008).

Social control, or individuals' monitoring each other's actions, can also be achieved by means of rewarding the group as a whole and using contracts based on group performance (Bhattacharya, Devinney and Pillutla, 1998). Through social control, satisfactory performance level may be attained because it enables non-opportunistic behavior and leads to informal, cooperative relations to be developed among organizational members (Şengün and Wasti, 2009). Moreover, if there is a climate of trust and collaboration in the organization, valuable and innovative ideas shared with others can help organizations to grow and expand (Collins and Smith, 2006). If it is not the case, individuals refrain from telling others their ideas, and as a consequence the performance of organization may decrease (Collins and Smith, 2006).

Performance culture refers to the transmission of dominant norms or social values through collaboration and explains why collaboration is adopted as an alternative to organizational efficiency and technological effectiveness (Dickinson and Sullivan, 2014). Consequently, it is not possible to understand the performance of the organization without understanding its culture (Wilkins and Ouchi, 1983). However, having a common social understanding in the organization does not guarantee organizational performance (Wilkins and Ouchi, 1983). In fact, some organizational culture improves performance, some decreases, some is irrelevant to performance (Wilkins and Ouchi, 1983). For example, in a culture with a high level of homogeneity, performance will increase by reducing control costs, namely agency costs (Kulik, 2005). Therefore, it can be concluded that organizational culture should have a perspective that aims to increase performance.

Research suggests that if the organizational performance is high, and if the emphasis is placed on control and collaboration, strategic stability will be achieved (Sundaramurthy and Lewis, 2003). On the other hand, if the performance of the organization is low, the level of organizational performance will decrease regardless of control or collaboration (Sundaramurthy and Lewis, 2003). While organizational

performance focuses on gaining efficiency, determining goals, defining performance indicators, measuring, evaluating and reviewing, it may also include the notion of collaboration performance (Dickinson and Sullivan, 2014). The critical point is to free employees in order to increase creativity and productivity, but at the same time institutionalize performance management to limit and regulate this freedom (Dickinson and Sullivan, 2014).

In a collaborative environment, jointly produced data is developed through, for example, the cycle of inquiry to change work practices and improve performance (Gajda and Koliba, 2007). However, opportunistic behaviors can also be seen in collaboration due to the difficulty of measuring individual contributions (Colletti et al., 2005). For this reason, the evaluation of work practices and the analysis of performance data are important features of intra-organizational collaboration (Colletti et al., 2005). Therefore, measuring performance mutually in a work group and monitoring performance in a collaborative environment is more important than it seems (Colletti et al., 2005). Thus, it can be suggested that the measurement of organizational performance is important in the unity of control and collaboration.

The agency approach recommends adopting a behavior control mechanism when outcomes cannot be measured (Eisenhardt, 1989; Hendry, 2002; Ouchi and Maguire, 1975). The behavior control mechanism is used depending on the nature of the task and organizational norms (Ouchi and Maguire, 1975), but if monitoring costs exceed the benefits to be obtained from the control, behavior control becomes inefficient (Snell, 1992). While behavior control can be implemented to guide subordinates, it is not suitable for comparing the performance of different sub-units (Ouchi and Maguire, 1975). Moreover, if the standards of the desired performance are not clear, behavior control and output control cannot be implemented (Snell, 1992).

The performance-oriented perspective in organizations includes the determining goals and performance indicators, relations between them, goals, duties and responsibilities of actors (Popova and Sharpanskykh, 2010). In this way, the objectives of the actors and the organization and the relationship between them are evaluated (Popova and Sharpanskykh, 2010). Performance measurement is about what metrics the organization uses internally and how they are embedded in the control and incentive systems (Richard et al., 2009). In addition, determining performance indicators means

the identification of all relevant factors and elements using relevant knowledge (Popova and Sharpanskykh, 2010). At this point we suggest that there might be a close relationship between knowledge management and organizational performance.

To repeat, the measurement of organizational performance using performance indicators may respond to the agency theorists' concerns about performance measurement. It also helps keep top management at a certain distance as proposed by Michaud (2014) to ensure controlled cooperation in the organization. In addition, since high organizational performance is one of the main factors in the relationship between control and collaboration, measuring the performance and aiming to increase it may be one of the main factors in attaining controlled collaboration.

*Proposition 3: As the level of performance culture through social control increases, the likelihood of the balance between control and collaboration in organizations will increase.*

*Proposition 4: As the level of control over performance indicators and performance targets through bureaucratic control increases, the likelihood of the balance between control and collaboration in organizations will increase.*

## 5. TRUST AND ORGANIZATIONAL CONTROL

The concept of trust is described as behavior, personal trait, or intention (Ferrin, Bligh and Kohles, 2007). Trust develops through close social relationships, the norm of reciprocity, moral obligations (Bogenrieder and Nootboom, 2004). It is having the belief that the rights and interests of all parties, be it a person, group, or organization, will be protected (Hosmer, 1995). It simply means relying on the other party's behavior (Doney, Cannon and Mullen, 1998; Leifer and Mills, 1996), and expecting that the other party will not behave opportunistically even when the circumstances allow (Bogenrieder and Nootboom, 2004). Being one of the most important cultural elements of governance (McCarthy and Puffer, 2008), trust increases solidarity between actors (Hosmer, 1995). For the governance to be successful, it is necessary to trust managers and senior management (McCarthy and Puffer, 2008). Because the more mistrust there is between the parties, the higher the costs of governance (Griesinger, 1990). As a matter of fact, when there are unexpected changes, the parties continue their transactions by applying necessary changes thanks to trust (Puranam and Vanneste, 2009). Moreover, trust among socially interconnected individuals helps the execution of

transactions (Wright and Mukherji, 1999) and compensates the lack of information arising from uncertainty and information asymmetry (Leifer and Mills, 1996). The atmosphere of trust felt in the organization is seen as an effective way to prevent abuses (Mills and Ungson, 2003). In addition, trust is used as a means of reducing transaction costs and risks in a relationship especially when risk cannot be reduced through formal means or hierarchy (Nooteboom, 2007). From the perspective of agency approach, trust seems an important advantage in eliminating information asymmetry.

When trusting someone, one party makes sure that the other will not put him/her at risk through actions (Doney et al., 1998). Contrary to this view, economists say if people act in a way that does not harm the trust of the other parties, it is because they care about themselves (Nooteboom, 1996). Social exchange theory, opposing the economic and opportunistic view, argues that acting reliably depends on shared meanings, beliefs, and ethical values (Nooteboom, 1996). Social exchange process, with its repetitive and gradually evolving nature, functions as a trust-building mechanism in social relationships (Blau, 1964). Social exchange, unlike purely economic relationships, causes a sense of personal responsibility, gratitude and trust (Blau, 1964).

Trust building process is shaped by its own context and source (Welter, 2012). This process includes calculative, prediction, intentionality, capability and transference steps (Doney et al., 1998). While calculative trust assumes that individuals are opportunistic and work for their own interests, predictive trust implies that trust develops by predicting the behavior of the other party (Doney et al., 1998). Trust based on intention is related to the incentive of the other person's behaviors; trust based on capability is associated with keeping the other party's word; and trust based on transference refers to the evaluation of the networks of the other person (Doney et al., 1998). In other words, the perception of the person who trusts, the context, and his/her interpretation of the context of the relationship affect both the need for trust and the assessment of reliability (Mayer et al., 1995).

Trust may foster loyalty and cooperation through the trust-building process (Mayer et al., 1995). In cases where formal contracts are not implemented, the trust atmosphere may be damaged by seeing the contract as a tool in constructing the trust (Puranam and Vanneste, 2009). The trust atmosphere may also get harmed by mistakes made in assumptions, misunderstanding of actions, misinterpretation of actions and

outputs (Bhattacharya et al., 1998). From this point of view, official, standard processes, institutionally accepted measures, belief in regulatory needs and legal discourses are used to increase the level of trust or reduce distrust (Sitkin and Roth, 1993). Therefore, the social exchange process may have a role in the formation of trust, which may be established by taking measures against distrust, removing misunderstandings, and making institutional arrangements. So, is trusting others an obstacle to control? Does control damage the trust relationship?

Although some control mechanisms ignore trust, it may help establish control mechanisms (Das and Teng, 1988). Welter (2012) points out that control and trust do not create dilemmas, on the contrary they complement each other, because they go through a process of coexistence and evolution. Goold and Quinn (1990: 53) state that “trust and reliability are at the heart of every control mechanism that actually works well”. Indeed, the level of trust and the level of control, together or separately contribute to the level of reliability (Das and Teng, 1988). Therefore, increasing the level of trust does not mean decreasing the level of control and the trust level may increase regardless of the decreased control level (Das and Teng, 1988). Thus, if one party takes a risk because she/he trusts the other, the other party acts in a way that will not negate the trust (Das and Teng, 1988). As a result, trust mediates the relationship between the control mechanism and the control level (Das and Teng, 1988). However, under conditions of uncertainty, employees may have to take initiative and traditional control mechanisms such as monitoring and incentives may not be effective (Mills and Ungson, 2003). As a result, the answer to the above questions will be that trust is not an obstacle to control, trust and control can operate well together.

As trust is not a control tool, one cannot abandon objective control mechanisms (Leifer and Mills, 1996). In an environment of high trust and low information processing, social control may replace bureaucracy, but it does not eliminate it (Leifer and Mills, 1996). In organizations norms and values at macro level; empathy, emotions and routines at micro level (Woolthuis, Hillebrand and Nooteboom, 2005); reputation at the meso level may be used to minimize opportunistic behavior (Nooteboom, 2007). For example, people having social networks create a relationship of mutual trust in order not to damage their reputation and do not resort to opportunism (Granovetter, 1985). Therefore, rather than moral and institutional regulations, social relations are much

more effective in building trust, preventing opportunism, and ensuring its continuity (Granovetter, 1985).

Although studies indicate that trust does not constitute an obstacle to control, control should be implemented through social mechanisms. That is, while there is a positive and complementary relationship between social control and trust, there is a negative relationship between bureaucratic control and trust (Şengün and Wasti, 2009). If there is an atmosphere of trust, organizations should give more importance to relationship norms than formal control (Şengün and Wasti, 2009). Focusing too much on bureaucratic control can damage the trust relationship (Das and Teng, 1988; Şengün and Wasti, 2009; Schoorman et al., 2007; Mayer et al., 1995). In addition, in an environment of uncertainty, formal control mechanisms may reduce flexibility and adaptability (Leifer and Mills, 1996). In such cases, social control, where shared meanings are formed, works better (Şengün and Wasti, 2009). However, when there is uncertainty about tasks, for example, trust between a manager and the subordinates is increased by giving them responsibility and controlling their behaviors through normative means (Leifer and Mills, 1996). So, we argue that trust, linked with social control, has an important role in the effective coexistence of control and collaboration.

Trust generates collaboration and solidarity, which are also fed by trust (Sitkin and Roth, 1993; Bogenrieder and Nooteboom, 2004; Nahapiet and Ghoshal, 1998). Trust functions as a binding mechanism and is formed by social interaction (Leifer and Mills, 1996). According to Sundaramurthy and Lewis (2003) for control and collaboration to coexist in organizations, it is important to have trust in the competence of the other party and distrust in the limitations of human beings. When the natural limitations of human beings are not relied upon, assumptions and decisions are questioned and the need for control arises (Sundaramurthy and Lewis, 2003: 408).

On the other hand, relational risk may arise when the parties lack sufficient unity, increasing the likelihood that the collaboration would fail (Colletti et al., 2005). Control may reduce the relational risk, which leads to solidarity by increasing trust and collaboration (Colletti et al., 2005: 496), and trust plays an important factor in reducing relational risk (Bogenrieder and Nooteboom, 2004). In other words, building trust by social control may reduce relational risk (Bogenrieder and Nooteboom, 2004).



The control system may also establish a relationship of mutual trust between the manager and the top management. (Goold and Quinn, 1990). For example, the records of the previous performance of the manager, his/her fulfillment of the contract terms, deviation from the performance objective, and its reasons, and receiving feedback based on the performance criteria will cause the top management to trust the manager (Goold and Quinn, 1990). Thus, when solidarity is established in a social environment having a control mechanism, collaboration positively influences control, which ultimately causes an increase in trust (Colletti et al., 2005).

To summarize, in the case of uncertainty, if there is trust between the parties, work processes are maintained without loss of flexibility, and trust overcomes the problem of information asymmetry and eliminates the lack of information. The coexistence of trust and control does not create a dilemma, and the existence of control may even improve trust. However, as trust process occurs in a social environment, it may be more appropriate to link trust to social aspects. For example, the relational risk, which is seen as the most important risk in a collaborative work environment, may be overcome with an atmosphere of mutual trust among organizational members. As a result, we argue that trust may contribute to the coexistence of control and collaboration.

173

*Proposition 5: As the level of building trust through social control increases, the likelihood of ensuring the balance between control and collaboration in organizations will increase.*

## 6. CONCLUSION

In this study, we argue that control and collaboration in organizations should be exercised together and drawing on this argument we suggest some propositions. According to the studies we review, control is carried out to ensure that organizational members achieve organizational goals; to determine whether the organizational outputs or goals have been achieved, and to assess the behaviors and practices of the organizational members that may pose a risk to the organization.

Among the organizational control theories, it seems to be the agency theory that has attracted much interest in the literature. The agency approach assumes that the shareholders and Boards of Directors, regarded as the principal, control managers, regarded as the agent, and that managers work for their own accounts, and do not make



enough effort in carrying out their duties (Eisenhardt, 1989; Donaldson, 1990; Hendry, 2002; Sharma, 1997). Based on these assumptions, the theory implies that controlling managers strictly and taking measures will ensure the unity of the interests of the principal and agent.

The stewardship theory, which stands against the agency approach, argues that even if the managers have the opportunity to deceit the principal, they do not act contrary to the interests of the principal; on the contrary, they work in line with organizational goals and act in collaboration (Davis et al., 1997; Donaldson, 1990). Based on this, we argue that the agency approach puts emphasis on the organizational control and neglect collaboration. We also emphasize that collaboration is one of the essential factors in achieving organizational goals. We have developed proposals considering the reservations put forward by the agency approach. In addition, we call effective coexistence of control and collaboration as controlled collaboration and try to establish the balance between these two concepts.

When too much emphasis is placed on control within the organization, employees or agents may only be individuals who follow the given instructions, do not take initiative, or use their creativity (Ouchi, 1979). On the other hand, when collaboration is highlighted too much, the relational risk may take place. In such a case, the outputs of organizational members are not fully evaluated (Colletti et al., 2005). In this study, the balance between control and collaboration is proposed as a point at which individuals are encouraged to work autonomously and creatively as well as organized to behave under some level of control to help them reach certain goals and have a perception that they are not completely free. Moreover, achieving this balance is especially vital in cases of uncertainty when, for example, the principle has to delegate authority to and trust agents.

Implementation of control in organizations can take place in different ways. In this study, these are categorized into bureaucracy control and social control, which are proposed as the two modes of control in achieving controlled collaboration. We suggest that knowledge management, performance and trust are important elements in maintaining the balance between control and collaboration, and thereby attaining controlled collaboration. We propose that although knowledge management and performance may be implemented through both bureaucratic control and social control,

trust may only be developed through social control. This is because the mode of control and the behavior or outputs to be controlled should be compatible with each other.

Agency approach posits that the information asymmetry between the principal and the agent is one of the most important risks because it is difficult to control the behavior of the agent and to understand what he/she is doing. In the organization, deciphering information by coding it as much as possible and making it explicit to all organizational members may help reduce information asymmetry and distrust. That is, as the knowledge level of the principal increases, it is highly possible that the principle will change his/her negative views about the agent, which may create a collaborative environment within the organization.

Knowledge sharing culture, which requires coding information, is an important value for knowledge creation in the organization, which evokes collaboration. As the bureaucracy control in the organization is done with codified information, coding the information is also important in terms of control. When organizational culture and values encourage knowledge sharing within the organization, the level of codified information will increase thanks to the knowledge sharing (Proposition 1, Proposition 2). In addition, information sources of the organization are also important for the performance of the organization. Since the organization's internal social environment in which people trust each other increases the exchange of information, trust may positively affect the knowledge management and contribute to organizational performance.

Since organizational performance level is important for control and collaboration (Sundaramurthy and Lewis, 2003), we think that performance is one of the key variables in attaining controlled collaboration. Thus, organizational practices used for higher performance may contribute to controlled collaboration. In addition, performance indicators of the agent can be used as a control tool for the agent to make flexible decisions by "keeping actions at a distance" (Michaud, 2014: 80). In other words, the agent may gain autonomy he/she needs just by presenting the numerical figures as performance indicators. In agency theory, performance and performance incentives are used to ensure the harmony of interests between the principal and the agent. Thus, controlling the performance is important in terms of both satisfying the concerns of the agency approach and ensuring controlled collaboration.

If the organizational culture aims to increase performance, performance evaluation can be done by social control. Performance evaluation can also be realized by bureaucracy control with the use of rules and procedures. Thus, the assessment of organizational performance is important in ensuring the controlled collaboration (Proposition 3, Proposition 4). In addition, as knowledge management is important in terms of determining performance indicators, knowledge management and performance may contribute to controlled collaboration, together and separately.

One of the basic assumptions of agency approach that agents work for their own interests, implies distrust towards agents. However, trust may reduce transaction costs and risks and assumes an important function when it is necessary to continue transactions especially in times of uncertainty. Therefore, the social exchange process becomes critical for the development of trust between parties.

To repeat, if the parties trust each other in an environment of uncertainty, the continuation of the process is ensured without losing flexibility, and trust overcomes the information asymmetry and eliminates the lack of information. The coexistence of trust and control does not create a dilemma; on the contrary, control can improve trust. To develop trust in the social environment, it will be more appropriate to control trust socially. On the other hand, the relational risk, which is seen as the most important risk in the collaborative environment, can be overcome with mutual trust. As a result, we argue that trust may contribute to the unity of control and collaboration (Proposition 5).

In a nutshell, the balance of control and collaboration, i.e. controlled collaboration, may be achieved in organizations by building trust through social control (Proposition 5), establishing a performance culture (Proposition 3), and controlling knowledge sharing (Proposition 1). Controlled collaboration can also be attained through the coding, storing and transmitting explicit information (Proposition 2), through bureaucratic control, and the control of performance indicators and performance targets (Proposition 4). In short, trust, knowledge management and performance together and separately may contribute to the balance of control and collaboration in organizations. In future studies, the contribution of social networks and employee empowerment to the unity of control and collaboration in organizations can also be investigated to better understand the issues discussed in this study.

## REFERENCES

- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 729-738.
- Bendor, J., Glazer, A. & Hammond, T. (2001). Theories of delegation. *Annual Review of Political Science*, 4(1): 235-269.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M. & Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3): 459-472.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6): 1021-1046.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bogenrieder, I. & Nooteboom, B. (2004). Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm. *Organization Studies*, 25(2): 287-313.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B. & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15(4): 411-431.
- Coff, R. (2003). Bidding wars over R & D-intensive firms: Knowledge, opportunism and the market for corporate control. *Academy of Management Journal*, 46(1): 74-85.
- Cohen, M. D. & Bacdayan, P. (1994). Organization routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4): 554-568.
- Colletti, A. L., Sedatole, K. L. & Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80(2): 477-500.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7 (5): 477-501.
- Coombs, R., Knights, D. & Willmott, H. C. (1992). Culture, control and competition; towards a conceptual framework for the study of information technology in organizations. *Organization Studies*, 13(1): 51-72.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (1988). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3): 491-512.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Dickinson, H. & Sullivan, H. (2014). Towards a general theory of collaborative performance: The importance of efficacy and agency. *Public Administration*, 92(1): 161-177.

- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3): 369-381.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 601-620.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2): 134-149.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Evans, N., & Qureshi, A. M. A. (2013, September). Organisational politics: The impact on trust, information and knowledge management and organisational performance. In *International Conference on Information Management and Evaluation* (p. 34)
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2007). Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group & Organization Management*, 32(4): 465-499.
- Fischer, P. & Huddart, S. (2008). Optimal contracting with endogenous social norms. *American Economic Review*, 98(4): 1459-1475.
- Gajda, R. & Koliba, C. (2007). Evaluating the imperative of intraorganizational collaboration: A school improvement perspective. *American Journal of Evaluation*, 28(1): 26-44.
- Gigliani, G. B. & Bedeian, A. G. (1974). A conceptus of management control theory: 1900-1972. *Academy of Management Journal*, 17(2): 292-305.
- Goold, M. & Quinn, J. J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1): 43-57.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Griesinger, D. W. (1990). The human side of economic organization. *Academy of Management Review*, 15(3): 478-499.
- Harris, J. D., Johnson, S. G. & Souder, D. (2013). Model-theoretic knowledge accumulation: The case of agency theory and incentive alignment. *Academy of Management Review*, 38(3): 442-454.
- He, J. & Wang, H. C. (2009). Innovative knowledge assets and economic performance: The asymmetric roles of incentives and monitoring. *Academy of Management Journal*, 52(5): 919-938.
- Hendry, J. (2002). The principal's other problems: Honest incompetence and the specification of objectives. *Academy of Management Review*, 27(1): 98-113.

- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2): 172-193.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2): 379-403.
- Jacobides, M. G. & Croson, D. C. (2001). Information policy: Shaping the value of agency relationships. *Academy of Management Review*, 28(2): 202-223.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Kapoor, R. & Lim, K. (2007). The impact of acquisitions on the productivity of inventors at semiconductor firms: a synthesis of knowledge-based and incentive-based perspectives. *Academy of Management Journal*, 50(5): 1133-1155.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm. Combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3): 383-397.
- Kulik, B. W. (2005). Agency theory, reasoning and culture at Enron: In search of a solution. *Journal of Business Ethics*, 59(4): 347-360.
- Lam, A. 1997. Embedded firms, embedded knowledge: Problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. *Organization Studies*, 18(6): 973-996.
- Lange, D. 2008. A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, 33(3): 710-729.
- Leifer, R. & Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22(1): 113-137.
- Majone, G. (2001). Two logics of delegation. *European Union Politics*, 2(1): 103-122.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- McCarthy, D. J. & Puffer, S. M. (2008). Interpreting the ethicality of corporate governance decisions in Russia: Utilizing integrative social contracts theory to evaluate the relevance of agency theory norms. *Academy of Management Review*, 33(1): 11-31.
- McIver, D. Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L. & Ramachandran, I. (2013). Understanding work and knowledge management from a knowledge in- practice perspective. *Academy of Management Review*, 38(4): 597-620.
- Michaud, V. (2014). Mediating the paradoxes of organizational governance through numbers. *Organization Studies*, 35(1): 75-101.
- Mills, P. K. & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28(1): 143-153.



- Nag, R. & Gioia, D. (2012). From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource. *Academy of Management Journal*, 55(2): 421-457.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1): 14- 36.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3): 40-54.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization Studies*, 17(6): 985-1010.
- Nooteboom, B. (2007). Social capital, institutions and trust. *Review of Social Economy*, 65(1): 29-53.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9): 833-848.
- Popova, V. & Sharpanskykh, A. (2010). Modeling organizational performance indicators. *Information Systems*, 35(4): 505-527.
- Paliszkievicz, J., Gołuchowski, J., & Koohang, A. (2015). Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: Developing an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(2), 19-35.
- Puranam, P. & Vanneste, B. S. (2009). Trust and governance: Untangling a tangled web. *Academy of Management Review*, 34(1): 11-31.
- Quinn, D. P. & Jones, T. M. (1995). An agent morality view of business policy. *Academy of Management Review*, 20(1): 22-42.
- Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 240-267.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3): 719-804.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2): 344-354.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31: 263-284.
- Sharma, A. (1997). Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review*, 22(13): 758-798.
- Sillince, J. A. A. (2005). A contingency theory of rhetorical congruence. *Academy of Management Review*, 30(3): 608-621.



- Sitkin, S. B. & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4(33): 367-392.
- Small, C. T. & Sage, A. P. 2(005-2006). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information Knowledge Systems Management*, 5(3): 153-169.
- Smith, K. G., Collins, C. J. & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2): 346-357.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2): 292-327.
- Sundaramurthy, C. & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3): 397-415.
- Şengün, A. E. & Wasti, S. N. (2009). Revisiting trust and control. *International Small Business Journal*, 27(1): 39-69.
- Turner, K. L. & Makhija, M. V. (2006). The role of organizational controls in managing knowledge. *Academy of Management Review*, 31(1): 197-217.
- Walsh, J. P. & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanism. *Academy of Management Review*, 15(3): 421-458.
- Welter, F. (2012). All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *International Small Business Journal*, 30(3): 193-212.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 468-481.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B. & Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, 26(6): 813-840.
- Wright, P. & Mukherji, A. (1999). Inside the firm: Socioeconomic versus agency perspectives on firm competitiveness. *Journal of Socio-Economics*, 28(3): 295-307.

BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI TEZ  
ÇALIŞMALARINI ÜZERİNDEN BİR İNCELEME: ŞİŞLİ, ÜSKÜDAR VE PENDİK  
ÖRNEKLERİ<sup>1</sup>

Emrah ÇETİNKAYA<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 30/05/2022

Hicran HAMZA ÇELİKİYAY<sup>3</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 25/08/2022

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2022

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Toplam Kalite  
Yönetimi,  
Belediyeler,  
Şişli,  
Üsküdar,  
Pendik

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren dünya ölçeğinde yaşanan değişimler; devlet-toplum ilişkileri, demokrasi ve yerel yönetim gibi kavramları ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini yeniden tanımlamıştır. Vatandaşların kamu hizmetlerinden beklentileri çeşitlenmiş, kamu yönetiminin daha kaliteli hizmet sunması için yeni gerekçeler oluşmuştur. Kamu kurumlarının bu beklentileri karşılayabilmek ve hizmetlerini en etkin seviyeye ulaştırabilmek için Toplam Kalite Yönetimi'nden (TKY) faydalanmaları önem kazanmıştır. Dolayısıyla yerel yönetimler ve onun en önemli unsuru olan belediyeler önemli bir aktör haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, bir yönetim yaklaşımı olan TKY'nin belediyelerde uygulama alanlarını ve sonuçlarını çok yönlü değerlendirmektir. Çalışmanın kapsamını Şişli, Üsküdar ve Pendik Belediyeleri'ndeki TKY uygulama süreçleri oluşturmaktadır. Araştırmada kalitatif (nitel) araştırma yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen verilerle belediyelerdeki TKY uygulamalarının analizi yapılarak genel bir değerlendirmeye gidilmiştir. Araştırmanın verileri Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) ulusal tez merkezi veri tabanında yer alan tezlerden elde edilmiştir. Çalışma sonucunda belediyelerde TKY uygulamalarının istenilen düzeyde olmasa da genel olarak başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği görülmüştür.

A REVIEW ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPLICATIONS IN MUNICIPALITIES  
THROUGH THESIS STUDIES: THE CASES OF SISLI, USKUDAR AND PENDİK

ABSTRACT

Keywords

Total Quality  
Management,  
Municipalities,  
Sisli,  
Uskudar,  
Pendik

Changes in the world since the last quarter of the 20th century; concepts such as state-society relations, democracy, and local governments and their relations are re-defined. In the new term that has emerged, the expectations of the citizens from public services have been diversified and new reasons have emerged for the public administration to provide higher quality services. Public institutions need to benefit from Total Quality Management (TQM) to meet these expectations and provide services to the most effective level. Therefore, local governments have become important actors. This study aims to evaluate the applications and results of TQM which is a management approach, in municipalities. The scope of the study is the TQM practices in Sisli, Uskudar, and Pendik Municipalities. The qualitative research method was used in the research. With the data obtained, a general evaluation was made of TQM applications in municipalities. The data of the research were obtained from the theses from the national thesis center database of the Council of Higher Education (YOK). As a result of the study, although it is not at the desired level, the TQM approach in municipalities is generally successful.

**Citation:**Çetinkaya, E. & Hamza Çelikiyay, H.(2022), Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Tez Çalışmaları Üzerinden Bir İnceleme: Şişli, Üsküdar ve Pendik Örnekleri, ARHUSS,(2022),5(2):182-213.

<sup>1</sup> Bu çalışma 2020 yılında Düzce Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı'nda Hicran Hamza Çelikiyay danışmanlığında Emrah Çetinkaya tarafından yazılan bitirme projesinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Uzm., Düzce Üniversitesi, [emrah.cetinkaya@outlook.com.tr](mailto:emrah.cetinkaya@outlook.com.tr), ORCID: 0000-0003-2712-5957

<sup>3</sup> Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, [hicrancelikiyay@duzce.edu.tr](mailto:hicrancelikiyay@duzce.edu.tr), ORCID: 0000-0002-4256-1397

## 1. ÇALIŞMANIN AMACI VE METODU

Bu araştırmada amaç belediyelerde uygulanan TKY uygulamalarını inceleyip karşılaştırmak olduğu için ilk olarak bu konuda yapılmış çalışmalar için tarama yapılmıştır. Tarama alanı olarak YÖK Ulusal Tez Merkezi seçilmiştir. İlk olarak Yıl aralığı 2000-2022 belirlenmiştir. Tez Adı kriteri için “Toplam Kalite Yönetimi” terimi ile tarama yapılmıştır. Ardından tarama detaylandırılmak için yine tez adı için ikinci kriter “belediye” filtresi uygulanmıştır. Diğer filtreler için ise herhangi bir kriter kullanılmamıştır. 2000’li yılların son diliminde gerçekleştirilen tezlerin ele alınmış olmasının nedeni TKY ve belediye uygulamaları konulu çok fazla tezin bulunamaması ve son dönem çalışmalara erişebilmektir. Bu öngörü detaylı arama sonucunda belediyelerde TKY uygulamasıyla ilgili sadece 16 adet tez bulunarak doğrulanmıştır. Bu tezler Tablo 1’de gösterilmektedir. Tezler sistemdeki yıllarına göre sıralanmıştır.

**Tablo 1.** YÖK Ulusal Tez Merkezi Belediyelerde TKY Uygulamaları Tezleri

No	Yıl	Yazar	Tez Adı	Tez Türü	Konu
1	2000	MEHMET TEKİNKUŞ	Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de büyükşehir belediyelerinde uygulanabilirliği üzerine bir alan araştırması	Doktora	İşletme
2	2000	BİLAL SUCUBAŞI	Toplam kalite yönetiminin belediyelere uygulanabilirliği ve Malatya yöresinde alan araştırması	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi; İşletme
3	2001	HAMİT EROĞLU	Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi ve Değirmendere Belediyesi uygulamaları	Yüksek Lisans	İşletme
4	2002	YENER YILDIRIM	Belediyelerde toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 uygulamaları	Yüksek Lisans	İnşaat Mühendisliği
5	2002	OĞUZ YOŞUMAZ	Kamu yönetiminde verimlilik artırıcı önlemler ve toplam kalite yönetiminin Kütahya Belediyesi’nde uygulanması	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi
6	2003	FAHRETTİN BEŞLİ	Belediye iktisadi teşekküllerinde toplam kalite yönetimi ve BURFAŞ örnek uygulaması	Yüksek Lisans	İşletme
7	2007	CEMİL BOZ	Yerel yönetimlerin spor tesislerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları (İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği)	Yüksek Lisans	Spor
8	2010	MELEK COŞGUN	Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi (Pendik Belediye örneği)	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi; Çalışma Eko. Ve Endüstri İlişkileri
9	2011	VELİ ERCAN ÇETİNTÜRK	Belediyelerde toplam kalite yönetimi: Antalya Büyükşehir Belediyesi örneği	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi

10	2014	MUSTAFA ÖZGÜL	Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkilerinin analizi (Dikmen Belediyesi)	Yüksek Lisans	
11	2014	HASAN AYDIN	Belediyelerde toplam kalite yönetimi Şişli örneği	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi
12	2014	FATMA NALBANT	Belediyelerde toplam kalite yönetimi: Üsküdar Belediyesi örneği	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi
13	2015	EMİNE YAŞA SOLMAZ	Belediyelerde stratejik planlamanın toplam kalite yönetimine etkisi: Tavşanlı Belediyesi örneği	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi
14	2017	ZEYNEL DUR	Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğinin araştırılması Gerede belediyesi örneği	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi; İşletme
15	2018	TANSU DURMAZ	Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurum performansına etkisi ve kalite ödülü almış bir belediye örneği	Yüksek Lisans	İşletme
16	2019	SEDA SAYIN	Belediyelerde toplam kalite yönetimi uygulaması ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi; İşletme

**Kaynak:** YÖK Ulusal Tez Merkezi, <https://tez.yok.gov.tr>, 2022.

Tabloya bakıldığında Kamu Yönetimi alanının yanı sıra İnşaat Mühendisliği, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İşletme alanlarından da tezlerin çalışıldığı görülmektedir. Alan ayrımı yapılmaksızın tarama sonucunda dönen tezlerin İstanbul, Malatya, Değirmendere, Kütahya, Pendik, Antalya, Dikmen, Şişli, Üsküdar, Tavşanlı, Gere de ve Beşiktaş Belediyelerini incelediği görülmüştür.

Çalışmanın amacı, günümüzün popüler yönetim yaklaşımı olan TKY'nin belediyelerde ne şekilde yer bulduğunu, nasıl uygulandığını ve uygulama sonuçlarından alınan verimliliklerin çok yönlü değerlendirilmesidir. Yapılacak karşılaştırmalı analiz için kent ölçeklerinin ve idari yapılarının benzer olması gerekli görülmüştür. Dolayısıyla, Büyükşehir İlçe Belediyeleri olmasından ve çalışmaların tarihlerinin birbirine yakın olmasından dolayı belediyelerin birbiri ile denkliği, kentlerin ölçekleri ve idari özellikleri göz önüne alınmış ve sonuçlar içerisinden metropoliten ilçeleri seçilmiştir. Çalışmaya İstanbul ili Şişli, Üsküdar ve Pendik İlçeleri dâhil edilmiştir. Beşiktaş ilçesinin incelendiği tez çalışması, belediyenin TKY süreci sonrasında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının kurum performansına nasıl yansıdığı belirlendiği anket metodu ile yapılan nicel bir çalışmayı içerdiğinden çalışmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmada amaçsal yöntemlerden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklemler çok yönlü değerlendirmelere tabi tutularak TKY'yi uygulama başarıları karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda seçilen örnek belediye çalışmaları araştırmanın ölçeğini oluşturmaktadır. Araştırmada Nitel Veri Analiz Yönteminden yararlanılmış, belediyeler “Kalite Yönetim Sistemine İlişkin Süreçler”, “ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi” ve “TKY Uygulamasının Sonuçları” olarak üç ayrı başlık altında incelenmiş ve sonuç olarak genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kalite Kavramı

Kalite (Quality), Latince kökenli bir kelime olup “çok iyi ya da iyi yapılan” anlamına gelmektedir (Cambridge Dictionary). Oxford Sözlüğü’nde “diğerleri ile karşılaştırıldığında bir şeyin standardı; bir şeyin ne kadar iyi veya kötü olduğu” olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionary). TDK’ye göre ise “nitelik” anlamına gelmektedir. Kalite son yüz yılda bir slogan haline gelmesine rağmen üzerinde uzlaşılmış bir tanım birliği bulunmamaktadır. Kalite farklı disiplinler için farklı tanımlar ifade eder. Kalite “süreçler” veya “sonuçlar” ile ilişkilidir. Kalitenin çok farklı kavramsallaştırmaları, birbirinden ayrı fakat birbiriyle ilişkili beş kategoride gruplandırılmıştır. Bunlar istisna, mükemmellik, amaca uygunluk, mali değer ve esneklik olarak görülebilir (Harvey ve Green, 2006: 9). Kalite kavramının evrensel bir tanımının bulunmamasının nedeni kalitenin sosyal, psikolojik ve teknik bir değer olarak çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Kaliteyle ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Deming kaliteyi, kullanıcının bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerinin karşılanması olarak tanımlamaktadır (Sarp, 2014: 35). Juran ise, kullanım amacına uygunluk olarak belirlemektedir (Arıkboğa, 2016: 15). Diğer yandan Crosby kaliteyi, isteğe uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır (Kavrakoğlu, 1998: 19). Ishikawa, dar anlamda ürün kalitesi olarak ifade ederken, geniş anlamda hizmet kalitesi, iş kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, çalışan kalitesi, firma kalitesi ve hedef kalitesi olarak ifade etmiştir (Sarp, 2014: 35).

Kalite konusunda öncülük eden kuruluşların da kaliteyi tanımları da bulunmaktadır. Bunlarda; Japon Endüstriyel Standartları, üretilen ürün veya hizmetin kullanıcının ihtiyaçlarını en ekonomik ve en kaliteli şekilde karşılayan üretim sistemi olarak ifade etmektedir. Alman Standartlar Enstitüsü ise, bir ürün veya hizmetin

belirlenen standartlara uyum yeteneği olarak tanımlar. Avrupa coğrafyasında kalite konusunda öncülük eden; Avrupa Kalite Kontrol Birliği ise, bir ürün veya hizmetin kullanıcının beklenti ve isteklerine uygunluğu olarak belirtir.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQ) kaliteyi, bir ürün veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme ölçütünün denetlenmesi olarak tanımlar (ASQ, www.asq.org). Tüm dünya ülkelerinde kalite standartları açısından temel alınan ISO Uluslararası Standartlar Kurumu ise kaliteyi, kullanıcı ve diğer ilgili tarafların gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme kabiliyetine dayanan özelliklerin tümü olarak belirtir (TS EN ISO 9000:2015).

Kalite için yapılmış tanımlardan yola çıkarak kalitenin genel olarak özel özelliklerinin olduğu kadar ölçülebilir niteliklerinin de olduğunu, sürekli gelişim gerektirdiğini ve bir hayat felsefesi olarak kabul edildiğini göstermektedir.

## **2.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**

TKY, geçmişten günümüze kalite kavramının göstermiş olduğu gelişim evresinden doğmuştur. TKY ile ilgili çalışmalar Taylor'un 1920'li yıllarda malların kalitesinin artırılması için yaptığı çalışmalara kadar uzanmaktadır. 1930'lu yıllara gelindiğinde "istatistikî kalite kontrol" metodu ortaya çıkmıştır. Deming ve Juran öncülüğünde 1950'li yıllarda "kalite güvence sistemleri" uygulanmaya başlanmıştır. "Kalite sistemleri" ve "toplam kalite kontrol" ile kalite yönetimi son olarak 1970'li yıllarda TKY ekseriyetinde gelişmeye başlamıştır. Toplam kalite yönetiminin de kalite kavramı gibi üzerinde fikir birliği sağlanan bir tanımı bulunmamaktadır. "Müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, güçlü liderlik, re-organizasyon" kavramlarıyla geliştirilen tanımlamalar, "sıfır hata, mükemmellik, ekip çalışması olarak" devam etmiştir. Toplam kalite yönetimi (TKY), etkin yönetim için devrim niteliğinde bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. TKY üzerindeki çalışmalar, bu felsefeyi benimseyen kuruluşların pratik ihtiyaçlarından ortaya çıkmıştır ve literatür çoğunlukla kavramsal ve uygulayıcı odaklıdır (Ahire, v.d., 1995: 277).

Toplam kalite yönetiminin tanımı yapılırken üzerinde ortak görüş ileri sürülen unsurlar arasında strateji, misyon, vizyon, müşteri odaklılık, süreç odaklılık, bütün çalışanların katılımı, çalışan memnuniyeti ve ödüllendirilmesi, sıfır hataya ulaşma, üst yönetimin liderliği, sürekli gelişim ve bunun içinde eğitim, verimlilik-etkinlik ve insana saygı-güven sıralanmaktadır. Toplam kalite yönetiminin (TKY) temel tanımı, müşteri



memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıya yönelik bir yönetim yaklaşımını tanımlar. Bir TKY çalışmasında, bir organizasyonun tüm üyeleri, süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve içinde çalıştıkları kültürün iyileştirilmesine katılırlar (ASQ, [www.asq.org](http://www.asq.org)).

Toplam kalite yönetimi anlayışındaki “toplam” sözcüğü bu anlayışın organizasyondaki tüm basamak, işlev ve kişileri kapsayan bir anlayış olduğunu vurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle “toplam” sözcüğü kalitenin bütün süreç ve işlerde çalışanların tamamının katılımıyla gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. ‘Yönetim’ sözcüğü ise sadece çalışanların yönetimi değil, sürecin tamamında uygulanan faaliyetleri kapsamaktadır (Özdemir, 2014: 26). TKY’yi klasik yönetim anlayışından ayıran temel farklılık; yöneticilerin karar verme ve kontrol yetkilerini sınırlandırıp, personeli güçlendirmektir. TKY uygulayan organizasyonların faaliyetleri analiz edildiğinde olumlu sonuçları önemle vurgulanmaktadır. Tablo 2’de TKY uygulayan kurumlarda gözlemlenen değişimler yer almaktadır.

**Tablo 2.** TKY Uygulayan Kurumlarda Değişim

<b>Artış Gösteren Unsurlar</b>	<b>Azalış Gösteren Unsurlar</b>
Kullanıcı memnuniyeti	Kullanıcı şikâyetleri
Verimlilik	Hatalı üretim
Etkinlik	Zaman ve kaynak israfı
Satışlar	İş kazaları
Kârlılık	Maliyetler
Pazar Payı	

**Kaynak:** (Halis, 2013: 58)

### 3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ VE AMAÇLARI

TKY’nin ana eksenini olan ‘kalite’ anlayışı, toplam kalite kültürünü oluşturan çeşitli ilke ve değerlere dayanmaktadır. Kurum/kuruluşun kullanıcının istek ve beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesi ve buna uygun süreç geliştirebilmesi için TKY’nin temel ilkelerinin benimsenmesi gerekmektedir (Şimşek,2014:36). TKY, kullanıcının beklentilerinin optimum düzeyde karşılanması için kurum/kuruluştaki hizmet veya ürünün kalite standartının belirlenmesini ve geliştirilmesini sağlamak amacıyla tüm birimlerce yürütülen faaliyetlerin işbirliği içerisinde yürütülmesini amaçlayan bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu yönetim felsefesinin temel amacı sürekli geliştirmeyi sağlayarak kullanıcıyı tatmin etmek ve daha iyi ürün veya hizmet sunmaktır.



### **3.1.Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri**

TKY'den istenilen seviyede verim alınabilmesi için bazı ilkelerin uygulanması gerekmektedir. Bu ilkeler yazarlara göre değişiklik gösterse de yazında yaygın olarak kullanılan ilkeler şunlardır (Demirci,2010:23-24):

- a) Üst Yönetimin Liderliği
- b) Kullanıcı Odaklılık
- c) Sürekli geliştirme (Kaizen)
- d) Süreç Odaklılık
- e) Çalışanların Katılımı ve Eğitimi

#### **3.1.1.Üst Yönetimin Liderliği**

Bir kuruluş TKY'yi uygulamaya karar verdiğinde üst yönetim bu konudaki kararlığını açık bir şekilde ifade etmelidir. TKY'nin uygulanması ve başarıya ulaşması için üst yönetimin süreci sahiplenmesi önemlidir. Bu yüzden TKY üst yönetime özel bir önem yüklemektedir. Kalite çalışmaları sürekli değişim ve gelişimi gerektirdiğinden organizasyonda görev alanlar bu değişime direnç gösterebilirler. Bu nedenle üst yönetim değişim sürecini personele anlatmak ve benimsetmek zorundadır. TKY' de üst yönetimin üstleneceği roller şu şekilde açıklanabilir (Efil,1999:142):

- a) Kalite ekibinin içinde görev almak
- b) Kalite sistemi oluşturmak ve bunu örgüte benimsetmek
- c) Kalite stratejisini sürekli kontrol edip, belirlenen eksikleri sisteme entegre etmek
- d) Örgütte kalite eğitimini sürekli hale getirmek ve bu sayede öğrenen örgüt yapısı oluşturmak
- e) Kalite yönetiminde performans bazlı ödüllendirme sistemi kurmak
- f) Paylaşılmış bir yetki devri oluşturmak
- g) Çalışanların performansını geliştirmek ve kolektif amaç birliği sağlamak için uygun ortamı sağlamak

Deming'e göre üst yönetimin işi denetlemek değil; yardım etmek, güven vermek, gelişime yöneltmek ve herkesin zevkle çalışacağı bir ortam sunmaktır. TKY'yi geliştiren ve dünyada aranılan uygulama hale getiren Japonların liderlik felsefesini Drucker(2000: 136) şu sözlerle anlatır: Japonlar, liderlik için iki unsuru vazgeçilmez kabul ederler. Birincisi rütbe ve makamın bireye imtiyazdan çok fazla sorumluluklar yüklediğidir. İkincisi ise organizasyondaki liderin, söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılığı öncelikle kendisinin göstermesidir.

TKY'nin kurum/kuruluşlarda uygulanabilmesi için üst yönetimin liderliği öncelenmelidir. TKY ancak üst yönetim tarafından benimsenip özümсенirse uygulamada başarıyı yakalar. Uygulamanın süreklilik kazanması da yine üst yönetimin desteğiyle olmaktadır. Üst yönetim TKY felsefesini çalışanlara benimsetmek için sürecin içinde aktif rol almalıdır. Bu anlamda üst yönetim süreç yönetiminde ısrarcı olmalı ve sorumluluk alarak liderlik rolünü üstlenmelidir. TKY'de yöneticiler liderdir. Çalışanlar ise onları örnek alan takım oyuncularıdır. Bu açıdan üst yönetim vizyon sahibi olmalı ve takımın tüm üyelerini öğrenen bir birey haline getirip ekipçe başarıyı yakalamalıdır.

### 3.1.2.Kullanıcı Odaklılık

TKY'yi uygulayan kuruluşlar kullanıcı memnuniyeti sağlayabildiği ölçüde kalıcılığa ulaşabileceğini fark etmişlerdir. Bu nedenle kullanıcının istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve bulguları yorumlamak için tüketici araştırmalarının yapılması önem kazanmıştır. Kullanıcılar için önem kazanan kavram "kalite" olmuştur. Bu açıdan kalite var olmanın ön şartı haline gelmiştir. Bunun yanında bazı ortak özelliklerin de olması gerekmektedir. Örneğin kullanıcı isteklerini zamanında ve düşük maliyetle karşılamak beklenir. TKY bu kriterleri dikkate alarak "kaliteyi" kullanıcı belirler ilkesiyle kullanıcı odaklı bir yönetim yaklaşımını öngörmektedir (Demirkıran, 1997: 60).

TKY kullanıcı kavramına dış ve iç kullanıcı olmak üzere iki ayrı anlam yüklemektedir. Dış kullanıcı, kuruluştan ürün ya da hizmet talep eden gerçek ya da tüzel kişilerdir. İç kullanıcı, kuruluşun üyesi olan ve üretim sürecine katılan kişilerdir. Dış kullanıcı ürün veya hizmetin kalitesini tanımlarken; iç kullanıcı ürün veya hizmetle bağı olan kişilerin, prosesin ve çevrenin kalitesini tanımlamaya yardımcı olur. Bu sebeple

kuruluş hem dış kullanıcıyı hem de iç kullanıcıyı tatmin etmenin yollarını aramalıdır (Sarp, 2014: 137).

Beklentileri karşılayamayan kurum/kuruluşların sürekliliği yakalama durumları bulunmamaktadır. Çünkü kullanıcı/vatandaş her zaman bir alternatif oluşturabilmektedir. Bu durum her ne kadar belediyeler açısından sınırlı da olsa tatmin olmayan belde halkının yönetimi yeniden elde etmesine imkan tanımama potansiyeli fazladır. Bu sebeple uzun vadede başarılı olmak için vatandaşı memnun etmek gerekmektedir.

### **3.1.3.Sürekli Geliştirme (Kaizen)**

Sürekli geliştirme TKY'nin en önemli unsurlarından biridir. TKY'nin temelinde hiçbir spesifikasyon nihai olarak kabul görmez, o yüzden sürekli geliştirme sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bir kuruluş belirli bir performans istatistiği yakalamak ve kullanıcı tatmini sağlayabilmek için, örgütün bütününde sürekli geliştirmeyi ana hedef olarak görmesi gerekir. Buna göre sürekli geliştirme şartlar ne olursa olsun daha iyiye, daha ileriye gitmek olarak açıklanabilir. Hedef belirli bir standarda ulaşmak değil, standardı hiç durmadan ve hızlı bir şekilde geliştirmektir. Masaaki İmai'nin (2014:58) belirttiği gibi kuruluşta herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile bulunmamalıdır.

Sürekli geliştirme felsefesi, W. Shewhart tarafından geliştirilen sürekli gelişim döngüsüne dayanmaktadır. Bu döngü 1950'li yıllarda Deming tarafından Japonya'da verilen konferanslarda tanıtılmıştır. Sürekli geliştirmenin kilit noktalarından biri olan bu döngüye "Deming Döngüsü" veya "PUKÖ Döngüsü (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem al)" olarak adlandırılır (Walasek, Kucharczyk ve Morawska-Walasek, 2011).

Sürekli geliştirmeyle özdeşleşen diğer bir kavram da Japonların "Kaizen" stratejisidir. Kaizen Japonca'da Kai (değişim) ve Zen (iyi) kelimelerinden ortaya çıkmıştır. Bu anlayış Japonların başarısının anahtarı olarak kabul edilir. Kaizen Japonlara ait birçok unsuru içerisinde barındıran şemsiye bir uygulamadır. Bu şemsiyenin içerisinde; kullanıcıya odaklanma, kalite kontrol çemberi, otomasyon, öneri sistemi, iş yerinde disiplin, toplam üretken bakım, kalite iyileştirmesi, tam zamanında üretim, sıfır

hata, küçük ekip faaliyetleri, gelişmiş işçi yönetim ilişkisi, üretkenliğin geliştirilmesi bulunmaktadır (Şahin, 2014: 114-150).

Kaizen anlayışı, Batının İnovasyon anlayışından farklıdır. Tablo 3'te Japonya'nın Kaizen anlayışı ile Batının İnovasyon anlayışı arasındaki farklar gösterilmiştir.

**Tablo 3.**Kaizen ile İnovasyon Arasındaki Farklar

Değerlendirme Kriterleri	Kaizen	İnovasyon
Etki	Uzun vadeli	Kısa vadeli
İlerleme	Küçük adımlar	Büyük adımlar
Tempo	Sürekli ve düzenli gelişim	Aralıklarla ve düzensiz gelişim
Dönüşüm	Kademeli ve sürekli	Ani ve geçici
Katılım	Tüm çalışanlar	Sınırlı sayıda kişi
Yaklaşım	Grup çalışmaları ve sistemsel yaklaşım	Bireysel fikirler ve çabalar
Stil	Koruma ve geliştirme	Hurdalama ve sıfırdan kurma
Kıvılcım	Anlaşmaya dayalı ve çağdaş	Teknolojik atılımlar ve yeni teoriler
Uygulama İçin İhtiyaç	Küçük yatırım ve yoğun koruma çabası	Büyük yatırım ve az koruma çabası
Çaba Eğilimi	İnsan	Teknoloji
Değerlendirme Şartları	Daha iyi sonuca yönelik yöntem	Kar amacına yönelik yöntem
Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilere uygun	Hızlı gelişen ekonomilere uygun

**Kaynak:** (İmai, 2014: 24)

### 3.1.4.Çalışanların Katılımı ve Eğitimi

Bu süreç her kademedeki çalışanın enerjisinden faydalanmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle bir kuruluşta TKY'nin başarıyla uygulanması ve örgüt kültürünün oluşturulması için bütün personelin katılımı önem arz etmektedir. Çalışan katılımının sağlanmadığı ve ekip çalışmasının olmadığı kuruluşlar başarıyı yakalayamazlar.

Takım çalışmasının kuruluşa sağlayacağı önemli faydalar bulunmaktadır. Çalışanlar kendini kuruluşun bir değeri olarak hissettiklerinde daha iyi motive olarak performanslarını üst seviyeye çıkarmaktadırlar. Ayrıca oluşabilecek problemlerin çözümünü kolaylaştırmaktadır.

Çalışanların katılımı sadece kendilerine verilen sorumlulukları üstlenmeleri değil, yaptıkları işi daha iyi nasıl yapmaları gerektiğini sorgulamalarını da sağlar. Böylece çalışanların kuruma aidiyet duygusu artar ve yaptıkları işten onur duyarlar (Sarp, 2014: 151).

TKY çalışmasının hedefe ulaşmasında eğitim faaliyetleri en alt düzeydeki çalışandan en üst düzeydeki yöneticiye kadar sürekli uygulanması gereken bir faaliyettir. Ishikawa'nın da belirttiği gibi kalite eğitimle başlar ve eğitimle biter (Ishikawa,1997: 67). Kuruluşlarda yapılan eğitim çalışmaları, çalışanın kendine güveninin artması ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yönelik potansiyellerini arttıracaktır.

### **3.2.TKY'nin Amaçları ve Klasik Yönetimden Farkları**

TKY'nin ana amacı bütün çalışanların sürece katılımının sağlanması suretiyle kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesidir. TKY' den beklenen başlıca amaçlar şunlardır:

- a) Sınırlı ve kıt kaynakları en verimli kullandıracak bir sistem oluşturmak
- b) Kullanıcının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak onları tatmin etmek
- c) Etkinlik ve verimlilik sağlamak
- d) Yeniden yapılanmayı ve organizasyonel gelişimi sağlamak
- e) Stratejik yönetimi gerçekleştirmek
- f) Kaliteyi geliştirmek ve bununla müşteri tatminini sağlamak
- g) Kârlılığı artırma ve rekabette avantaj sağlamak
- h) Gelişim için gerekli standartları ve performans kriterlerini oluşturmak
- i) Rakipleri tam manasıyla anlamak ve etkili bir rekabet stratejisi geliştirmek
- j) Problem çözümünde ekip çalışması etkinliği oluşturmak
- k) Etkili iletişim alternatifleri geliştirmek
- l) Sürekli gelişimi sağlamak

Kaliteyi günümüz anlamındaki gibi değerlendirip bu alanda çalışmalar yapan Taylor'un Bilimsel İşletme Yönetimi adlı yapıtıyla klasik yönetim dönemi başlamıştır. Bu yönetim anlayışı üç ana fikir çerçevesinde gelişmiştir. Birincisi işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl kullanılacağı, ikincisi formel olarak organizasyon yapısının bir düzen çerçevesinde oluşturulması, üçüncü olarak da etkinlik ve verimlilik sağlamak için kaynakları rasyonel biçimde kullanmak.

Modern bir yönetim felsefesi olan TKY' ye geçme sebebi Klasik Yönetim anlayışının sürdürülebilir başarıda yetersiz olduğunun anlaşılmasıyla ortaya çıkmıştır.

Birbirlerinden çok farklı fonksiyon ve bileşen bulunduran TKY ve Klasik Yönetim arasındaki farklılıklar Tablo 4'te belirtilmiştir.

**Tablo 4.** Klasik yönetim ile TKY Arasındaki Farklar

Değerlendirme Kriterleri	Klasik Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Örgütsel Yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnektir
Değişime Yaklaşım	Statükocudur	Sürekli geliştirmeye dayalıdır
Çalışana Göre Üst	Patrondur	Öğretici ve kolaylaştırıcıdır
Ast-Üst İlişkisi	Kontrol ve korkuya dayalıdır	Güven ve anlayışa dayalıdır
Çalışan İlişkileri	Rekabetçi ve bireyseldir	Ekip halinde çalışan arkadaşlardır
Çalışan Yetiştirme	Maliyet olarak tanımlanır	Çalışanlar varlıktır ve yetiştirme bir yatırımdır
Kaliteyle İlgili Karar Mercii	Üst yönetim söz sahibidir	Kullanıcı söz sahibidir.
Karar Verme	Üst yöneticilerin deneyimlerine dayalı	Verilere ve sisteme dayalı

**Kaynak:** (Halis, 2013: 67)

#### 4.BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kamu sektöründe üretilen hizmetlerde kalitenin sürekli geliştirilmesi yoluyla etkinlik ve verimliliğin artırılması toplumun geleceği açısından önem arz etmektedir. Kamu kuruluşları kâr amacı taşımazlar da sundukları hizmetlerin kalitesini sürekli iyileştirmeleri kullanıcıların memnuniyetini arttıracaktır.

##### 4.1.TKY'nin Belediyeler İçin Önemi

Belediyeler mahalli müşterek nitelikteki kamusal gereksinimleri karşıladıkları için halka en yakın kamu kuruluşlarıdır. Bu açıdan belediyelerde hizmet kalitesinin geliştirilmesi her geçen gün çeşitlenen yerel hizmetlerde etkinlik ve verimlilik sağlanması büyük önem taşımaktadır. TKY bu noktada diğer kamu kuruluşları gibi belediyeler için de vazgeçilmez bir felsefe haline gelmeye başlamıştır. Belediyelerde TKY'den beklenen hizmetlerin kalitesini geliştirerek iç (çalışanlar) ve dış kullanıcı (vatandaş) memnuniyetini gerçekleştirmesidir. TKY ile kamu kaynak israfının önlenmesi, kayıpların azaltılması, sürece yeni teknolojilerin kazandırılması, giderek çeşitlenen ihtiyaçların zamanında ve kaliteli olarak karşılanması ve organizasyonun geliştirilmesi gibi konularda önemli rol oynamaktadır. Yerel yönetimler için TKY uygulamaları birçok yönden fayda sağlayan uygulamalardır. Yerel yönetim birimleri, hizmet ettikleri halkın ihtiyaçlarına daha yakından takip ederler. TKY uygulamaları, yerel yöneticilerin maliyetleri düşürmesi ve hizmetleri iyileştirmesinde önemli araçlardır (West, v.d., 1993:175).



TKY'nin farklı alanlarda ve seviyelerde sağlayacağı stratejik katkıların öneminin anlaşılmasından dolayı ülkemizde gerek yasal ve yönetsel yeniliklerde gerekse de ulusal proje ve planlarda TKY'nin önemi vurgulanıp uygulanması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmalar tüm kamu kuruluşları gibi belediyeleri de kapsamaktadır. Örneğin Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında hazırlanan Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda Türkiye'de kamu yönetiminin katı bürokratik anlayıştan ötürü hantallaştığını ve yetki-sorumluluk dağılımındaki orantısızlıktan dolayı sistemin tıkanıklık oluşturduğundan şikâyet edilmekte, çözüm olarak bütün süreçleri ve ilkeleriyle uygulanması şartıyla TKY önerilmektedir (Nohutçu, 2005). Tablo 5'te Klasik yönetim anlayışı ile yönetilen belediyeler ile TKY ile yönetilen belediyeler arasındaki farklar ele alınmıştır.

**Tablo 5.** Klasik Yönetim Anlayışı ve TKY ile Yönetilen Belediyeler

<b>Klasik Yönetim Anlayışı ile Belediyeler</b>	<b>TKY ile Belediyeler</b>
Tepeden inme yönetimi	Katılımcı yönetim
Katı karar verme süreci	Esnek karar verme süreci
Hiyerarşik çalışma sistemi	Serbest çalışma sistemi
Vatandaşın sorgusuna kapalı	Demokratik denetim mekanizması
Rutin çalışma düzeni	Sürekli geliştirme çalışmaları
Lider öncülüğü	Takım çalışması
İçe kapalı/şeffaf değil	Vatandaşa dönük/şeffaf
Durağan örgüt	Sürekli gelişen örgüt
Atıl istihdam	Üretken kadrolar
Katı bürokratik anlayış	Performansa dayalı görev anlayışı
Parçacıl yaklaşım	Bütüncül yaklaşım
Personelin işe gelmesiyle değerlendirilmesi	Performansa dayalı personel yönetimi

**Kaynak:** (Halis, 2000: 80)

#### **4.2.Belediyelerde TKY Uygulamasını Gerektiren Nedenler**

Belediyeler, doğumdan başlayıp ölüme kadar her vatandaşın belirli hizmetler aldığı kurumlardır. Bireylerin ülke genelinde yaşam standartlarını ve refah seviyelerini arttırmanın yolu, yerel düzeydeki hizmetlerden memnuniyet duymalarıyla başlar. Belde halkının çeşitlenen istek ve beklentilerini kısıtlı imkânlarla karşılamaya çalışan belediye yönetimlerinin son yılların modern yönetim anlayışı olan TKY'yi uygulamaya başladığı görülmektedir.

##### **4.2.1.Etkin Bir Yönetim Modeli Benimseme**

Günümüz dünyasında her alanda bir dönüşüm olduğu yadsınamaz bir realitedir. Yeni oluşan bu konjonktürde kişilerin yaşam kaliteleri ve eğitim ve düzeyleri hızla yükselmiştir. Bu durumda toplumdaki bireylerin kamudan beklentilerini eskiye nazaran

çeşitlendirmiştir. Tüm kamu kuruluşları gibi belediyeler de bu yeni sürece adapte olmak ve kendilerini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Belediyeler bu değişimi gerçekleştirmek için çözüm olarak modern bir yönetim anlayışı olan ve birçok alanda başarıyla uygulanan TKY anlayışını tercih etmişlerdir.

Yaşanan hızlı kentleşme ile beldede yaşayan vatandaşların belediyelerden ihtiyaç ve beklentileri artmıştır. Buna paralel olarak artan nüfus beraberinde gelen çarpık kentleşme ve alt yapı yetersizliği gibi sorunlarla belediyeler karşı karşıya kalmıştır. Ayrıca sürekli gelişen teknolojik gelişmeleri de takip etmek ve bunları belediye yönetimine entegre etmek gibi zorunluluklarda doğmuştur. Bu zorlu süreçlerin geleneksel belediyeçilik yöntemleriyle çözümlenmesi pek mümkün olmadığı için çağdaş bir yönetim felsefesi ve kalite tekniklerinden yararlanmayı gerektirmektedir. İhtiyaç duyulan bu yönetim felsefesi ise günümüzün en popüler yönetim anlayışı olan ve birçok alanda başarıyla uygulanan TKYdir.

#### **4.2.2.Vatandaşların Kamu Hizmetlerine İlişkin Beklentilerinin Artması**

Vatandaşların kamu hizmetlerinden ihtiyaç ve beklentilerinin her geçen gün artması belediyelerin mevcut yönetim sistemlerini sorgulamalarını ve yeni yönetim sistemleri geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Yeni yönetim anlayışında ölçüt ise hizmet verilen vatandaşın çeşitlenen ihtiyaçlarının farkında olmak ve bu ihtiyaçları kaliteli bir şekilde karşılamaya dönük metotlar geliştirmek olmuştur. Bu değişim sadece belediyeler için değil ülkedeki diğer kamu kuruluşları için de zorunluluk haline gelmiş, uluslararası kuruluşlar ülkelerin kamu yönetiminde uyulması gereken standartları belirlemiş ve ülkelerle paylaşmıştır. Bunlardan birisi OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından 1987 yılında paylaşılan, kaliteli kamu yönetimi hizmetinde bulunması gereken nitelikler şeffaflık, katılımcılık ve vatandaşların ihtiyaçlarının karşılanması olarak belirtilmiştir (Sezer, 2008: 163).

#### **4.2.3.Yeniden Yapılanmanın Gerekliği**

Belediyelerin organizasyon yapısında klasik yönetim anlayışını devam ettirmesi değişen toplumsal koşullara uyum sağlayamamalarını ve modern yönetim uygulamalarını görmezden gelmelerine neden olmuştur. Bu geleneksel yönetim anlayışı hizmetten faydalanacak vatandaşların ihtiyaç ve isteklerine göre hareket etmeyen, kamu hizmetlerinin sunumunda kuruluşun önceliklerini ön plana alan, vatandaş odaklı hizmetten ziyade kurallara riayetin kaygısını taşıyan ve politik anlayışın ağır bastığı

yönetimin başarıya ulaşamayacağı net olarak ifade edilebilir. Ayrıca klasik yönetim anlayışının getirdiği merkeziyetçilik bürokratik anlayışla bir araya geldiğinde TKY'nin gerekliliklerini sağlamaktan uzak bir örgüt tipi ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla TKY'nin belediyelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için geniş çaplı düzenleme ve değişiklik gerçekleştirilmelidir.

Belediyelerde yeniden yapılanma sadece örgütsel yapının değiştirilmesi gibi basit bir işlem olarak algılanmamalıdır. Aksine çok yönlü bir çalışma gerektiren süreç olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda belediye yönetimi anlayışında bürokratik anlayıştan hizmet anlayışına doğru bir değişim hedeflenmektedir. Bu durum yönetim anlayışında yeni kurumsal düzenlemelere yönelmeyi teşvik etmektedir. Belediyelerde yeniden yapılanma çalışmalarında ilk olarak çalışanların bu değişime inandırılması gerekmektedir. Bu inancın performansa yansımaları kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda halkın yönetime güvenini artırıp memnuniyet düzeylerini yükseltecektir.

Değerlendirmeler ışığında hedeflerini gerçekleştirmek isteyen belediyelerin yeniden yapılanma aşamasında TKY'nin ilkelerini uygulamaları gerekmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki uygulamaların değer kazanması tüm aktörlerin desteği ve katkılarıyla sağlanabilir. Bu yüzden karar alıcıların bu hususu dikkate alması zaruridir.

#### **4.2.4.Belediyelerde Etkinlik, Verimlilik ve Kalite Sorunsalı**

Kalkınmışlığın temel ölçütlerinden birisi de kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Gelişmiş olarak nitelendirilen ülkelerdeki büyümenin nedeni sadece kaynak fazlalığı değil aynı zamanda kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır. Bu bağlamda diğer kamu kuruluşları gibi belediyelerde de etkinlik, verimlilik ve kalitenin sağlanması ülkemizin gelişmişliği için önemli bir konudur.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kamuda artan ihtiyaçlarla birlikte maliyetler artmaya başlamıştır. Maliyet artışları ise bütçede kısıtlamaya gitmeyi zorunluluk haline getirmiştir. Bu kısıtlama ise kaynak sıkıntısını ve bu kısıtlı kaynakları etkin ve verimli kullanmayı gündeme getirmiştir.

Belediyelerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için yönetimin bir taraftan çalışanların motivasyonunu yükseltmesi diğer taraftan da hizmet sunduğu vatandaşlara yabancı kalmaması gerekir. Bunun içinde hem kurum içi iletişim hem de yerel halkla

iletişimin geliştirilip güçlendirilmesi gerek. Çünkü memnuniyeti sağlanan vatandaşın yönetime desteği devam edecektir.

## 5.ŞİŞLİ, ÜSKÜDAR VE PENDİK BELEDİYELERİ TKY ÇALIŞMALARI

Bu bölümde, lisans üstü tez çalışmalarında TKY uygulamalarının alan çalışması olarak seçildiği İstanbul'un üç ilçesi Şişli, Üsküdar ve Pendik ilçeleri incelenecektir.

### 5.1.Şişli Belediyesi

#### 5.1.1. Kalite Yönetim Sistemine İlişkin Süreçler<sup>4</sup>

Şişli Belediyesi TKY çalışmaları için ISO 9001, ISO 14001: 2004, 18001: 2007 ve ISO 10002: 2004 kalite belgeleri; stratejik planlama, performans planlama, insan kaynakları yönetimi ve fiziki kaynaklar yönetimini kapsayan Entegre Yönetim Sistemi'ni (EYS) kurmuştur. EYS, halkın memnuniyetini merkeze alan, süreç planlamasından uygulama kontrolüne kadar tüm süreci standartlaştırıp raporlayan sistemdir. Bu sistemle süreçler planlanmış, çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlanmış ve örgütün ana amaçları yazılı hale getirilmiştir. EYS, birinci aşamada EYS el kitabı, ikinci adımda EYS sistem prosedürleri ve süreç planlamaları, üçüncü adımda destek ve dış dokümanları, iş talimatları ve formlarını barındırmaktadır.

Şişli Belediyesi EYS için oluşturulan hedeflerin planlaması, uygulanması ve sürekli geliştirilmesinin sorumluluğunu Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü'ne vermiştir. Ayrıca müdürlük EYS'nin TKY çalışmalarına uyarlanması ve koordine edilmesinden sorumlu özel bir birim olarak görevlendirilmiştir. Bu hedeflerin takibi ise *Yönetimin Gözden Geçirilmesi* toplantılarında yapılmaktadır. Belediye birimleri kendi aralarında ve her birimi de kendi içinde iletişimlerini arttıracak uygulamaları düzenlemiştir. İç iletişimi geliştirmek için teknolojik imkanlardan faydalanmaya özen gösterilmiştir. Ayrıca düzenli toplantılarla da iletişimi güçlendirmek için sürekli geliştirme çalışmaları yapılmıştır.

<sup>4</sup>Bu bölümün verileri, "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Şişli Örneği" başlığıyla 2014 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı'nda Hasan Aydın tarafından hazırlanan yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinden edinilmiştir.

Dış iletişim için ise kurum internet sayfasından kamuoyu duyuruları yapılmaktadır. Ayrıca halktan gelecek şikayet ve taleplerle ilgili olarak internet sayfasında ilgili adresler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra yeni kurulan şantiyelere yakın çevredeki halk işletmenin çevre yönetimi ile ortaya çıkacak olumsuzlukta ulaşabilecekleri kişileri tanıtmak amacıyla kahvehane ve salon toplantıları ile yerel gazete ilanları ile bilgilendirilmektedir.

EYS ile Şişli Belediyesi'nin sahip olduğu insan ve materyal kaynakları TKY'ye entegre hale getirilmiştir. İnsan kaynakları açısından kaliteli personel, düzenli eğitimle sahip olunabilecek bir paradigmadır. Bu amaçla Şişli Belediyesi eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve çıktılarının analiz edilmesi için Eğitim Prosedürü oluşturarak yayınlamıştır. Bu prosedür doğrultusunda hizmetlerin üretimi ve sunumunda EYS kalite standartlarının devamlılığını sağlamak amacıyla; çalışanları alanları konusunda geliştirmenin yanı sıra vatandaş memnuniyetini sağlama, kişisel gelişim ve etkili iletişim teknikleri konularında eğitimler verilmiştir.

Şişli Belediyesi TKY'nin başarıyla uygulanması için Kent Bilgi Sistemi (KBS) geliştirmiştir. Ayrıca hizmet sunumunda hız ve güvenilirlik sağlanarak yerel halkın istediği bilgiye kolaylıkla ulaşması sağlanmıştır. Bilgi teknolojisi birbiriyle entegre; Kent Bilgi Sistemi, İnternet Mobil Uygulaması, Donanım Sistemi, Afet Yönetim Sistemi ve Süreç Yönetim Sistemi bölümlerinden oluşmaktadır.

Süreç yönetimi; bütün faaliyetlerin tanımlandığı, değerlendirildiği ve kontrol edilerek sürekli iyileştirmelerin yapıldığı süreç olarak tanımlanabilir. Şişli Belediyesi TKY çalışmalarında başarıya ulaşmak adına süreç yönetimini merkeze alarak faaliyetlerin yürütülme şeklini süreç bazlı kurgulayıp uygun bir yazılım sistemiyle uygulamayı planlamıştır. Bunun için de 2007 yılında başlatılan çalışma ile mevcut sürecin haritası oluşturulmuştur. Çalışmanın ikinci aşamasında ise planlanan sürecin eksikliklerinin tespit edilmesi, gerekli iyileştirilmelerin yapılarak etkin ve verimli hale getirilmesi hedeflenmiştir. Şişli Belediyesi ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesi ve hizmetlerin sunulmasında halkın şikayet, öneri ve taleplerini alarak süreci yönlendirmektedir. Yönetişim anlayışı olarak belirtilen halkın yönetime katılması Şişli Belediyesi'nde Mavi Masa uygulaması, belediye Web Sitesi, dilekçeler, halk toplantıları ve STK'larla yapılan toplantılar ile sağlanmıştır.

### 5.1.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi

Şişli Belediyesi yönetimi ilk olarak Kalite Yönetim Sistemi (KYS) için; süreç analizlerini, iş tanımlamalarını, görev, yetki ve sorumlulukları, kontrol ve geliştirme çalışmalarını belgelendirmiştir. Amaç ve hedeflere ulaşmak için süreçlerin nasıl işleyeceğini iç ve dış kullanıcılara ulaştırmak için EYS El Kitabı oluşturulmuştur. KYS sürecini belgelerle geliştirmek isteyen belediye yönetimi ISO 9001: 2008 kullanıcı odaklılık belgesine sahip olmasına rağmen 2012 yılında ISO 10002: 2004 Şikâyet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti kalite belgesini de alarak vatandaş odaklılığını mükemmelleştirmeye yönelik adımlarını geliştirmiştir. Şişli Belediyesi KYS çalışmalarında ana amaç vatandaşın ve dış paydaşların memnuniyeti arttırmak olduğundan memnuniyetin/memnuniyetsizliğin ölçülmesi için tüm müdürlükler için anket çalışması yapılmıştır. Bu anket sonuçları, yönetimin gözden geçirme toplantılarında incelenmekte ve gerek görüldüğünde düzeltici ve önleyici faaliyetler geliştirilmiştir.

Şişli Belediyesi çevresel faktörleri ve iş sağlığı güvenliği risklerini minimize etmek için ISO 14001: 2004 Çevre ve OHSAS 18001: 1999 standartlarına uygun Çevre ve İş Güvenliği Sistemini (İSG) oluşturmuştur. Çalışanların çevreyle etkileşimi esnasında karşılaşılabilecek riskler için İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre Risk Değerlendirme Prosedürü oluşturmuş ve tüm birimlere bu prosedüre uygun kendi faaliyetlerinin risk değerlendirmelerini yapma zorunluluğu getirilmiştir. Yapılan İSG Risk Değerlendirmesi ve Çevresel Değerlendirmeler sonucunda risk seviyesi 9 ve üzeri olan tüm olumsuzluklar için operasyonel kontrol talimatları hazırlanıp İSG olumsuzluklarını ve çevresel etkilerini minimize etmek için amaç ve hedefler belirlenmiştir. Bu amaç ve hedefler EYS'ye eklenmiştir.

### 5.1.3.TKY Uygulamasının Sonuçları

Şişli Belediyesi'nde TKY uygulamaları halkı merkeze alarak kaliteli, hızlı ve etkili hizmet sunup onların memnuniyeti arttırmak için bir araç olarak kullanılmıştır. Kalite odaklı çalışmak tüm kamu kurumları gibi belediyelere de bir prestij sağlamaktadır. Bu bilince sahip şişli belediyesi hizmet sunumunda kalite odaklı ve yerel halka dönük belediyecilik anlayışını ön plana çıkarmıştır.



Belediye hizmetlerini kaliteli bir şekilde sunarken maliyetleri de düşürmek belediye üst yönetimine siyasi açıdan iç ve dış kullanıcılar karşısında saygınlık kazandırmaktadır. Güçlü liderliğe karşılık takım çalışması siyasetçi ile yerel halk arasında ahenkli bir halkla ilişkiler katkısı sağlamıştır.

Belediye hizmetlerinden faydalananların şikayetlerinin kısa sürede cevaplanarak çözüme kavuşturulması TKY açısından vatandaşın memnuniyetini ifade etmektedir. Bu hizmetin karşılanması vatandaşa önemsendiği ve sınırlı da olsa kararlarda etkili olduğuna inanmasına yol açmıştır. Ayrıca belediyeye halk arasında güven oluşturduğu yönetimce belirtilmiştir. Bu durumda seçimlerde yerel halkın tercihi için olumlu bir dönüş oluşturmaktadır.

TKY kullanımının bir amacı da kıt kaynakları verimli kullanmaktır. Şişli Belediyesi'nde oluşturulan iş akış şemaları ve süreç analizleri maliyetleri minimize etmeye yönelik çalışmalardır. Belediyedeki tüm çalışanların iş akış şeması ile görev tanımı, sorumlu olduğu hizmetleri nasıl gerçekleştireceği ve beklenmedik bir durumla karşı karşıya kalındığında başvuracağı birim belgelendirilmiştir. Şişli Belediyesi'nde bürokratik hantallık minimize edilmiştir. Çalışanların eğitimlerine önem veren yönetim hem halkla ilişkileri geliştirmiş hem de personelin motivasyonunu arttırmıştır.

Belediye yönetimi verimliliği arttırmak için hizmetleri süreç planlamasıyla önceleyerek diğer hizmetlerle uyumlaştıracak alt yapıyı hazırlamış ve EYS ile tüm birimleri eş güdüm halinde çalışması için koordine etmiştir. Yönetim verimlilik anlayışını sadece kendi faaliyetleri için değil aynı zamanda taşeron firmalar için de uygulanmış ve böylece kalite anlayışının topluma yayılması sağlanmıştır.

Bireysel karar alma sürecini de prosedüre bağlayan belediye yönetimi TKY çalışmalarının dışına çıkılarak karar alınmasını engellemiştir. Böylelikle, hizmet sunarken karşılaşılabilecek basit problemlere karşı üretilebilecek pratik çözümlerin önü kapanmış sayılabilir. Şişli Belediyesinde az da olsa prosedüre bağlı kalmanın olumsuzluğundan söz edilebilir.

TKY uygulamasının en önemli reformu örgüt kültüründe bir değişim ve dönüşüm oluşturmaktır. Şişli Belediyesi de bu dönüşümü gerçekleştirmiş ve öğrenen örgüt kültürüne sahip olmuştur. Halktan gelen istek ve şikayetlerin takibi, personelin görev ve

sorumlulukları, iş akış şemaları ve sunulan hizmetlerin kontrolleri EYS üzerinden gerçekleştirilmektedir. TKY'nin sıfır hata ilkesini yakalamak isteyen belediye yönetimi "bütünleşik kalite sistemi" oluşturarak tüm birimlerin organizasyon yapısını ve koordinasyonunu sağlamıştır. TKY uygulaması üst yönetimin karar vermesi ile başlar, başarıya ulaşması ise üst yönetimin süreci sahiplenmesi ve kararlılık göstermesiyle mümkündür. Bu farkındalığa sahip olan Şişli Belediyesi çalışanlarının TKY sürecini sahiplenmiş ve iş doyumlarını yükseltmiştir.

## 5.2.Üsküdar Belediyesi

### 5.2.1. Kalite Yönetim Sistemine İlişkin Süreçler<sup>5</sup>

Üsküdar Belediyesi'nde hizmetleri kaliteli sunmak, süreçleri standardize etmek, çalışanların motivasyonunu arttırmak ve vatandaşların memnuniyetini sağlamak amacıyla 21.07.2000 tarihinde, TKY anlayışının yerleştirilmesi ve başarıya ulaşması için üst yönetiminin kararıyla, kalite yönetim sistemi çalışmalarına başlanmıştır. Kalite belgelendirilmesi için başlatılan proje kapsamında ilk etapta yedi kişilik bir Kalite Kurulu oluşturulmuştur.

Üsküdar Belediyesi Kalite Yönetim Sistemi'ni (KYS) oluştururken kurulan kalite ekibi zaman içinde farklı birimlere yayılarak sayıca artmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu belediyelerde harcama yetkisini birim müdürlerine vermektedir. Bu yetki müdürleri kalite ekibinin doğal üyesi yapmaktadır. Bunun yanı sıra yoğun çalışma temposunda müdürleri desteklemek adına her müdürlükten bir veya iki personel müdürler tarafından görevlendirilmiştir.

Strateji Geliştirme Müdürlüğü kalite sisteminin üst yönetimini oluşturmaktadır. KYS'nin uygulanmasında yetkilendirilen Strateji Geliştirme Müdürlüğü çalışanların tümü kalite ekibinde yer almaktadır. Bunlar dışında kalite becerisi gelişmiş olan çalışanlarda sürece dâhil edilerek güçlü bir kalite ekibi oluşturularak süreç yönetilmeye çalışılmaktadır.

<sup>5</sup>Bu bölümün verileri, "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Üsküdar Belediyesi Örneği" başlığıyla 2014 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı'nda Fatma Nalbant tarafından hazırlanan yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinden edinilmiştir.

Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından, faaliyetleri yürütmek ve kontrollerini sağlamak amacıyla 10 kişilik kalite ekibi kadrosu oluşturmuştur. Bu kadronun da dâhil olduğu çalışmalarla Üsküdar Belediyesi'nin mevcut durumun belirlenmesi için; iş analizi, yetki ve sorumluluk tanımlamaları ve stratejik plan hazırlama gibi konularda çalışmalar yapılmıştır.

### **5.2.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi**

Üsküdar Belediyesi'ndeki TKY yolculuğunda; proje amacına uygun olarak oluşturulan gruplara çeşitli eğitim faaliyetleri düzenlenmiştir. Bunlar: Toplam Kalite Yönetimi, Kişisel Gelişim, Hizmet İçi Faaliyetleri Geliştirme ve ISO 9001: 2000 KYS'nin kurulmasına yönelik eğitimlerdir. Diğer çalışanlar ise niteliklerine uygun eğitime tabi tutulmuştur. Üst yönetimden en alt kademede tüm çalışanlara kadar tüm personele eğitimler verilmiştir.

Organizasyonu yeniden düzenleme çalışmaları çerçevesinde belediye personelinin görüş ve önerileri toplanıp analiz edilmiştir. Ar-Ge Çalışmaları ve Planlama Müdürlüğü koordinatörlüğünde tüm müdürlüklerden belirlenen çalışma ekipleri oluşturulmuş ve oluşturulan ekiplerin yaptığı çalışmalar bu birimin koordinasyonunda Proje Yürütme Komisyonu'na sunulmuştur. Proje Yürütme Komisyonu bu bilgiler ışığında daha önce oluşturulan Organizasyon Kılavuzunu revize ederek Belediye Başkanı'nın onayına sunmuştur. Belediye Başkanı tarafından onaylanan kılavuz tüm müdürlüklere iletilerek yürürlüğe girmiştir. Ayrıca Organizasyon Kılavuzu müdürlük yönetmelikleri ile uyumlulaştırılmıştır.

Belediye'de KYS'nin kurulmasına yönelik çalışmalar çerçevesinde; vizyon, misyon ve stratejik planın oluşturulması, KYS dokümantasyon çalışması, dış inceleme, iç inceleme ve belgelendirme başvurusu yapılmıştır. Daha sonra belediyenin vizyon ve misyonunun oluşturulması için toplantılar düzenlenerek, vizyon ve misyon belirlenmiştir.

Üsküdar Belediyesi'nde TKY bir yolculuk olarak görülmekte ve ISO 9000 KYS belgelendirme süreci bu yolculuğun bir adımı olarak nitelendirilmektedir. TKY'nin uzun süreli ve bir çok aşamadan oluşan bir yolculuk olduğu düşünüldüğünde Üsküdar Belediyesi için bu yolculuğun "Kalite Güvence Sistemi" aşamasında olduğu söylenebilir.

Üsküdar Belediyesi'nde TKY çalışmaları 2000 yılında başlamış ve 2003 yılına gelindiğinde ISO 9000: 2000 KYS belgesi alınmıştır. Başlangıçta; diğer belediyelerden bir adım önde ve farklı olma düşüncesiyle başlatılan TKY çalışmaları daha sonra "kalite" anlayışı ekseninde gelişmeye başlamıştır. Üsküdar Belediyesi TKY'nin uzun soluklu bir süreç olduğu bilinciyle belediyede TKY anlayışını yerleştirmeye çalışmaktadır. Her ne kadar TKY anlayışı belediyede yerleştirilmeye çalışılsa da bu süreç kalite yönetim sistemi kurularak ve ISO 9000 belgeleri alınarak tescillenme yoluna gidilmesiyle sınırlı kalmıştır.

ISO 9000'ün 2000 versiyonu TKY'nin kullanıcı odaklılık, sürekli geliştirme ve önleyici faaliyetlerin oluşturulması gibi ilklerini benimsenmiş olsa da bir standardizasyondan ibarettir. 2008 yılında yapılan yeni güncellemelerle daha da gelişen ISO 9001:2008 bazı kurumlar açısından TKY'ye geçişte bir sıçrama tahtası olarak görülme özelliğini, Üsküdar Belediyesi'nde de göstermiştir. Fakat Üsküdar Belediyesi açısından beklenen düzeyde bir etki görülmemiştir. Aslında bu etkiyi sağlayacak TKY'nin uygulanabilmesi için gerekli olan şartlardan; belediyenin bulunduğu kentin niteliği, kent bilgi sisteminin oluşturulması ve vatandaş odaklı halkla ilişkiler sisteminin kurulmuş olması gibi şartların mevcut olmasına rağmen etki etmemesi de şaşırtıcıdır. Bunun yanında Kent Bilgi Sistemi'nin kurulmuş olması da çok önemlidir.

### 5.2.3. TKY Uygulamasının Sonuçları

Üst yönetim ve çalışanlar; belediyelerin kanunlar ve yönetmelikler tarafından işleyişinin güvence altına alınmasının bireysel hataları ve hizmetlerin kalitesini yeterince güvence altına almadığını düşünmektedirler. Çalışanların büyük bir çoğunluğu ise halkın ihtiyaçlarını kaliteli, etkin ve verimli bir şekilde karşılayıp memnuniyetlerini arttırdıkları için en iyi uygulanan TKY ilkesinin vatandaş odaklılık olduğunu dile getirmişlerdir.

Üsküdar Belediyesi'nde TKY ilkelerinin hayata geçirilmesinde değişime karşı direncin hissedildiği belirtilmektedir. Görev tanımları yapılmış çalışanlara, görevleri haricinde sorumluluklar verildiğinde birtakım sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır. Bu durum 2005 yılında AR-GE müdürlüğünün dağıtılarak sürecin sahipsiz bırakılmasına ve belge iptali yaşanmasına yol açmıştır. 2006-2007 yılında ise başka bir proje çalışması

için alınan ekibe belediyenin tüm kalite çalışmaları devredilerek belge başvurusu yapılmıştır.

Çalışanlar bu yeni süreçle ilgili hizmet anlayışındaki durumu belediye kanunun belirlemiş olduğu çerçevede ilerlediğini belirtmiştir. Ancak belde halkına sunulan hizmetlerin “şeffaf ve kaliteli” olması gerektiği anlayışının TKY ile öneminin daha da arttığı ifade edilmiştir. Belediyeler açısından kalite ve hizmet kalitesi nedir sorusuna cevap olarak kullanıcı memnuniyetini sağlamak şeklinde cevaplandırılmıştır. Bu durumda Üsküdar Belediyesi’nde belediye hizmetlerinin sunulmasında asıl amacın “kaliteli hizmet üretmek” olduğu söylenebilir.

Üsküdar Belediyesi’nde TKY ilkelerinin uygulanmaya başladığı ilk süreçte sunulan her türlü hizmet için belirli bir kalite standardının sağlandığını belirtilmiştir. TKY öncesinde çalışanları kişisel anlamda geliştirmeye yönelik yeterli düzeyde hiçbir eğitimin yapılmadığı, TKY’nin uygulanmaya başlaması ile tüm kademelerde eğitim faaliyetlerinin uygulanmaya başlandığı ifade edilmiştir. Ayrıca vatandaş odaklılık ilkesi doğrultusunda faaliyetlerin hız kazandığı belirtilmiştir.

Belediyelerde etkili halkla ilişkiler mekanizmasının kurulması TKY’nin uygulanabilmesi için gerekli olan şartlardan bir diğeridir. Üsküdar Belediyesi bu mekanizmayı Süper Hizmet Birimi’yle sağlamıştır. TKY’ye geçiş için aranan şartlardan bir diğeri olan Belediye’nin karar mekanizmalarının sürece yaklaşımı ve liderlik etmesi açısından Üsküdar Belediyesi’nin durumu tartışmalıdır. KYS kurulması ve uygulamaya başlamasından itibaren farklı dönemlerde görev yapan başkan ve belediye meclisinin yaklaşımları farklılık göstermiştir.

### **5.3.Pendik Belediyesi**

#### **5.3.1. Kalite Yönetim Sistemine İlişkin Süreçler<sup>6</sup>**

<sup>6</sup>Bu bölümün verileri, “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediye Örneği)” başlığıyla 2010 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı’nda Melek Coşğun tarafından hazırlanan yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinden edinilmiştir.

Pendik Belediyesi'nde TKY uygulamaları vatandaş odaklı düşünme, hizmetlerin kaliteli ve etkin bir şekilde yapılması, halkın karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, sürekli gelişmenin sağlanması ve belediyenin modern bir yönetime kavuşturulması hedeflerinin belirlenmesi ile başlamıştır.

TKY'nin belediyelerde kullanılmasının ana amaçlarından birisi vatandaş odaklılıktır. Pendik Belediyesi çalışmalarında vatandaş odaklılığı sağlamak için vatandaşların belediyeden talep, beklenti ve şikâyetlerinin "Beyaz Masa" uygulaması ile kuruma iletilmesini sağlamıştır. Bunun dışında elektronik posta ve telefon yoluyla da halkın talep ve şikâyetleri alınarak Alo Zabıta, Alo Çöp, Halk Saatleri, Halk Meclisleri, Web Sitesi uygulamaları ve anketlerle kamuoyu yoklamaları yapılmıştır. Bu yöntemlerle elde edilen verilerden sunulacak hizmetlerin içeriği, kalitesi ve standardı belirlenmiştir.

Pendik Belediyesi çalışanların sürece yaklaşımının başarıya ulaşmada en değerli kaynak olduğunu ve onların süreci sahiplenmesiyle başarıya ulaşacağını bilincindedir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından personelin çalışma ortamı ve motivasyonu ile ilgili şikâyet, talep ve önerileri her yıl yapılan toplantılarda alınarak analiz çalışmaları yapılarak elde edilen veriler raporlanarak üst yönetime sunulmuştur.

Vatandaşların memnuniyeti için sürekli geliştirme çalışmalarının gerekliliğine inanan Pendik Belediyesi, çalışmalarda kalite ve verimliliğin artırılması için sürekli geliştirme çalışmalarına önem vermiştir. Bunun için gözden geçirme toplantıları, yıllık değerlendirme toplantıları, müdür toplantıları, başkan yardımcıları ve müdür toplantıları, başkanlık divanı, çalışma komisyonları, iç ve dış tetkikler, kıyaslama çalışmaları, kurum içi analiz çalışmaları ve ödül-öneri yarışması gibi birçok faaliyeti eşgüdümlü bir şekilde yürütülmüştür.

TKY'nin önemli diğer bir ilkesi de eğitim faaliyetleridir. Çalışanların bilgi ve becerileri hizmetin kalitesini arttırmada büyük önem taşır. Çalışanlara kalite ve yönetim teknikleri konusunda birçok eğitim programı uygulanmıştır. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü tarafından eğitimler verilmiştir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü'ne kalite çalışmaları kapsamında personel alınmıştır.



### **5.3.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi**

Pendik Belediyesi yönetimi, süreci mevzuat, ISO 9001:2000 standartları ve kalite politikası oluşturarak sağlamlaştırmıştır. Çalışmaların etkinliğinin ve sürekliliğinin değerlendirilmesi için prosedürler oluşturmuş ve bu prosedürlerle çalışmaların kuruluş içinde sahiplenilmesi sağlanmıştır. Öncelikle, belediyenin üst yöneticilerine ve tüm birim müdürlerine, TKY ve ISO 9000 eğitimi verilmiştir.

Pendik Belediyesi KYS'nin uygulanmasını, geliştirilmesini ve faaliyetlerin planlanması çalışmalarında belediye mevzuatın yanı sıra halkın taleplerinin zamanında karşılanmasının önem ve gereğini tüm çalışanlarla paylaşarak, halkın memnuniyetinin artırılması için TKY felsefesi doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmüştür.

Pendik Belediyesi yönetimi belediye mevzuatı ve ISO 9001:2000 standartları çerçevesinde kalite politikasını oluşturarak, belediyenin amaç ve hedefleri doğrultusunda KYS'nin etkinliğinin sürekli geliştirilmesini ve koşullara uygunluğu sağlamak için bir taahhüt oluşturmuştur. Ayrıca üst yönetim kalite hedeflerinin belirlenmesini ve kontrol edilmesini ve sürekli gelişmenin değerlendirilmesini ilgili prosedüre bağlı bir şekilde yürütüp, faaliyetlerin belediye içerisinde anlaşılmasını ve yayılması sağlamıştır. Pendik Belediyesi TKY ve ISO 9001:2000 KYS standartları çerçevesinde faaliyetlerini yürütmektedir. Ayrıca ISO 27001 Bilgi Yönetimi Güvenliği belgesini de alarak kaliteli yönetim anlayışını güçlendirmiştir.

Pendik Belediyesi'nde KYS'yi uygulamak amacıyla ihtiyaç duyulan süreçler; ana süreç yönetimi, kaynak yönetimi, hizmet gerçekleştirme, ölçme ve analiz süreçleri olarak belirlenmiştir. Bu süreçlerin planlanması, tanımlanması ve geliştirilmesi için Süreç Analiz Prosedürü oluşturulmuştur. Yapılan değerlendirmeler ışığında iyileştirme ihtiyacı varsa Düzeltici Faaliyet Prosedürü veya Önleyici Faaliyet Prosedürü çerçevesinde Düzeltici veya Önleyici faaliyetler uygulanmıştır. Bu çıktıların muhafazası ve gerektiğinde kullanımı için belediyede dijital arşiv depolama ve doküman yönetim sistemi kurulumu gerçekleştirilmiştir.

### 5.3.3. TKY Uygulamasının Sonuçları

Pendik Belediyesinde kullanıcı memnuniyeti, dış kullanıcı ve iç kullanıcı olarak iki aşamalı görülmüştür. Dış kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerini çeşitli kullanım yollarıyla bizzat değerlendirilmiştir. Yönetim tarafından dış kullanıcıyı memnun etmenin yolunun iç kullanıcıyı memnun etmekten geçeceği bilinciyle iç kullanıcının motivasyonu yükseltilmiştir. Dış kullanıcı tatminin sağlanmasında önemli bir yeri olan Beyaz Masa uygulaması, yerel halka 24 saatte dönüş yapmaktadır. Bu durumda halk ile belediye arasındaki bağı güçlendirmiştir.

Pendik Belediyesi kalite çalışmaları için yeni personel istihdam etmiş ve kalite birimi oluşturmuştur. Pendik Belediyesinde görevli bütün personel üzerine düşen sorumluluğu özenle yerine getirmeye çalışmaktadır. Belediye'de birimler arası iletişim yapılan düzenli toplantılarla güçlendirilmiştir. Birimlerin birbirlerinden haberdar olmasını ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamıştır. Pendik Belediyesi ekip çalışması konusunda önem arz eden kalite çember faaliyetlerini ise yeni uygulamaya başlamıştır.

Pendik Belediyesi'nde düzenlenen çeşitli toplantılar, yapılan anketler ve yüz yüze görüşmelerle oluşan ve oluşması mümkün olabilecek sorunlar tespit edilerek önleyici faaliyetlerde bulunuluyor ve sürekli geliştirme için ortam oluşturulmuştur. Ayrıca iş akış şemaları oluşturularak gereksiz basamaklar ortadan kaldırılmıştır. Böylece süreçlerde etkinlik sağlanmıştır. Belediyelerde sıklıkla kullanılan Benchmarking yönteminin uygulanmasına rastlanmamıştır. Bu uygulama yerine öneri-ödül yarışmaları düzenlenmiştir.

Pendik Belediyesi faaliyet ve hizmetlerin standartlarının yükseltilmesi amacıyla hem kurum içi hem kurum dışı eğitimlere önem vermektedir. Ancak eğitim faaliyetler planlanan sürelerde verilememiştir. Kurumların hizmet sunumunda kaliteyi yakalaması için uygulamalarını ölçüp analiz etmeleri hayati önem taşımaktadır. Ölçülemeyen bir şey tespit edilemez, tespit edilemeyince hatalar önlenemez. Bunu gerçekleştirmek içinde belediyelerin stratejik planlamalarını gerçekçi bir şekilde oluşturması gerekmektedir.

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bilgi çağının yaşandığı yeni yüzyılda dünya ölçeğinde değişimlerle demokrasi, insan hakları, devlet, devlet –toplum ilişkileri ve yerleşme gibi paradigmlar yeniden tanımlanmıştır. Yaşanan değişim sürecinin önemli sonuçlarından birisi de vatandaşların kamu hizmetlerinden beklenti ve isteklerinin artmasıdır. Kıt kaynaklarla hizmet üretmeye çalışan kamu yönetimi bu kaynaklarda etkinliği ve verimliliği sağlamaya çalışması kalite arayışını arttırmıştır. Bu beklentilere cevap verilmesi ve hizmette kalitenin artırılması için yeni yönetim arayışları gündeme gelmiştir. Asıl amacı kâr elde etmek olan özel sektörde yaygın bir şekilde kullanılan yönetim anlayışı olan TKY gelişen çevre ve çeşitlenen ihtiyaçlar karşısında belediyeler de dönüşüme ayak uydurmak ve yönetim sistemlerini geliştirmek için TKY uygulamaya başlanmıştır.

TKY felsefesinin hayata geçirilmesi bugün birçok belediyede stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışma, 2010 ve 2014 yıllarında İstanbul Şişli, Üsküdar ve Pendik ilçelerinin TKY çalışmalarını ele alan yüksek lisans tezlerini analiz etmektedir. Çalışma, TKY uygulamalarının belediye yönetimleri, çalışanları ve en önemlisi hizmetlerinde ne gibi değişim ve dönüşüm oluşturduğunu çok yönlü inceleyip değerlendirmektedir. Şişli, Üsküdar ve Pendik belediyelerin TKY süreçlerini karşılaştırmak ve TKY sürecinde başarıya ulaşılması için önem arz eden kriterler açısından literatüre yeni yaklaşımlar kazandırmaktır. Tablo 6’da Şişli, Üsküdar ve Pendik belediyelerinin TKY çalışmalarının karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

**Tablo 6.** Şişli, Üsküdar ve Pendik Belediyeleri TKY Çalışmaları

Uygulama	Şişli	Üsküdar	Pendik
TKY Çalışmalarının Başlangıç Yılı	2007	2000	2007
Yöneticilerin Yaklaşımı	Desteklenmiştir.	Kısmen desteklenmiştir. KYS kurulması ve uygulamaya başlamasından itibaren farklı dönemlerde görev yapan başkan ve belediye meclisinin yaklaşımları farklılık göstermiştir.	Desteklenmiştir.
Yürütücü Müdürlük	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü	Strateji Geliştirme Müdürlüğü, Ar-Ge ve Planlama Müdürlüğü	Strateji Geliştirme Müdürlüğü
Personelin Eğitimi	Eğitim Prosedürü	Toplam Kalite	TKY ve ISO

	yayınlanmıştır.	Yönetimi, Kişisel Gelişim ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri yapılmıştır.	9000 süreçler konusunda birçok eğitim programı uygulanmıştır.
Vatandaş Memnuniyet Ölçüm Tekniği	Eğitimler, Mavi Masa uygulaması, Web Sitesi, dilekçeler, STK toplantıları, halk ile kahvehane ve salon toplantıları, yerel gazete ilanları	Süper Hizmet Birimi Uygulaması Eğitimler	Beyaz Masa uygulaması, e- posta, Alo Zabıta, Alo Çöp, Halk Saatleri, Halk Meclisleri, Web Sitesi uygulamaları ve anketlerle kamuoyu yoklamaları, anketler, iç ve dış tetkikler, kıyaslama çalışmaları, kurum içi analiz çalışmaları ve ödül-öneri yarışması yapılmıştır.
Alınan / Oluşturulan Belgeler	KYS Belgesi EYS El Kitabı ISO 9001:2008, kullanıcı odaklılık belgesi ISO 10002: 2004 Şikâyet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti kalite belgesi ISO 14001: 2004, 18001: 2007 ve ISO 10002: 2004 kalite belgeleri	KYS Belgesi ISO 9001: 2000 Kalite Belgesi. ISO 9000 Belgeleri Organizasyon Kılavuzu	ISO 27001 Bilgi Yönetimi Güvenliği Belgesi, Süreç Analiz Prosedürü, Düzeltici Faaliyet Prosedürü, Önleyici Faaliyet Prosedürü
Sürekli İyileştirme Çalışmaları	Kalite Yönetim Sistemi, Yönetimin Gözden Geçirilmesi toplantıları, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) kurulması.	Kalite Kurulu KBS Kurulumu, Proje Yürütme Komisyonu, ISO 9000 KYS belgelendirme süreci, Kalite Güvence Sistemi aşamaları.	Öğrenen Örgüt Kültürü, Gözden geçirme, yıllık değerlendirme, müdür ve başkan yardımcılar toplantıları, başkanlık divanı, çalışma komisyonları, dijital arşiv depolama ve doküman yönetim sistemi kurulumu, ana süreç yönetimi, kaynak yönetimi, hizmet gerçekleştirme, ölçme ve analiz süreçleri
Karşılaşılan Zorluklar	Bireysel karar alma süreci prosedüre bağlanmıştır. Yöneticilerin inisiyatif kullanarak hızlı karar almalarını gerektiren durumlarda bu prosedür engel teşkil etmiştir. Bu nedenle basit problemlere karşı üretilebilecek pratik çözümler geliştirilememiştir.	TKY ilkelerinin hayata geçirilmesinde değişime karşı direncin hissedildiği belirtilmektedir. Çalışanlara, görevleri haricinde sorumluluklar verildiğinde birtakım sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır. AR-GE Müdürlüğü dağıtılmış ve belge iptali yaşanmıştır. ISO 9001:2008 bazı kurumlar açısından	Benchmarking yönteminin uygulanmasına rastlanmamıştır. Eğitim faaliyetleri planlanan sürelerde verilememiştir.

		TKY'ye geçişte bir sıçrama tahtası olarak görülme özelliğini, Üsküdar Belediyesi'nde beklenen düzeyde göstermemiştir.	
--	--	---	--

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şişli Belediyesi TKY çalışmaları genelde başarılı bulunmakla birlikte birtakım eksiklikler görülmektedir. Süreçte, üst yönetimin süreci sahiplenerek içselleştirdiği görülmektedir. Eğitim faaliyetleri düzenli olarak yapılmadığı belirtilse de tümüyle terk edilen bir konu değildir. Hem iç hizmet eğitimi hem de vatandaş memnuniyetini önceleyen eğitimler yapılmıştır. Çalışanları alanları konusunda geliştirmenin yanı sıra vatandaş memnuniyetini sağlama, kişisel gelişim ve etkili iletişim teknikleri konularında eğitimler verilmiştir. Sürekli iyileştirme çalışmaları ise KYS standartlarıyla başarılı bir şekilde ilerletilmektedir. Çalışanların motive edilerek sürece aktif katılımı sağlandığından hizmetlerin kalitesi yükselmiştir.

Üsküdar Belediyesi, TKY çalışmalarını başlatmış olsa da süreç kalite yönetim sistemi belgelerinin alınmasıyla sınırlı kalmıştır. Süreçte aksaklıklar ve zorluklar yaşandığı görülmektedir. KYS kurulması ve uygulamaya başlamasından itibaren farklı dönemlerde görev yapan başkan ve belediye meclisinin yaklaşımları farklılık göstermiştir. Üsküdar Belediyesi'nde TKY'nin en önemli etkisi güçlü bir halkla ilişkiler mekanizmasının oluşturulmasıdır (Süper Hizmet Birimi Uygulaması).

Pendik Belediyesi TKY uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulayan belediyelerden birisidir. Süreç profesyonel bir şekilde ilerlemekle beraber sürekli gelişmeyi sağlamak için yeni hedeflerde belirlenmiştir. Belediyede TKY ilkeleri her anlamda değer bularak uygulanmakta ve kontrolleri yapılmaktadır. Benchmarking yönteminin uygulanmaması ve eğitim faaliyetlerinin planlanan sürelerde verilememesine rağmen öğrenen bir örgüt kültürü oluşturulmuştur. Vatandaş memnuniyetinin sağlanması amacıyla gelişmiş bir halkla ilişkiler sistemi kurulmuştur.

Mevzuata uyma zorunluluğu, performans ölçümünün kısıtlı yapılabilmesi, kıt mali kaynaklara sahip olunması, vatandaşın ihtiyaç ve beklentilerinin fazlalığı, siyasi kaygılar, yöneticilerin beş yıllık bir süre için göreve gelmeleri, yetki devrinden kaçınma

ve Türkiye'nin merkeziyetçi idari yapısı belediyelerde TKY'nin gerektiği gibi uygulanmasının önündeki ciddi engeller olarak sayılabilir.

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerini gösteren ölçütlerden birisi de kalite bilincidir. Bugün var olan yönetim sistemleri içerisinde kaliteyi ve insanı merkezine alan ve onları sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir anlayış olarak TKY ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple belediyelerde ve diğer tüm kamu kurumlar/ kuruluşlarında başlatılacak TKY çalışmaları önemlidir. Bu çalışmada, 2000'li yıllar itibariyle İstanbul'un üç ilçe belediyesinde geliştirilen çalışmalara ışık tutulmuştur. Bu ilçelerde gelişen TKY süreçlerinin örnek teşkil edebilmesi için TKY çalışmalarının sürdürülebilir olup olmadığı, kentsel hizmetlere ne derece etki ettiği ve yerel seçimler sonrası değişen üst yönetimlerin TKY süreçlerini benimseme durumlarının belirlenmesi ve yeni çalışmalara yansıtılması faydalı olacaktır.



## **KAYNAKÇA**

- Ahire, S. L., Landeros, R. ve Golhar, D. Y. (1995). Total Quality Management: A Literature Review And An Agenda For Future Research, Production and Operations Management, (4)3, ss. 277-306. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1995.tb00057.x>
- Arıboğan, Ü. (2016). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Orion.
- ASQ, American Society for Quality Control, Quality 4.0, <https://asq.org/quality-resources/quality-4-0#Evolution>
- CambridgeDictionary, (Quality). <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce-t%C3%BCrk%C3%A7e/quality>.
- Demirci, H. (2014). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Demirkıran, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Drucker, P.F. (2000). Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Alfa.
- Halis, M. (2000). Paradigmadan Uygulamaya, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Güvence Sistemleri. Kırklareli: Beta Basım.
- Halis, M. (2013). Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- İmai, M. (2014). Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Ishikawa, K. (1997). Toplam Kalite Kontrol. (Yayına Haz. Semih Ordaş ve Nedret Yayla). İstanbul: Kalder.
- José Tarí, J. (2005), "Components of successful total quality management", The TQM Magazine, (17) 2, 182-194. <https://doi.org/10.1108/09544780510583245>
- Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Nohutçu, A. (2005). Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite. (Editör: Coşkun Can Aktan). Toplam Kalite Yönetimi ve Yerel Yönetimler. Hizmet-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Yayın No: 36.
- OxfordDictionary(Quality).[https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/quality\\_1?q=quality](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/quality_1?q=quality)
- Özdemir, A. (2014). Kalite Güvence ve Standartlar Standardizasyon ve Kalite. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Sarp, N. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Sezer, Ö., (2008), Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, (4)8, 147-171.
- Şahin, A. (2014). Kalite Yönetimi Teori, Sistem ve Uygulama Örnekleri, ss. 4-75. Atlas Akademi. Konya
- Şimşek, Ö. (2014). İş Hayatında Önce İnsan. İstanbul: Hayat Yayınları.
- West, J. P., Berman, E. M., ve Milakovich, M. E. (1993). Implementing TQM in Local Government: The Leadership Challenge. Public Productivity & Management Review, 17(2), 175-189. <https://doi.org/10.2307/3380513>
- Walasek, T. A., Kucharczyk, Z., ve Morawska-Walasek, D. (2011). Assuring quality of an e-learning project through the PDCA approach. Archives of Materials Science and Engineering, 48(1), 56-60.
- YÖK Ulusal Tez Merkezi (2022). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

## DO THE DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF MOBILE PHONE USERS PLAY A ROLE IN USAGE?

Tolga Pusatlı<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 16/08/2022

Mahir Nakip<sup>2</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 09/11/2022

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2022

### ABSTRACT

#### Keywords

History  
Business  
data/document  
Gender  
Age  
Work  
Education  
Cyber security  
knowledge

Gender, age, work, education, history and cyber security knowledge are chosen as the demographic characteristics of the user; these are investigated in the scope of the operating system of the mobile phone and the behavior of the user to keep business data/document on his/her device. A convenience sampling of 153 volunteers has been conducted through a structured survey and Chi-Square tests are performed. Primary findings reveal that storing business data/document behavior shows uniform figures only in terms of the history of the participants. A weaker relationship exists between history and the O/S of the handset participant. Particularly, the cyber security knowledge and the education of the user shows no or insignificant relation to the behavior of keeping business data/documents. The longer the history the participant has with the mobile phone, the more distinguishing his/her behavior in holding business data/document on the handset and selecting handset can be.

## CEP TELEFONU KULLANICILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN CİHAZ KULLANIMINDA ETKİSİ VAR MIDIR?

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler

Kullanıcı geçmişi  
İşyeri  
verisi/belgesi  
Cinsiyet  
Yaş  
İş  
Eğitim  
Siber güvenlik  
bilgisi

Bu çalışmada, cep telefonu kullanıcının cinsiyeti, yaşı, işi, eğitimi, siber güvenlik bilgisi ve geçmişi, demografik özellikleri olarak değerlendirilmiştir; bu özellikler, cihazdaki işletim sistemi ve kullanıcının iş verisi ve/veya belgesini cihazda taşıma davranışı kapsamında incelenmiştir. 153 gönüllüden oluşan kolay ulaşılabilir durum örnekleme kümesine, yapısal bir anket uygulanmış ve Ki-Kare testleri yapılmıştır. Birincil bulgular göstermiştir ki telefonda iş verisi/belgesi tutma davranışı, demografik özellikleri açısından sadece kullanıcının cep telefonu ile olan geçmişiyle tekdüze bir görüntü vermektedir. Daha zayıf bir ilişki de kullanıcının cep telefonu geçmişiyle cihazın işletim sistemi arasında çıkmıştır. Kullanıcının siber güvenlik bilgisinin ve eğitiminin, ilginç bir şekilde, cihazda iş verisi/belgesi tutma davranışıyla ilgisi çıkmamıştır. Kullanıcının cep telefonu geçmişinin uzun olması, cihazda iş verisi/belgesi tutma davranışını ve cihaz seçimini daha ayırt edilebilir hale getirmektedir.

**Citation:** Pusatlı, T. & Nakip, M. (2022), Do the Demographic Characteristics of Mobile Phone Users Play a Role in Usage?, ARHUSS, (2022), 5(2):214-227.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Çankaya Üniversitesi, [pusatli@cankaya.edu.tr](mailto:pusatli@cankaya.edu.tr)

<sup>2</sup> Prof. Dr., Çankaya Üniversitesi, [mnakip@cankaya.edu.tr](mailto:mnakip@cankaya.edu.tr)

## 1. INTRODUCTION

Mobile phones, mostly smartphones in recent years, are spreading more in the Turkish society today than 15 years ago. With GSM operators offering more coverage and faster Internet connection options, it can be observed these handheld devices are in use not only for communication but also for data/document storage. Here, it is necessary to distinguish between mobile phones and next-generation handsets.

Although the first smartphones, such as the IBM Simon Personal Communicator (BBC, 2014) date back to the mid-1990s, a huge adoption in society can be observed to have occurred between 1999 and the early 2000s when Japanese telecommunication company NTT DOCOMO (NTT-DOCOMO) introduced a mobile Internet service platform in Japan. This innovation opened the path to 3G connection speeds, and hence to an accelerated production of what it is referred as the smartphone today. Since then, the global market has shown its first decline after 18 years, in the last quarter of 2017 (Meulen & McCall, 2018) with 407,845,400 units sold when compared to 432,140,300 units sold in the same quarter of 2016, during which 7% growth was recorded (Goasduff & Forni, 2017). Nevertheless, the decline in the sales can be explained by “not renewing already owned smartphone” action.

The hindrance of WAP has been replaced by fast connections and as a result, handset producers have included wireless devices, browsers for websites and cameras to share multimedia on handsets. These advances seem to have enhanced the sharing of files on the Internet as well as facilitated a natural infiltration of smartphones into workplaces; hence, the security discussions in the cyber world have also spread to smartphones (Allam, Flowerday, & Flowerday, 2014) and (Wang, Wei, & Vangury, 2014).

The main focus in this work is to find potential patterns in two sets of characteristics as visited literature directs: characteristics in smartphone usage, which are operating system of the handset and behavior in keeping business related data or documents on their handsets; and demographic data, which are gender, age, work, history, cyber security knowledge (CSK) and education of the participants.

This research has opted to do convenience sampling as it does not aim to generalize the outcome of the work. Feedback has been collected from 153 smartphone users, participants, to learn about these sets of characteristics. A pollster has spent few

days in public areas to approach potential participants for convenience sampling. 155 participants have agreed to take the survey. The survey papers have not been given to the participants as the pollster read the questions and collected to responses, face-to-face. The survey is anonymously conducted. Of the 155 participants, two of them have been eliminated as they did not answer some of the questions.

With this motivation, the literature on the retention of work related data and documents on smartphones have been collected. There are a number of fragmented works on the demographic characteristics of mobile phone users, especially those relating to the subject of the bring-your-own-device (BYOD), as briefly visited. From that scope, literature is found not fed with works primarily focusing on researching the potential relations among having business data on a handset, gender, age, work sector, education, CSK and history of the participant, to our knowledge.

## **2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES**

As the aim is to look for potential relationships among the factors mentions, previously, the following hypotheses have been developed, accordingly:

H1: Keeping business data on the handset is not related to the demographic characteristics of the participants.

H2: Operating system of the handset is not related to the demographic characteristics of the participants.

This work considers gender, age, education, history, work sector and CSK level as the demographic characteristics of the users; hence, all the hypotheses are tested against these characteristics.

### Characteristics related to mobile phone usage

In its scope, this study refers to business related data or documents as “business data” for convenience. As the practical usage of mobile phones is increasing, by the time both the employee and employer sides are accepting BYOD at workplaces. Meanwhile, works such as (Allam et al., 2014) and (Wang et al., 2014) underline the security challenges to BYOD in addition to the benefits of BYOD. While the practical usage and security discussions are still ongoing, it is not uncommon to keep business data in mobile phones. In (Mylonas, Kastania, & Gritzalis, 2013), the researchers found that 36% of their interviewees stored business data on their mobile phones. This behavior is

getting adopted; for instance, projects such as (Esser, Muthmann, & Schuster, 2013) where technology to capture business documents on mobile devices are reported to the literature.

O/S is another factor chosen to consider along with the other factors. The O/S factor is a more special case than the other factors because the user has no ability to change it on a smartphone. For instance, an iPhone user cannot install an Android O/S in place of iOS on his handset; likewise, an Android user cannot switch to iOS unless he uses an iPhone handset even though it is not an aim to include handset manufacturers in the scope of this research.

#### Demographic characteristics

Basically, what this work refers to as “history” is the number of years of experience that a mobile phone user has with smartphones. The diffusion of smartphones in Turkey is clearly seen: the availability of mobile phones is 95.8% in 2022 (Turkish Statistical Institute, 2022). The numbers mentioned so far for the world market and Turkey show an increasing adoption of smartphones, hence and increase in experience in their usage.

Both gender and age are generally considered to be components of demographic attributes. In (Andone et al., 2016), the researchers found that females and younger people use their smartphones more often than males and relatively older people. The primary finding of their work indicates that both gender and age are among the determining factors in the type of phone and application use. Another example of age as a demographic attribute of the participants is given in (Chan, 2018), where the author studies smartphone use in different age groups. Another study (Hong, Trimi, & Kim, 2016) takes senior citizens as a case study wherein the authors have found age to be an active factor in the digital divide.

Additionally, the education levels of the participants have been taken into account as it is considered to be a factor in the literature. For instance, in (Zhang & Ma, 2011), the authors found mobile phone users’ reading preferences, i.e. reading publications in a digital form, changing with their levels of education. Statistics on smartphone ownership according to level of education are given at (O’Dea, 2021) for the USA which asserts that from 2011 to 2021, people with a higher education background tended to have smartphones.

Much research has been carried out on cyber security, such as (Renaud & Flowerday, 2017; Strand, 2014; Strawser & Donald J. Joy, 2015); however, not many of studies take user knowledge of cyber security into account. In (Ben-Asher & Gonzalez, 2015), for instance, the authors found that CSK sensitizes users to attacks. While the authors assess the expertise of the participants through several questions on theoretical and practical knowledge, our questionnaire asks the participants to express their CSK (Table 1). Another point with these works is that they are considering cyber security in general, not specifically with regard to smartphone usage. Nevertheless, this work has opted to consider user background in cyber security as a separate factor among the demographic characteristics.

Another point with the related literature is that, to our knowledge, there is little to no considerable work that investigates smartphone user statistics based on participants' workplaces; hence, this work has opted to ask about workplaces – i.e., as to whether they are public, private, or the person is unemployed - to explore potential patterns should they exist.

### **3. DATA AND ANALYSIS METHOD**

Categorical data has been used in this study; for this reason, Chi-Square analysis is necessary in order to understand whether there are correlations between dependent and independent variables.

“...In general the chi-square statistic is used to test the statistical significance of the observed association in a cross-tabulation with two variables. It assists us in determining whether a systematic association exists between the two variables... The test is conducted by computing the cell frequencies that would be expected if no association were present between the variables, given the existing row and column totals...” (Malhotra, 2019)

Contingency coefficient is an important extension of Chi-Square analysis. The contingency coefficient varies between 0 and 1. The 0 value occurs in the case of no association and the maximum value of 1 never occurs. Rather, the maximum value of the contingency coefficient depends on the size of the table, which can be shown according to the number of rows and columns size (Malhotra, 2019). For this reason, it should be used only to compare tables of the same size. That is why tables with 2x2 or 3x3 are



preferred. On the other hand, there is no test which shows the significance of contingency coefficient because the test done already by Chi-Square analysis.

The formula given in (1) is used to calculate contingency coefficient.  $C$  is the contingency coefficient,  $X^2$  is Chi-Square and  $n$  is number of rows.

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2+n}} \quad (1)$$

In essence, the analysis that best fits the categorical data is Chi-Square, and it is a non-metric analysis. The results are interpreted with the help of the contingency coefficients. Chi-Square analysis can be open to discussion for it requires participants in the data set to be independent; however, one of the powers of this analysis technique is to show the differences between theoretical and observed values with which hypotheses can be tested. In case the results are significant, the contingency coefficient becomes considerable because the degree of relationship between two non-metric variables can be discovered with the contingency coefficient.

**Table 1:** Survey Questions

Question	Possible Answers
Gender	Male   Female
Age	< 20   21-30   31-40   > 40
What is your current employment status?	Public   Private   Student   Housewife   Not working
What is the highest degree or level of school you have completed?	High school or less   Vocational/bachelor   Master's   PhD
How would you define your cyber security knowledge (CSK)?	Professional due to work/Educated   Confident   Not confident
How long have you been using smartphone? (In years)	< 6   6-10   > 10
What operating system does your smartphone use?	Android   iOS   Other or do not know
Do you store business data/document on your smartphone?	Yes   No

The literature visited has led to investigate the relationships among the factors of demographic and mobile phone usage characteristics (Table 1).

Apparently, inquiring about the retention of business related data to the participants who do not work would not be meaningful; hence, this question has been asked as “Would/Did you store business data/document on your smartphone?” If the participant has ever stored anything about the work in his/her handset then the answer

is taken as “Yes”. Common examples may include, “Sometimes I take photo of my hard-copy documents, such as reports, and send to my manager via WhatsApp”.

The weakness of the test is limited because the participants are not dependent; hence, Chi-Square analyses are performed and the contingency coefficients are calculated; for this, the SPSS software has been employed.

As previously presented, six basic demographic properties of the 153 participants are selected, these being gender, education, age, CSK, public/private work sector and history of usage of the participant. Additionally, two usage characteristics are considered, namely retention of work related data and documents and the operating system of the handset.

#### **4. DESCRIPTIVE FACTS AND RESULTS**

The sample population is female dominant with the gender distribution as 41.2% male and 58.8% female. Participants are also young; 22.9% are 20 or younger, 36.6% between 21 and 30, 20.3% in their 30’s and 20.3% are 40 years old or older (Table 2).

**Table 2:** Descriptive Statistics

Gender	Male	53
	Female	90
Age	<20	33
	21-30	56
	31-40	31
	>40	31
Work	Not Working	46
	Public	29
	Private	78
Education	High School or Less	49
	Vocational/Bachelor	64
	Master’s	19
	PhD	21
History	<6	73
	6-10	49
	>10	31
CSK	Not Confident	82
	Confident	53
	Professional	18

Of the participants, 70% are working (51% at private and 19% at public) and 30% are not working as they are student, housewife, retired or simply not working.

Chi-Square analyses for the combinations (Table 3) are performed. Note that only business data and history combination yielded significance level less than 0.05. Additionally, relationship between O/S and history is worth to mention.

**Table 3:** Pearson Chi-Square Significance Levels

	Gender	Age	Work	Education	CSK	History
O/S	0.447	0.403	0.226	0.562	0.490	0.091
Keeping Business Data/Document	0.186	0.400	0.601	0.884	0.988	0.048

Having business data/files on the handset can be regarded as a considerable behavior. Of the participants, 55.6% had such behavior, whereas 44.4% did not. These two ratios are not very distinct from each other; nevertheless, this result should be interpreted in relation to the demographic characteristics. The results gathered from the Chi-Square analysis inform us that this behavior does not show any differences according to gender, age, education, CSK or work sector. On the other hand, history shows association. Hence, it is safe to claim that the retention of data/files on the handset does not show any association with other demographic characteristics of the participants.

The Android and iOS operating systems were adopted by the participants at rates of 60.8% and 35.9%, respectively; the remaining 3.3% is either other O/S or not known. Hypotheses under this topic were assumed as they could be interested by the market researchers. However, Chi-Square analysis results do not support this argument; accordingly, operating systems do not show differences in terms of gender, age, education, CSK or work sector. It can be therefore claimed that the O/S on the handset shows no association with these demographic characteristics of the participants. Meanwhile, history shows an association with the O/S of the handset; although it is 0.091 and not very significant, it is worth to mention.

CSK and education yielded interesting results. While 11.8% of the participants are professional or educated in cyber security, 34.6% feel confident and 53.6% of them classify themselves as “not confident” in cyber security. In the education, 32% of the

participants are high school or secondary school graduates; remaining majority are university graduates with 41.8% vocational or bachelor, 12.4% masters and 13.7% PhD degrees. Interestingly, both CSK and education yielded considerable unrelated results with the keeping business data/document behavior.

Of the participants, 20.3% have been using smartphones for more than 10 years, 32% between 6 and 10 years and 47.7% less than 6 years. This is not surprising as the adoption of smartphones was on the rise, as mentioned in the introduction i.e., a large portion of the adopters has not shown itself yet. There may be considerable findings in marketing before the Chi-Square analysis. For instance, first adopters, the 20.3% of smartphone users, are innovators who are accepted as pioneers in marketing. The 47.7% can be seen as the late majority and laggards and the users in this slice are accepted to be informed often. For this reason, clarifying the relationship between the number of years of usage and retention of work related data/files (Table 4) and O/S of the handset (Table 5) are important and Chi-Square analyses can provide us with remarkable findings.

**Table 4:** History vs Retention of Business data/document behavior

Keeping Business Data/Document		History (years)			
		<6	6-10	>10	Total
No	Count	40	17	11	68
	% within History	54.8%	34.7%	35.5%	44.4%
	% within Business Data/Doc	58.8%	25%	16.2%	100%
Yes	Count	33	32	20	85
	% within History	45.2%	65.3%	64.5%	55.6%
	% within Business Data/Doc	38.8%	37.6%	23.5%	100%
Total	Count	73	49	31	153
	% within History	100%	100%	100%	100%
	% within Business Data/Doc	47.7%	32%	20.3%	100%

Among the participants, 85 of them keep business data/document in their mobile devices while the rest, 68 of them prefer not to do so. The Chi-Square analysis shows a 0.048 significance level relation between the history and retention of business data/document behavior of the participants (Table 4). The contingency coefficient is 19.5%. This relation degree is just good enough to be interpreted; a meaningful

difference can exist between “how long the participant has a smartphone” and “does the participant keep business related data/document on the handset”.

**Table 5:** History vs Operating System

Operating System (O/S)		History (years)			
		<6	6-10	>10	Total
Android	Count	51	23	19	93
	% within History	69.9%	46.9%	61.3%	60.8%
	% within O/S	54.8%	24.7%	20.4%	100%
iOS	Count	19	25	11	55
	% within History	26%	51%	35.5%	35.9%
	% within O/S	34.5%	45.5%	20%	100%
Other	Count	3	1	1	5
	% within History	4.1%	2%	3.2%	3.3%
	% within O/S	60%	20%	20%	100%
Total	Count	73	49	31	153
	% within History	100%	100%	100%	100%
	% within O/S	47.7%	32%	20.3%	100%

Majority of the participants have mobile devices with Android O/S; this is followed by iOS and only 5 of them have different O/S. The Chi-Square analysis shows a 0.091 significance level relation between the history and the O/S of the handset of the participants (Table 5). The contingency coefficient is 22.3%. This relation degree is not so high however, it is worth to be interpreted; a meaningful difference can probably exist between “how long the participant has a smartphone” and the O/S of the handset. Recall that O/S are meant to be unchangeable in the handsets; hence, an indirect relationship has a potential to exist between the history and the selection of the handset.

**5. FINDINGS**

History of the participants show significant correlation with the behavior of keeping business data on the smartphone. This may be because the workplaces see BYOD as a factor despite cyber security issues, as stated in (Allam et al., 2014) and (Wang et al., 2014).

No relationship between O/S and the age, gender, education and the CSK factors is found, which is not surprising as O/S is not a choice of the participant once he has selected the handset. This may be explained by the fact that the O/S installed on the

device is not replaceable. However, history shows not so strong but still considerable influence on the selection of the handset. Meanwhile, this finding should not be interpreted for all types of handsets as only smartphones are within the scope of this work. Recalling the literature reviewed (O'Dea, 2021), people with a higher education background tended to have smartphones.

An interesting finding is that the behavior of keeping business data on the smartphone has no correlation with the CSK as well as the education of the participant. The related results show that CSK and the education of the participants have almost no or insignificant influence on this behavior.

## **6. CONCLUSION AND DISCUSSION**

Recall that the aim of this work is not to draw a conclusion for a general case since the sampling method would not represent the whole population. Especially, the effects of the pandemic on the mobile phone users are considerably immature. Meanwhile, significant patterns in the role of demographic properties of the participants in their usage are found. The history of the participants with their mobile phones shows relationship with the retention of business related data/documents on the device and a weaker relationship with the O/S of the handset; it is still too early to infer latter correlation as the handset selection of the participant but this is a promising future study. The marketing of smartphones is as important as production. This research did not only give information about the usage of the system in the smart phones used by the consumers but also revealed the behaviors and attitudes of those who use these systems. Therefore, this finding can guide both smartphone manufacturers and smartphone vendors.

Apparently, the findings emerged from this work have limitations, hence, they provide material for future work avenues. The number of participants in such social research is generally open to discussion as the number may or may not adequately or properly represent the whole population. However, this is not a direct limitation to this work as generalizing the findings is not within the scope. While this limitation should be considered in the conclusion drawn, the number of participants was found sufficient to obtain meaningful differences in the relationships. This is adequate evidence that the survey questions are reliable and can produce meaningful results. Thus, they can be

used in more comprehensive research to survey larger numbers of participants; i.e., these questions can be used in a random sample to project a niche population.

Another limitation can be discussed as the conclusion relies on a single research instrument and just Chi-Square test for analyses. The automatic collection of information from mobile devices can be via a secondary instrument. This would yield less biased answers as human intervention would be eliminated. However, such an application cannot obtain information to answer every survey question as it is still needed to acquire answers to some of the questions from the participants. Additionally, installing such an application to a participant's device would likely make the participant reluctant, thereby making such a secondary research method quite challenging. Nevertheless, with this approach, researcher can collect considerably larger and richer data; hence, can perform further statistical analyses, such as multiple regression to explore cause-and-effect among the factors.

Because of the limitations, it is still too early to claim that behaviors and characteristics become more distinguishing with the history; however, it is promising as it shows more role when compared against age, gender and work of the participants.

Two unexpected findings reveal that both the education and the cyber security knowledge of the participants show insignificant or no influence on keeping business related data and/or document on the handset. This considerable finding will lead us to focus on the education and the experience of the users; hence, we strongly recommend testing the roles of the knowledge given to the user via education and the experience of the user gained through years, in a possible future work.



## REFERENCES

- Allam, S., Flowerday, S. V., & Flowerday, E. (2014). Smartphone information security awareness: A victim of operational pressures. *Computers & Security*, 42, 56-65.
- Andone, I., Błaszkiwicz, K., Eibes, M., Trendafilov, B., Montag, C., & Markowetz, A. (2016). How Age and Gender Affect Smartphone Usage. Paper presented at the ACM International Joint Conference on Pervasive and Ubiquitous Computing: Adjunct (UbiComp), Heidelberg, Germany.
- BBC. (2014, 15.Aug.2014). World's first 'smartphone' celebrates 20 years. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/technology-28802053>
- Ben-Asher, N., & Gonzalez, C. (2015). Effects of cyber security knowledge on attack detection. *Computers in Human Behavior*, 48, 51-61.
- Chan, M. (2018). Mobile-mediated multimodal communications, relationship quality and subjective well-being: An analysis of smartphone use from a life course perspective. *Computers in Human Behavior*, 87, 254-262.
- Esser, D., Muthmann, K., & Schuster, D. (2013). Information Extraction Efficiency of Business Documents Captured with Smartphones and Tablets. Paper presented at the 13th ACM Symposium on Document Engineering (DocEng 2013), Florence, Italy.
- Goasduff, L., & Forni, A. A. (2017). Gartner Says Worldwide Sales of Smartphones Grew 7 Percent in the Fourth Quarter of 2016 [Press release]. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-02-15-gartner-says-worldwide-sales-of-smartphones-grew-7-percent-in-the-fourth-quarter-of-2016>
- Hong, S. G., Trimi, S., & Kim, D. W. (2016). Smartphone use and Internet literacy of senior citizens. *Journal of Assistive Technologies*, 10(1), 27-38.
- Malhotra, N. K. (2019). *Marketing Research, An Applied Orientation* (7th ed.): Pearson Education.
- Meulen, R. v. d., & McCall, T. (2018). Gartner Says Worldwide Sales of Smartphones Recorded First Ever Decline During the Fourth Quarter of 2017 [Press release]. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-22-gartner-says-worldwide-sales-of-smartphones-recorded-first-ever-decline-during-the-fourth-quarter-of-2017>
- Mylonas, A., Kastania, A., & Gritzalis, D. (2013). Delegate the smartphone user? Security awareness in smartphone platforms. *Computers & Security*, 34, 47-66.
- NTT-DOCOMO. History. Retrieved from <https://www.nttdocomo.co.jp/english/corporate/about/outline/history/>
- O'Dea, S. (2021, 12.May.2021). Share of adults in the United States who owned a smartphone from 2011 to 2021, by education level. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/195007/percentage-of-us-smartphone-owners-by-education-level/>

- Renaud, K., & Flowerday, S. (2017). Human-centred cyber security. *Journal of Information Security and Applications*, 34, 1.
- Strand, C. (2014). Challenging confidence in cyber-security. *Computer Fraud & Security*.
- Strawser, B. J., & Donald J. Joy, J. (2015). Cyber security and user responsibility: surprising normative differences. Paper presented at the 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE) and the Affiliated Conferences, Las Vegas.
- Turkish Statistical Institute. (2022). Survey on Information and Communication Technology (ICT) Usage in Households and by Individuals. Retrieved from [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Survey-on-Information-and-Communication-Technology-\(ICT\)-Usage-in-Households-and-by-Individuals-2022-45587](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Survey-on-Information-and-Communication-Technology-(ICT)-Usage-in-Households-and-by-Individuals-2022-45587)
- Wang, Y., Wei, J., & Vangury, K. (2014). Bring Your Own Device Security Issues and Challenges. Paper presented at the The 11th Annual IEEE Consumer Communications & Networking Conference (CCNC) Mobile Device, Platform and Communication, Las Vegas, Nevada.
- Zhang, L., & Ma, W. (2011). Correlation analysis between users' educational level and mobile reading behavior. *Library Hi Tech*, 29(3), 424-435. doi:<https://doi.org/10.1108/07378831111174396>

**SİMBİYOTİK İŞBİRLİKLERİNDE ÖRGÜTSEL KİMLİK İLE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hale Eda Akduru<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 13/08/2022

Accepted Date (Kabul Tarihi): 22/11/2022

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2022

**ÖZ**

**Anahtar  
Kelimeler**

Simbiyotik Örgüt,  
Örgütsel Kimlik  
Algısı, Örgütsel  
Vatandaşlık  
Davranışı,  
Örgütsel Davranış,  
İşletmelerarası  
İşbirlikleri.

İşletmeler arası işbirliklerinden simbiyotik işbirlikleri güven ve ortak amaç çerçevesinde şekillenen ortak bir yaşam kurulması esasına dayanır. Simbiyotik ilişkide amaç işletmelerin karşılıklı çeşitli faydalar sağlayarak hayatta kalması ve çevresel tehlikelere karşı birlikte hareket etmesidir. Bu çalışmanın amacı simbiyotik örgüt yapılanmalarında, çalışanların örgütsel kimlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Uşak Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetini sürdüren ve simbiyotik ilişki içerisinde bulunan firmalardan bir geri dönüşüm işletmesi ve ona kaynak sağlayan bir tekstil firmasında çalışan toplam 116 kişilik örnekleme anket uygulanarak elde edilen veriler analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre, simbiyotik örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durum değişkenleri etkilemezken, ücret düzeyi ve hizmet süresi değişkenlerinin etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel kimlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda simbiyotik örgütlerde çalışanların örgütsel kimlik algılarını artırmaya yönelik çeşitli öneriler getirilmiştir.

**A RESEARCH ON ORGANIZATIONAL IDENTITY AND ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP RELATIONS IN SYMBIOTIC COLLABORATIONS**

**ABSTRACT**

**Keywords**

Symbiotic  
Organization,  
Perception of  
Organizational  
Identity,  
Organizational  
Citizenship  
Behavior,  
Organizational  
Behavior, Inter-  
Business  
Cooperations.

Symbiotic collaborations, as a common type of collaborations between businesses, are based on the establishment of a common life shaped within the framework of trust and common purpose. The purpose of the symbiotic relationship is to survive by providing mutual benefits and to face environmental hazards together. The aim of this study is to examine the relationship between organizational identity perceptions of employees and organizational citizenship behavior tendencies in symbiotic organization structures. And the data is obtained from a sample of 116 people working in a recycling company and a textile company that have a symbiotic relationship in Uşak Organized Industrial Zone. According to the research findings, while gender, age, education level and marital status variables do not affect the organizational citizenship behavior tendencies of employees in symbiotic organizations, wage and working years variables do. In addition, there is a positive correlation at the level of significance between the organizational identity perceptions of employees in symbiotic organizations and their organizational citizenship behavior tendencies. In this context, various suggestions have been made to increase the organizational identity perceptions of employees in symbiotic organizations.

**Citation:** Akduru, H. E. (2022), Simbiyotik İşbirliklerinde Örgütsel Kimlik ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, ARHUSS, (2022), 5(2):228-255.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi Hale Eda Akduru, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Milas Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü, haleedaakduru@mu.edu.tr, Orcid Id: 0000-0003-4022-2364

## 1.GİRİŞ

İşletmelerin faaliyet göstermekte oldukları piyasalarda teknik ilerlemelerin son derece hızlı boyutlara ulaşması, bilginin en değerli kaynak haline gelmesi, ülkeler arasındaki sınırların silinmesi gibi küresel boyutta gelişmeler ve değişimler zaman zaman işletmelerin tek başlarına altından kalkmakta zorlanacakları durumlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Ancak, işletmeler değişen çevreye adaptasyon sağlamak durumundadırlar. Bu sebeple, işletmelerin daha güçlü, teknik açıdan daha donanımlı, kaynak bağımlılığından kurtulmuş ve daha uzun ömürlü işletmeler oluşturma yoluna gitmeleri son yüzyılda kaçınılmaz olmuştur.

İşletmeler arası ilişkiler, çeşitli birliktelikler oluşturarak pazarda üstünlük elde etmeyi hedefleyen işletmeler arasında meydana gelen ilişkiler topluluğu olarak ifade edilmektedir. Bu ilişki birliklerinde karşılıklı fayda sağlamak, rekabet gücü kazanmak ve yüksek karlılık sağlamak esas olmakla birlikte, bazılarında ise sadece varlığını sürdürmek yani hızla değişen piyasa mekanizmasında hayatta kalmak hedeflenmektedir (Taşkın ve Kahraman, 2016:537). Dolayısıyla tüm birlikteliklerde geçerli standart kurallar olduğu söylenememektedir.

Bununla birlikte içinde bulunulan durumun ve beklentilerin işletme birlikteliklerinin koşullarına yön verdiği bir gerçektir. Normal şartlarda ağyapılar özerk ama birbirine bağımlı aktörler tarafından oluşturulan sosyal bir oluşumdur. Öte yandan, aktörler arasındaki sürekli etkileşim sayesinde, rutin ve ortak dünya görüşleri gelişmeye başlar ve ağyapı daha durağan hale gelir. Aynı zamanda, yeni fırsatların ortaya çıkması aktörleri ayakta tutar ve ağyapının dinamik halde olmasını sağlar (Akdeve, 2008:21).

Son dönemlerde daha çok çevresel geri dönüşüm amaçlarıyla oluşturulan endüstriyel simbiyozların işletme birliktelikleri türleri arasında önde geldiği söylenebilir. Bu tür simbiyotik birlikteliklerde temel amaç sürdürülebilir gelişmenin sağlanmasıdır. Dünyada bu şekilde görülen endüstriyel simbiyoz vakalarının en göze çarpanı Danimarkadaki Kalundburg Endüstri Kasabasıdır fakat benzer örnekler Avusturya, Almanya, Finlandiya ve de Amerika ve Avrupa petrokimya komplekslerinde görülmektedir (Desrochers, 2004:1099).

Özellikle rekabetin yoğun yaşanmaya başladığı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde daha çok üzerinde durulan konuların başında gelmeye başlayan simbiyotik

yaşam ülkemizde de çeşitli işletmeler arası işbirlikleri yoluyla kendisini göstermektedir ve son dönemde sayıları gittikçe artmaktadır.

Simbiyotik ilişkilerin kendisine has özellikleri ve örgütsel anlamda farklı işleyiş usulleri bulunmaktadır. Simbiyozlarda çalışan iş görenlerin örgütün kendi içsel mekanizmaları ile simbiyotik ilişkideki işleyişe adapte olabilmeleri ise zamanla oluşan bir düzen gerektirmektedir.

Simbiyotik örgütlerde çalışanların yaşadığı en önemli sıkıntıların başında örgütsel kimlik algılarına dair çelişkiler gelmektedir. İş gören kendi içerisinde örgütte bir birey olarak yer almakta ve fakat aynı zamanda daha büyük bir yapılanmada ise farklı bir rol üstlenmektedir. Bu sistem iyi yönetilmediği durumlarda çoğu zaman çatışmalara, aidiyet kaybına, verim düşüklüğüne ve uzun vadede işten ayrılmalara sebebiyet verebilir.

Aynı zamanda iyi yönetilen ve belirli kurallar çerçevesinde yönetilen simbiyozlarda ise çalışanların örgüte dair algıları örgütsel vatandaşlık ve adanma gibi olumlu örgütsel davranış çıktıları meydana getirebilecektir.

Dolayısıyla küreselleşen dünyanın bir gereği olarak oluşturulan bu simbiyotik örgütlerde çalışanların örgütsel kimlik algılarının nasıl şekillendiği belirlenerek, simbiyozların çalışan aidiyetini nasıl etkilediğinin ve bu algının örgütsel vatandaşlık davranışına nasıl etki ettiğinin incelenmesi bu işbirliği türünü bünyesine adapte etmeyi planlayan tüm işletmeler açısından yol gösterici bir gerekliliktir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Simbiyoz Kavramı**

Biyoloji kökenli bir terim olan simbiyosis, iki veya daha fazla canlı türünün birlikte yaşaması anlamına gelmektedir (Köksal, 2011: 55). Burada canlı türleri arasında karşılıklı destek, yarar ve birliktelik oluşturulmakta, böylelikle hayatta kalma şansı artırılmaktadır.

Cambridge İngilizce sözlüğünde symbiotic kelimesi “her birinin diğerine varlığının devamı için gerekli koşulları sağladığı iki tür hayvan veya bitki arasındaki ilişki” anlamına gelen bir isim olduğu belirtilmektedir. Aynı sözlüğe göre, symbiosis

kavramı, birbirine eşit şekilde bağlı olan kişiler veya kuruluşlar arasındaki ilişki, olarak tanımlanmıştır (Cesur, 2022:769).

Biyolojik anlamda simbiyozla ihtiyaç duyulmasının temelinde iki canlı türünün çevresel rekabete karşı güçlerini birleştirmesi, birlikte daha kolayca hayatta kalabilmesi, yardımlaşması düşüncesi bulunmaktadır.

Türlerin birlikte oluşturduğu simbiyotik ilişkide iki canlı türü de baskın sayılmaz. Biri diğerine yarar sağlayarak (birlikte yaşayarak) hayatta kalma şanslarını yükseltebilmektedirler (Doğan, 2006: 39). Simbiyotik ilişki biyolojik anlamda birbirinden farklı özellikleri bulunan organizmaların ellerinde olanı birbirleriyle paylaşarak, karşılıklı eksikliklerini tamamlamaları ve bu sayede sağladıkları faydayı maksimuma çıkarmaları esasına dayanmaktadır.

Alanyazına göre simbiyotik işbirliğinin kendisine has bazı temel gereklilikleri bulunmaktadır. Bunlar güven, ortak bir hedef ve ortak bir hayattır (Yılmaz, 2021:51).

Güven; Simbiyotik bir ilişki, iki organizmanın doğal yaşamlarının bir parçası olarak birbirlerine güvenmeleri sayesinde oluşmaktadır. Her iki organizma da birbirlerinin başarısı için önemli birer fonksiyona sahiptirler (Köksal, 2011:58).

Güven sadece simbiyotik ilişkiler bağlamında değil tüm ilişkiler için hayati öneme sahiptir. Güvene dayanmayan hiçbir ilişki varlığını uzun vadede sürdürememektedir (Meral vd., 2016; Semerciöz, 2000, Battal, 2021). Simbiyotik ilişkiler açısından ise güvenin genellikle doğada kendiliğinden oluştuğu görülmektedir. Örgütsel ilişkilerde ise güvenin kırılma ilkesi gereği sözleşmeler ve yazılı kontratlar kullanılmaktadır.

Örgütsel simbiyozlarda tıpkı diğer işbirliği türlerinde olduğu gibi güven zedelendiği takdirde simbiyotik ilişki ortadan kalkar. Bu bakımdan tehlike zamanlarında doğa ile insan tabiatının benzer tepkiler gösterdiği söylenebilir (Mücevher, 2021:182).

Ortak Hedef; Simbiyotik ilişkinin de her ilişkide olduğu üzere önemli ve temel bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç çoğunlukla karşılıklı fayda elde etmeyi esas almaktadır. Biyolojik türler açısından bakıldığında simbiyotik ilişki temelde korunma, barınma, beslenme gibi ihtiyaçların karşılanması, kısaca yaşamını sürdürme güdüsüne dayanmaktadır (Kushiyev vd., 2017:239).

Buna göre simbiyotik ilişki sürdüren bir canlı diğerinin desteğiyle hayatına daha kolay devam edebilmekte ve o da karşılıklı olarak diğer canlıya belirgin faydalar



sağlamaktadır. Güçler arası birliktelik gibi düşünülebilecek bu durum doğada birçok koşulda gelişebilmektedir.

Örgütlerarası ilişkiler yazını açısından bakıldığında simbiyotik işbirliklerinin işletmelere birçok faydası sayılabilir (Koçel, 2013:419):

Örgütler daha rekabetçi ve daha başarılı olurlar.

Daha yüksek performansa ve verimliliğe dayalı bir yapı meydana gelir.

Personel güçlendirme uygulamalarını destekler.

Yüksek sinerji sağlanır.

Kazan-kazan mantığı gereği herkes kazanır.

Paylaşılan sorumluluklar gereği emek ve zaman israfı azalır..

Ortak hareket bilinci ve farkındalığı artar.

Bunların dışında örgüt kuramlarından kaynak bağımlılığı teorisine göre bir örgütün ortaya koyduğu çıktı (output) bir başka örgüt açısından girdi olarak (input) kullanılmaktaysa bu noktada iki örgüt arasındaki ilişki de simbiyoz olarak ifade edilmektedir (Jones, 2004:72).

Ortak Hayat; Özellikle bir organizasyon yeni kurulduğunda kurucuların birçok problemle ve kaynak eksiklikleriyle yüzleşmesi gerekir. Kurucular para, teknoloji, emek, bilgi gibi kaynakları yaratmaya çalışırken çok fazla zaman kaybederler (Audia vd., 2006:389). Özellikle belirgin sektörlere yeni giriş yapan işletmeler açısından rekabet şartları oldukça zorlayıcı olabilir. Bu nedenlerle işletmelerin birbirlerinin imkânlarından faydalandığı ortak yaşam şartları sağlayan simbiyotik işbirlikleri tercih edilebilmektedir.

Simbiyotik ilişkinin temelinde iki organizmanın da kendi içerisinde faaliyetini sürdürürken, karşılıklı yarar ve çıkar sağladığı ortak bir yaşam yer almaktadır. Çevresel faktörlerden etkileneceğinden, simbiyotik ilişkinin oluşumundan sonra bir takım değişimler veya düzenlemeler ilişkinin istikrarlı bir duruma kavuşması veya dağılması açısından şarttır (YingYing, 2022:503).

Burada kast edilen çevresel değişimlere simbiyotik örgütlerin ortak yaşam bilinci içerisinde birlikte cevap vermesidir. Tehlikeler ortak çabayla savuşturulur, fırsatlara



birlikte ortak olunur. Ortak hareket kabiliyeti doğadaki simbiyozlarda kendiliğinden, örgütsel simbiyozlarda ise yapılan düzenlemeler aracılığıyla oluşur.

## 2.2.Örgütler Arasında Simbiyotik İlişkiler

Simbiyotik ilişki bazı kaynaklarda sinerji kavramıyla açıklanmaktadır. Bütünün tek tek varlıkların toplamından daha büyük bir farkındalık oluşturması anlamına gelen sinerji kavramı temellerini fen bilimlerinden almasına rağmen, sosyal bilimler alanında özellikle örgütsel içerisinde insanları inceleyen örgütsel davranışın açıklanmasına yönelik çalışmalarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır.

Organizasyonlar arası simbiyoz ise benzer şekilde farklı olanların eksikliklerini birbirleriyle tamamlamaları esasına dayanmakta, hayatta kalma şanslarını artırabilmeleri amacıyla işletmelerin sahip oldukları kaynak ve varlıklarını birleştirmeleri esasına dayanmaktadır. Bu sayede simbiyotik ilişkiye taraftar olan her iki taraf da işletmenin nihai amaçlarından olan varlığını sürdürme- sürdürülebilir üstünlük sağlama konusunda rakiplerine göre üstünlük kazanmış olacaklardır.

Küreselleşme, bilginin kullanımı ve iletişim alanındaki yenilikler ve beşeri kaynakların değişmekte olan yapısı örgütlerin yaşama olasılıklarını tehlikeye atan çevresel şartların başında gelmektedir. Bu şartlarla mücadele edebilmek için işletmeler birbirlerinin eksik yönlerini ortadan kaldıracak şekilde birleşmektedirler (Köksal,2011: 56). İşletmelerin sahip oldukları kaynakların en önemlilerinin başında bilgi geldiği düşünülürse, bilgiye sahip olan işletmenin sahip olduğu bu önemli kaynağı kendisinde mevcut bulunmayan başka işletmelerin maddi varlıklarıyla birleştirerek hem işletmenin değeri yükselir, hem de varlık sürekliliği garanti altına alınmış olmaktadır.

Örgütler arasında gerçekleşen simbiyozlarda rekabet olgusu, ortak yaşayan organizmaların birbirlerini yok etme arzusu oluşturmasından ziyade birbirleriyle rekabet içerisinde olarak yaşamlarını devam ettirme arzusu duymalarını ifade etmektedir. Yani esas itibarıyla türler- ya da işletmeler- arasında birbirinden faydalanmak ve bu sayede gerekli eksiklikleri tamamlayarak varlığını sürdürmek niyeti bu oluşumlara sebebiyet vermektedir.

Burada zararsız bir rekabet meydana gelmektedir. Örgütlerin hayatlarını sürdürme çabası içerisinde oldukları bu dönemde işe yarayacak en uygun stratejik

yaklaşımın kazan-kazan stratejisi olduğu düşünülebilir. Kazan-kazan stratejisinde, tüm yenilikçilik, yaratıcılık, işletmenin sahip olduğu kaynaklar, enerji ve sinerji rakiplere zarar vermektense, problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak kullanılmaktadır. Böylece tüm tarafların ihtiyaçları karşılanmakta ve her iki taraf ta bu durumun pozitif neticelerinden faydalanmaktadır (Doğan, 2006: 45-46).

İşletmelerde simbiyotik yapılanmaların çeşitli görünümüne rastlanabilir. Küme örgütlenmeleri ve endüstriyel simbiyozlar bunların en çok görülenlerindedir. Küme örgütlenme firmalara ve devletlere üç büyük rekabetsel avantaj sağlamaktadır: Birincisi, coğrafi yoğunlaşmanın olduğu alan içindeki işletmelerin üretkenliğini artırması, ikincisi, işletmelerin yeniliklere ulaşımını kolaylaştırması ve üçüncüsü yeni bir iş perspektifi gelişmesidir (Vuslat Kumcu ve Taslak, 2016:17).

Dolayısıyla örgütsel simbiyotik ilişkide kazanç sağlama, başarı, tehditlerden korunma, varlığını sürdürme ve büyüme gibi avantajların yanı sıra işletmelerde rekabetçi, yenilikçi ve üretken bir yapının desteklendiği söylenebilecektir.

### **2.3. Endüstriyel Simbiyozlar**

İşletmeler arası işbirlikleri arasında en sık görülenlerin birisi endüstriyel simbiyozlardır. Endüstriyel simbiyozlar genellikle işletmeler arasındaki sinerjiyi artırmak ve güçlenmek amaçlarıyla uygulanan çevreye saygılı yöntemlerdendir.

Bu işbirliği yöntemi bireysel üretim sürecinde yer alan geleneksel endüstriyel aktivite modelinin hammaddeleri alıp satılacak ürünlere dönüştürmesi ve daha bütüncül bir kapalı döngü modeline dönüştürülmesine dayanır (Deutz ve Lyons, 2008:1295). Çevresel ekonomilere önemli katkı sağlayan endüstriyel simbiyozlarda işletmeler açısından hem kaynak hem de çıktı bakımından kazanç sağlayan bir zincir meydana getirilmektedir. Bu özelliği nedeniyle endüstriyel simbiyozların oluşturulmasına yönelik olarak idari otoritelerce işletmeler desteklenmekte ve çeşitli kolaylıklar (vergi indirimleri, istisnalar, coğrafi desteklemeler, hukuki kolaylıklar vb.) sağlanmaktadır (Yıldız ve Kaygın, 2022:12).

Endüstriyel ekoloji alanında incelenmekte olan endüstriyel simbiyozlar farklı sektörlerden işletmelerin kaynakların değişimi amaçladığı bir küme oluşturması esasına dayanır ve işletmelere rekabet avantajı kazandırır (Behera vd., 2012: 103). Bu durum

özellikle rekabet yoğun sektörlerde faaliyet gösteren firmaların endüstriyel simbiyozlar oluşturma eğiliminde olmasını açıklamaktadır.

Endüstriyel simbiyozlar çoğunlukla bölgesel şekilde oluşmaktadır. Coğrafi durumun endüstriyel simbiyozların yapılanmasında etkili olmasının çeşitli avantajları bulunmaktadır. Bu faydalar üretim faktörlerine erişim imkanlarının artması ve ölçek ekonomileri nedeniyle maliyetlerin azalmasını kapsamaktadır (Ashton, 2008 :36).

Belirlenen bölgesel simbiyozlarda maliyet tasarrufu ve kazanç diğerlerine nazaran daha yüksek olabilmektedir. Enerji ve su açısından simbiyozlarda toplam tüketim ardi ardına kullanım ve farklı düzeylerde su ve enerjinin tekrar kullanımı sayesinde azalmaktadır (Van Berkel, 2010:371). Ayrıca geri dönüşümün sağladığı katkı ve üretim süreçlerindeki beklmeleri azaltması endüstriyel simbiyozların diğer avantajları arasında sayılabilecektir.

#### 2.4.Örgütsel Kimlik Algısı

Kimlik insanın kim olduğu veya ben kimim sorusuna verdiği cevapla ilgilidir. Bu cevapta kişilere göre bir duygu, bir bilgi, bir bilinç gibi farklı yönler öne çıkabilir. Kimlik insanın aidiyetini, kendisini nereye ait hissettiğini, içinde bulunduğu sosyal ortamla ilgili farkındalık düzeyini belirlemesine yardımcı olur. Bu nedenle kimlik tanımının içerisinde sosyal statü, unvan, kişisel algılar girmektedir.

Kimlik kavramı, özünde kültür, sosyal yaşam, gelenek ve görenekler, tutum, algı, inanç sistemi ve kişilerin tanıma yapıları gibi önemli anlamları içeren, temeli sağlam, kalıcı ve sembolik yargılara dayanan bir içerik taşıyan ve gerek bireysel gerekse toplumsal niteliği ile tekil veya çoğul kavram içerebilen tanımlı bir olgudur (Yıldız, 2008: 15-16). Kimlik bireylerin yaşam enerjilerini doğru aktarabilecekleri bir ortamda şekillenmesi dolayısıyla son derece önemlidir.

Örgütsel kimlik, bireysel kimlik kavramsallaştırmasına benzemesine rağmen biraz daha karmaşık bir yapıdadır. Tüm örgüt üyelerinin bilişsel olarak kendiliğinden edinmiş olduğu bir örgüt tanımı bulunmaktadır, bu sebeple toplamda temel nitelikler örgütsel kimliği meydana getirmektedir. Örgütsel kimliği örgütün başka örgütlerden ayrıldığı nitelikleridir (Tüzün,2006:49). Çalışanların ait oldukları örgüte ilişkin algıları, hisleri, düşünceleri ve nihayetinde tavırları örgütsel kimliği ifade eder.

Örgütsel kimlik algısı, bir örgütün başka bir örgütten ayırt edilmesini sağlayan, geçici olmayan ve önemli olduğu düşünülen niteliklerinin belirlenmesi ve örgütteki ortak hayata örgüt üyelerinin ne derece bağlı olduklarının ortaya konulması olarak ifade edilebilir (Taşdan, 2013:4). Örgütsel kimlik çalışanlar açısından bir algı meselesidir. Bu nedenle örgütsel değerler, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgüt iklimiyle yakından ilişkilidir.

Örgütün ismi, sembolleri, hizmet binalarının dış görünümü ve iç dekorasyonu, örgüt çalışanlarının giysileri, taşıtlar, temel harf karakterleri, renkler, amblemler ve sloganlar bir örgütün görsel kimliğini oluşturan temel elemanlardır (Aktuğlu, 2004:140). Tüm bu bileşenler çalışanlarda örgüte ilişkin bir algı oluşturur. Bu algı olumlu olduğu takdirde çalışanlarda örgüte karşı olumlu iş davranışları gelişimini destekleyecektir. Aksi durumda ise işyerinde istenmeyen davranışlarda artış görülecek ve nihayetinde işten ayrılmalara kadar varabilen neticeler söz konusu olabilecektir.

Örgütsel kimlik algısının işletmenin bütün olarak hedeflerine ulaşmasında da oldukça büyük etkisi bulunmaktadır. Çünkü kişilerin görev aldığı organizasyonu saygın olarak algılaması durumunda, örgütsel amaçların çalışanlarca kabullenilmesi daha kolay ve uğraşsız olur (Bakan vd., 2016 :70). Hedeflerini benimseyen ve motive olan çalışanlar daha yüksek performans ve gönüllü çalışma davranışı sergilerler.

Bazı yazarlar, örgütsel kimliğin “Örgüt nedir?”, “Neyle uğraşır”, “Bunu nasıl yapar” ve “Nereye gitmektedir” sorularının cevaplarını tanımlayan ve bunlara ışık tutan tüm faktörlerin toplamı olduğu görüşünü paylaşmaktadır (Akatay, 2009 :301). Dolayısıyla örgütün misyonu ve vizyonu hazırlanırken yani örgüt kuruluş aşamasındayken örgütsel kimliğe dair esaslar belirlenmektedir denilebilir.

Örgütler açısından çalışanlarının gözünde pozitif bir kimlik algısı oluşturmanın önemi başarı için tartışılmayacak derecede önemli bir şart haline gelmiştir. Günümüzde yıkıcı rekabet şartları altında faaliyet göstermeye çabalayan işletmeleri diğerlerinden ayıran ve zaman zaman birini bir başkasından üstün kılan faktörlerin en önde gelenlerinden birisi o işletmenin çalışanların gözünde sahip olduğu kimliktir (Şanlı ve Arabacı, 2016:444).

Piyasada olumlu bir örgütsel kimlik algısı yaratan işletmelerde işgücü temini diğerlerine nazaran çok daha kolay olmaktadır. Kurumsal, güçlü ve çalışanlarına değer

veren örgütlerde olumlu örgütsel kimlik algısı oluşurken, çalışanların işten ayrılma oranı düşmekte, örgütsel vatandaşlık ve bağlılık oranları ise artmaktadır.

Güçlü bir örgütsel kimliğin etkileri şu şekilde sıralanabilir (Filizöz ve Koparan, 2016:1229);

- Üyeler örgütle bütünleşmektedir,
- Üyelerin motivasyonlarını olumlu etkilemektedir,
- Örgüte yüksek nitelikli insanları çekmektedir,
- Tüketicide güven yaratmaktadır,
- Örgütsel bağlılığı artırmaktadır,
- Tüketici sadakati sağlanmaktadır,
- Üyelerin aidiyet duygusu artmaktadır,
- Yöneticilerin karar verme süreçlerinde yardımcı olmaktadır.

Örgütsel kimlik planlı bir şekilde oluşturulabilir. Bunun için yönetsel çeşitli uygulamalar ve stratejik bir yaklaşım uygulanmalıdır. Kişiler bireysel olarak kendilerinde farklılık ve istikrarlılık duygusu yaratan kimliği meydana getirme, koruma ve devamlı şekilde gözden geçirme için kimlik uğraşısı içine girerler. Bu sebeple örgütsel kimlik algısının oluşturulmasında örgütteki işgörenler aktif rol alırlar (Kalemci Tüzün ve Özdoğan, 2006:93).

Çalışanlar görüntüleriyle, davranış ve tutumlarıyla, iş yapma biçimleriyle ve özel hayatlarıyla örgütsel kimliğin oluşum sürecini şekillendirirler. Diğer kişilerde yarattıkları algıya ilişkin inançları örgütsel kimlik unsurlarındandır. Güçlü örgütsel kimlik algısı bu nedenle çalışanlarda hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında olumlu davranış değişikliklerine zemin hazırlamaktadır.

Organizasyon üyelerine göre organizasyonun esas özelliği, organizasyonu diğerlerinden ayıran özellikler, geçmişle (ve olasılıkla gelecekle) bağlantısını sürdüren kalıcı veya devam etmekte olan özellikleri örgütsel kimlik algısının üç bileşenini meydana getirmektedir (Demir ve Yaşbay Koyal, 2021:122).

Örgütsel kimlik algısının bu üç unsuru da örgütün kültürü, çalışma prensipleri ve yönetsel bakış açısından etkilenmektedir. İşletme sahipleri, yöneticileri ve tüm

çalışanlar örgütsel kimlik öğelerinin gelişimine bu sayede katkı sağlamaktadırlar. Özellikle yenilikçi ve yatay örgüt yapılarına sahip işletmelerde örgütün özellikleri çeşitlenmekte, yeni ve farklı bakış açılarına izin verilmekte, dolayısıyla örgütsel kimlik algısı güçlenmektedir.

## **2.5.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımı, iş analizi, iş gereklerinde bulunmayan, yerine getirilmediğinde cezai işlemi gerekli kılmayan ve çoğunlukla üyelerin kendi istekleri sonucu ortaya konan davranışlar topluluğudur (Podsakoff vd., 2000: 513).

Örgütsel davranış literatüründe çalışanlardan en yüksek verim alınmasını amaç edinen davranış biçimlerinin teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanların içsel motivasyonlarıyla örgütün gelişimi ve hedeflerine ulaşması için çaba sarf etmesine yönelik tutumları kapsamaktadır.

Kavramsal olarak ilk olarak Organ (1988) tarafından ortaya atılan örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin stratejik anlamda uzun dönemli başarısı, rekabetçiliği ve yetenekleri açısından son derece önemli ve gereklidir.

Organ (1994) konuya ilişkin çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu olduğunu ifade etmiştir. Bunlar nezaket, fedakârlık (centilmenlik), şövalyelik (özgecilik), farkındalık (vicdanlılık) ve sivil erdem olarak ayrılmıştır. Nezaket boyutu örgüt içerisinde çalışanların davranışlarını başka bireyleri kırmaksızın, onların düşüncelerini ve önceliklerini düşünerek planlamasını açıklamaktadır. Fedakârlık (centilmenlik) boyutu ise çalışanların örgütün karşılaştığı olumsuz durumlara rağmen şikâyet etmeksizin çeşitli görev ve sorumluluklar için gönüllü olmalarını açıklamaktadır. Şövalyelik (özgecilik) boyutu ile örgütsel problemlerin çözümünde herhangi bir beklentisi bulunmadığı halde çalışanların bu problemlerin çözümü için gönüllü olmasını ifade etmektedir. Farkındalık (vicdanlılık) boyutu örgütün ilerlemesi, gelişimi ve faydası belirlenen standartlara hassasiyetle uymayı ifade ederken, sivil erdem boyutu ise işgörenlerin yardım faaliyetlerine gönüllü şekilde katılmasını açıklamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin ve yöneticilerin performansını yükseltmekte, işletmenin kaynaklarının üretken hedefler için doğru bir şekilde kullanılmasına ve ekip üyeleri ile çalışma gruplarının arasında tam bir koordinasyon

yaratılmasına yardımcı olmakta ve işletmeyi çalışanlar açısından daha tatmin edici bir iş yeri ortamına dönüştürmektedir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 64-65).

Yöneticiler bu nedenlerle örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunu ve gelişimini desteklemektedirler. Ancak çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı meydana getirebilmek için çeşitli gereklilikler bulunmaktadır.

Öncelikle örgüt kültüründe yerleşik bir 'çalışana değer verme' prensibi oluşturmak gerekmektedir (Karaman ve Aylan, 2012:47). Bu sayede çalışanlar kendilerini değerli ve örgütün bir parçası gibi hissedecek, örgüte bağlanacak ve yüksek motivasyonla çalışacaklardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı yaratabilmek için gereken diğer bir koşul ise örgütün iklimidir (Karataş, 2015:55). İlimli bir örgütsel iklim, personelin güçlendirildiği, örgütsel adaletin sağlandığı, amaçlara göre yönetimin uygulandığı, örgütsel güven ve psikolojik güvenlik konularına hassas davranıldığı bir iklimdir. Bu örgütsel iklimde çalışanların ekstra rol davranışı sergileme olasılığı yükselecektir.

Ekstra rol davranışı çalışanların yaratıcı ve samimi davranış ve tutumları olarak ifade edilebilir. Ekstra rol davranışları örgütün gelişimini, başarısını, etkin çalışmasını destekleyen, yükselten ve basitleştiren zorunlu olmayan ortak fiilleri ve gönüllü davranışları kapsamaktadır (Van Dyne vd, 1995: 218). Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde ekstra rol davranışı sergilemeyi ve zorunluluk bulunmadığı halde örgütün yararına olan davranış ve tutumları sergilemeyi açıklamaktadır.

## **2.6. Simbiyotik Örgütlerde Örgütsel Kimlik Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkileri**

İşletmelerin başarısını temelden etkileyen çalışan performansı ile çalışanların örgüte verdikleri değer arasındaki ilişki örgütsel kimlik konusunun önemini ortaya koymaktadır (Öcel, 2013:39). Bilhassa birlikte yaşama amacını güden simbiyotik yapılanmalarda örgütsel kimlik algısı çalışanın kendisini nereye, hangi şekilde ait hissettiği üzerinde durur ki bu durum da ortak yaşamı devamının sağlanması konusunda son derece önemlidir.

Örgütsel kimliği tanımlarken kullanılmakta olan bilişsel, davranışsal, duygusal ve değerlendirme boyutlarına göre çalışanların kendilik algıları ile yani kendi kimlik



algulamaları ile örgütün kimlik özellikleri arasında yüksek uyum olması durumunda güçlü bir örgütsel kimlik algısı ve bütünleşme kurulduğu görülmektedir. Örgütsel kimlik güçlü olduğunda, çalışanlar örgüte özgü, merkezi ve örgüt hakkında kalıcı olduğuna inandıkları şeylerin büyük bir bölümünü kendilerine özgü, merkezi ve kendileri hakkında kalıcı olduğuna inandıkları şeylere dâhil etmişlerdir ve örgüt üyeliği kendini tanımlama için sıklıkla kullanılan bir temel haline gelmiştir (Demir ve Yaşbay Kobal, 2021:113). Buna göre çalışanlar daha mutlu, daha motive, daha başarılı ve daha özverili hale gelmektedirler.

Çalıştığı örgütü seven, ona karşı olumlu duygular besleyen, örgütle ilgili olumlu değerlendirmeler yapan ve olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar sosyal kimliklerini örgütsel kimlikleriyle bütünleştirmiş ve örgütü sahiplenmiş çalışanlardır (Duman vd., 2013, 84). Sosyal kimlik algısı olarak da ifade edilebilen bu durum kişilerde pozitif davranışlar ile örgütlerde pozitif örgütsel çıktılar meydana getirmektedir.

Böylece sosyal kimlik algısı bireylerin grup hedeflerini içselleştirmelerine fayda sağlamaktadır denilebilir. Örneğin ait olduğu grupla kimlik algısı kuramayan bir kişi grup hedeflerini yerine getirirken sadece dışsal (ödül, ceza, vb.), grupla kimlik geliştiren kişi ise içsel anlamda (gelişme, öğrenme, vb.) motive olacaktır (Çelebi ve Çetin, 2021: 136).

Örgütsel kimlik algısının çalışanlar üzerindeki olumlu davranışsal çıktıları arasında örgütsel vatandaşlık davranışı olduğu söylenebilir (Akatay, 2009; Bakan vd.,2017; Duman vd., 2013). Buna göre görev yaptığı örgütü seven, onunla bağ kuran, kendisini ait ve örgütün 'vatandaşı' hisseden çalışanlar ekstra rol davranışı sergileyeceklerdir.

Genellikle kişilerin samimi hislerle ve kendi istekleriyle sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi bulunmamaktadır. Mesela bir çalışan kendisinden böyle bir davranış beklenmediği halde mesai bitiminde ofiste fazladan kalarak elindeki görevleri tamamlamaya uğraşıyorsa veya kendi görev tanımında bulunmadığı halde görevini yapmakta zorlanan bir çalışana yardım ediyorsa bu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir (Sezgin, 2005: 320).

Dolayısıyla daha evvel de belirtildiği üzere bireylerin sosyal varlıklar olarak kişisel ve sosyal kimlik algılarının örgütsel kimlik algılarıyla uyumlu olduğu işletmelerde

***Simbiyotik İşbirliklerinde Örgütsel Kimlik ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkileri Üzerine Bir Araştırma***

gruplar içinde veya yalnız olarak çalışması beraberinde yüksek motivasyonu getirecektir. Motivasyon sayesinde birey, kendi çaba ve faaliyetleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmektedir (Önen ve Kanayran, 2015:50). Motivasyon artışı ise örgütsel hedeflere ulaşılması açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda tüm liderlik ve motivasyon teorilerinin temelinde belirtilen kişileri motive eden sebepler arasında olumlu örgütsel kimlik algısı da sayılabilir.

Simbiyotik ilişkilerde her bir örgütün bireysel bağımsızlığı korunmasına rağmen, ortak bir yaşam sürdürülmesi doğrultusunda üst seviyede bir oluşum yaratıldığı bilinmektedir (Çolakoğlu, 2019; Mücevher, 2021). Bu durum simbiyotik ilişkiye bağlı işbirliklerinde çalışan işgörenlerde bazı özellikli durumlara sebebiyet verebilmektedir.

Firmalar arasındaki simbiyotik ilişkinin güven esasına göre oluşturulması gerekmektedir. Böylece simbiyotik ilişkiye dâhil olan işletmeler karşılıklı sözleşmeler çerçevesinde çeşitli olumlu örgütsel çıktılardan faydalanırlar. Bu tür bir iş birliği, katılımcılar arasındaki sosyal ilişkileri ilerletebilmekte ve bu ilerleme çevre yerleşimlere de yayılabilmektedir (Chertow, 2000:314).

Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel kimlik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin birlikte veya ayrı ayrı birbirlerini çeşitli şekillerde etkilediğine dair sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Şanlı ve Arabacı, 2016; Bakan vd.,2016; Akatay, 2009; Filizöz ve Koparan,2016; Demir ve Yaşbal Kobay, 2021). Ayrıca işletmelerde simbiyotik örgütlere dair yapılmış az sayıda çalışma bulunmaktadır (Cesur, 2022; Erdoğan Yüksel, 2021; Koç ve Sayılar, 2016 ). Araştırmanın gerçekleştirildiği tarih itibariyle simbiyotik bir işbirliği içerisinde faaliyetini sürdüren örgütler üzerinde örgütsel kimlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerini ele alan herhangi bir çalışma bulunmadığı görülmüştür.

Sahip olunan kaynakları paylaşarak, daha rekabetçi işletmeler yaratma ve varlığını daha uzun sürelerle sürdürme amacına hizmet eden simbiyotik yapılanmalarda çalışanların örgütü algılayış biçimleri son derece önemlidir. Örgütün sahip olduğu kültüre, amaçlarına, iş yapma usullerine ve çalışana verilen değere ilişkin aidiyet duygusu oluşmadığı durumlarda çalışanlar yüksek performans sergileyemeyeceklerdir.

Bu açıklamalardan hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtildiği şekilde oluşturulmuştur:

H1: Simbiyotik işbirliği içerisindeki örgütlerde çalışanların cinsiyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Simbiyotik işbirliği içerisindeki örgütlerde çalışanların eğitim durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Simbiyotik işbirliği içerisindeki örgütlerde çalışanların yaşı ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Simbiyotik işbirliği içerisindeki örgütlerde çalışanların medeni durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Simbiyotik işbirliği içerisindeki örgütlerde çalışanların aldıkları ücret ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Simbiyotik işbirliği içerisindeki örgütlerde çalışanların hizmet süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Simbiyotik işbirliği içerisindeki örgütlerde çalışanların örgütsel kimlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu çalışmanın literatürde hem işletmeler arası işbirlikleri hem de örgütsel davranış yazını bakımından öncü bir çalışma olacağı ve alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2.7. Araştırma Amacı**

Bu çalışmanın amacı 'simbiyotik örgüt' olarak adlandırılan örgütlerde örgütsel kimlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin ve bu değişkenleri etkileyen faktörlerin belirlenmesidir.

## **2.8. Araştırmanın Örnekleme**

Bu çalışma Uşak Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren geri dönüşüm işletmeleri ve kaynak sağlayıcıları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uşak İli Türkiye'nin geri dönüşüm faaliyetlerinin gerçekleştirildiği önemli merkezlerden birisi konumunda bulunduğu için, çalışmanın buradaki simbiyotik işbirlikleri üzerinde gerçekleştirilmesi uygun bulunmuştur.

Uşak Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı geri dönüşüm işletmelerinden simbiyotik işbirliği çerçevesinde faaliyet gösteren 22 adet geri dönüşüm işletmesi ve onlara kaynak sağlayan 22 adet tekstil firmasının çalışanlarının tümü çalışma evrenimizi oluşturmaktadır. Araştırma ve ulaşım imkânlarının kısıtlılığında dolayı bu çalışma amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir (Haşiloğlu,2015:20). Buna göre çalışma evreninden çalışan sayısı baz alınarak en yüksek çalışan sayısına sahip olan bir geri dönüşüm firması (82 kişi) ve kaynak sağlayıcısı olan bir tekstil firması seçilerek, çalışanları (34 kişi) üzerinde anket yapılmıştır. Firma yöneticileriyle görüşülerek gerekli açıklamalar yapılmış, izinler alınmış ve anketlerin bir kısmı yüz yüze bir kısmı ise e-posta yoluyla tamamlanmıştır.

Genellikle, örneklem büyüklüğünün kabul edilebilirliği araştırmanın tipine bağlı olarak değişir. Betimsel araştırmalar için, evrenin %10'unu oluşturan bir örneklem, olabilecek en az oran olarak dikkate alınır. Daha küçük evrenler için %20 gerekebilir. Korelasyona bakan araştırmalarda en azından %30'luk bir örneklem, bir ilişkinin varlığı ya da yokluğunu kanıtlamada gerekli görülür (Özen ve Gül, 2007:415). Bununla beraber istatistiki olarak 0,10 örnekleme hatasıyla  $\alpha=0,05$  güven aralığında 1000 üzerinde kişiden oluşan ana kütlede çalışılması gereken minimum kişi sayısı 81'dir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Bu araştırmada ise 116 kişilik örneklemin tamamına ulaşılarak anket çalışması tamamlanmıştır. Ulaştırılan anketlerden 4 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğundan çıkarılmış, böylece toplamda 112 adet soru formu analizlerde kullanılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama formu kişisel bilgiler, örgütsel kimlik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerini içeren üç bölümden oluşmaktadır. Örgütsel kimlik algısı Jones ve Volpe (2010) tarafından geliştirilen 6 soruluk ölçekle, örgütsel vatandaşlık davranışı ise Organ ve Konovsky (1989) tarafından oluşturularak Nadiri ve Tanova (2010) tarafından dilimize uyarlanan 19 maddelik ölçekle ölçülmüştür.

Her iki ölçek de (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifadelerden oluşan 5'li Likert ölçeği türünde tasarlanmıştır.

#### 4. ANALİZ VE BULGULAR

##### 4.1. Analiz Yöntemi

Analiz kısmında elde edilen veriler araştırmanın hipotezleri doğrultusunda SPSS 22 paket programı aracılığıyla çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Tanımlayıcı istatistikler, iç tutarlılık, güvenilirlik, korelasyon analizi, regresyon analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

##### 4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiş ve Tablo 1'de gösterilmiştir. Nunally'ye (1978) göre güvenilirlik katsayısı için kabul edilebilir düzey 0,70 olup, çalışmada kullandığımız ölçeklerimizin ikisinin de güvenilirlik katsayıları 0,70'in üzerinde hesaplanmıştır.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Tablosu

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Kimlik Algısı	6	0,86
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	19	0,94

Ölçeklerin yapı geçerliliklerini test etmek üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda örgütsel kimlik algısı ölçeğini oluşturan 6 maddeden ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini oluşturan 19 maddeden faktör yükü 0,30 ve altında olan madde bulunmadığından uygulanan örneklem için ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulanmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği değerleri ÖKA ölçeği için iyi uyum, ÖVD ölçeği için iyi/kabul edilebilir uyum değerleri aralığında hesaplanarak Tablo 2 ve Tablo 3' te gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütsel Kimlik Algısı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları

İndeks	ÖKA Ölçeği Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,044	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
$\chi^2$	2,016	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 5$
GFI	0,96	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0,92	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,97	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

Örgütsel kimlik algısı ölçeğinde yer alan tüm maddelerin açıkladığı toplam varyans %82,56, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan tüm maddelerin açıkladığı toplam varyans ise %84,14 olarak tespit edilmiştir ve bu durum istatistik literatürüne göre gerekli görülen %40'lık oranın altında olmama koşulunu sağlamaktadır (Karagöz ve Ekici, 2016).

**Tablo 3.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçlarında Ulaşılan Uyum İndeksleri ve Kabul Aralıkları

İndeks	ÖKA Ölçeği Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,072	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
$\chi^2$	4,347	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 5$
GFI	0,97	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0,95	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,92	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

#### 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 4.** Tanımlayıcı İstatistikler

		f	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	61	54
	Erkek	51	46
Yaş	21-30	47	42
	31-40	22	20
	41-50	26	23
	51 ve üstü	17	15

<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lise ve Dengi	39	35
	Lisans	63	56
	Yüksek Lisans	8	7
	Doktora	2	2
<b>Medeni Durum</b>	Evli	78	70
	Bekâr	34	30
<b>Ücret</b>	3000-6000 TL	44	39
	6001- 9000 TL	37	33
	9001-12000 TL	19	17
	12001 TL ve üstü	12	11
<b>Hizmet Süresi</b>	0-5 yıl	23	21
	6-10 yıl	51	46
	11-15 yıl	24	21
	16 yıl ve üzeri	14	12

Tanımlayıcı istatistikleri gösteren Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların yaklaşık %54'ünün kadınlardan oluştuğu, %42'lik çoğunluğunun 21-30 yaş arası olduğu, %56'lık çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, %70'lik büyük çoğunluğunun evli olduğu, %39'luk büyük kısmının 3000-6000 TL aralığında gelir elde ettiği ve %46'lık çoğunluğunun 6-10 yıl aralığında çalışmakta olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yapılan tanımlayıcı istatistiklere ilişkin sonuçlar Tablo 5' te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler Tablosu

Ölçek	$\bar{X}$	Min	Max
Örgütsel Kimlik Algısı	3,31	1	5
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3.20	1	5

Tablo 5'te belirtilen ortalamalar incelendiğinde çalışanların genel olarak örgütsel kimlik algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin "katılıyorum" düzeyinde olduğu ve her iki ölçekte yer alan ifadeler açısından da farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6'da verilerin homojen dağılıp dağılmadıklarını tespit etmek üzere çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiş olup, buna göre veriler normal dağılmaktadır. Ölçeklerin normal sayılması için çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1.5$  aralığında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013:142).



**Tablo 6.** Çarpıklık ve Basıklık Test Sonuçları

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Kimlik Algısı	-0,628	0,452
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-0,531	0,924

Demografik ve istihdam özellikleri açısından simbiyotik örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişki için yapılan T testi, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durum değişkenleri ile yapılan bağımsız örneklem t- testleri anlamlılık düzeyinde ( $p>,05$ ) çıkmadığından H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri reddedilmiş, sonuçlar Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Simbiyotik İşbirliği İçerisindeki Örgütlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

	ÖVD	N	Ortalama	ss	sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	61	53,89	33,84	2,807	2,86	0,869*
	Erkek	51	82,61	29,43			

\* $p<,05$  düzeyinde anlamlı

**Tablo 8.** Simbiyotik İşbirliği İçerisindeki Örgütlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Değerlendirilmesi

	ÖVD	N	Ortalama	ss	sd	t	p
Yaş	21-30	47	28,32	7,13	2,618	3	0,647*
	31-40	22	21,53	6,27			
	41-50	26	18,67	5,65			
	51 ve Üstü	17	13,29	6,24			

\* $p<,05$  düzeyinde anlamlı

**Tablo 9.** Simbiyotik İşbirliği İçerisindeki Örgütlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Seviyelerine Göre Değerlendirilmesi

	ÖVD	N	Ortalama	ss	sd	t	p
Eğitim Düzeyi	Lise ve Dengi	39	23,45	9,30	-1,342	3	0,738*
	Lisans	63	19,75	7,25			
	Yüksek Lisans	8	14,37	5,45			
	Doktora	2	22,72	6,41			

\* $p<,05$  düzeyinde anlamlı

**Tablo 10.** Simbiyotik İşbirliği İçerisindeki Örgütlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

	ÖVD	N	Ortalama	ss	sd	t	p
Medeni	Evli	78	21,50	5,69	1,674	3	0,267*
Durum	Bekâr	34	18,61	6,28			

\*p<,05 düzeyinde anlamlı

Ücret ve hizmet süresi değişkenleri ile yapılan tek yönlü varyans testi (ANOVA) analizleri ise anlamlılık düzeyinde (p<,05) çıktığından H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek üzere Dunnet T3 Testi uygulanmıştır. Ücret değişkeni için yapılan Dunnet T3 testi neticesinde ücret düzeyi 6001-9000 TL aralığında olan simbiyotik örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Hizmet süresi için farklılığı meydana getiren grubun ise 16 yıl ve üzeri çalışanlar olduğu görülmüştür. Bu grubun örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin diğer gruplara nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

248

**Tablo 11.** Simbiyotik İşbirliği İçerisindeki Örgütlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ücret Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi

	ÖVD	N	Ortalama	ss	sd	t	p	Dunnet T3
Ücret Düzeyi	3000-6000 TL	44	25,35	6,54	3	53,104	0,000*	2>1,3,4
	6001- 9000 TL	37	19,27	4,52				
	9001-12000 TL	19	16,72	4,32				
	12001 TL ve üstü	12	18,24	3,94				

\*p<,05 düzeyinde anlamlı

Hizmet süresi değişkeni için yapılan Dunnet T3 Testinde ise hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan grubun diğer gruplardan farklılaştığı ve daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi eğiliminde oldukları görülmüştür.

**Tablo 12.** Simbiyotik İşbirliği İçerisindeki Örgütlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Hizmet Süresine Göre Değerlendirilmesi

	ÖVD	N	Ortalama	ss	sd	t	p	Dunnet T3
Hizmet Süresi	0-5 yıl	23	20,10	6,14	3	14,367	0,000*	4>1,2,3
	6-10 yıl	51	18,27	5,42				
	11-15 yıl	24	16,76	5,37				
	16 yıl ve üzeri	14	14,29	4,96				

\*p&lt;,05 düzeyinde anlamlı

#### 4.4. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerimiz olan örgütsel kimlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere Pearson Korelasyon Testi yapılmış ve sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir.

**Tablo 13.** Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

Değişkenler	1	2
1 Örgütsel Kimlik Algısı	1	
2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,596**	1

\*\* p&lt;,01

Yapılan Pearson Korelasyon analizine göre örgütsel kimlik algısı değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında pozitif yönde orta şiddette anlamlı (,596) ilişkiler bulunmaktadır. Dolayısıyla H7 hipotezi de kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyasında yaşanan ekonomik çalkantılar, kaynak sıkıntıları, yüksek rekabet ve giderek artan çevresel baskılar nedeniyle günümüzde işletmeler hayatta kalabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek gayesiyle çeşitli işbirlikleri oluşturmak yoluna gitmektedirler.

Ancak her işletmede işletmeyi başarıya taşıyan ve fark yaratan en değerli kaynağın örgüt bünyesindeki çalışanlar olduğu gerçeği, araştırmacıları örgütün stratejik adımlarını atarken bu kararların örgüt içerisindeki çalışanlara nasıl yansıdığı konusunda araştırma yapmaya yöneltmektedir.

Bu çalışmada simbiyotik yapılanma adı verilen bir tür işbirliği sistemi içerisinde faaliyet gösteren örgüt çalışanlarının örgütsel kimlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre simbiyotik örgütlerde çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durumları örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir fark yaratmazken, ücret düzeyleri ve hizmet süreleri bakımından bazı gruplar farklılaşmaktadır.

Aylık gelir düzeyi 6001-9000 TL aralığında olan ile hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan gruplarda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme eğiliminin daha yüksek oranda olduğu analizlerden görülmektedir. Bu durum sosyolojik ve ekonomik açıdan çalışanlarda orta düzey gelir elde eden ve hizmet süresi yüksek olan grubun işine daha motive olduğu, örgütün varlığının devamı ve gelişmesi için daha yüksek özveriyle çalıştığı, işini kaybetmek istemediği için ve genel itibariyle çalışma şartlarından memnun olduğu için mevcut koşulları korumaya yönelik bir çaba içerisinde oldukları şeklinde yorumlanabilecektir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise simbiyozlarda çalışanların örgütsel kimlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Buna göre bir çalışanın örgüte ilişkin olumlu duygular hissetmesi ve kendi kimlik algısıyla örgütün kimlik algısı arasında bir bağıntı kurması durumunda örgüt için gönüllü davranışlar sergilemesi, motivasyonla çalışması ve ekstra rol davranışı sergilemesi ihtimali artacaktır.

Bu bağlamda araştırma bulgularımız literatürdeki çalışmalarla paralel sonuçlar elde etmiştir. Dolayısıyla simbiyotik örgütlerde çalışanların örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini olumlu düzeyde etkilediği söylenebilecektir. Bu nedenle simbiyotik örgütlerde her iki firmanın da çalışanlarının örgütsel kimlik algılarını artırmaya yönelik çeşitli yaklaşımlar geliştirmeleri (kurumsal takdir mekanizmaları, belirgin ve standart süreçler, kariyer yolları vb.) önerilebilir.

Ancak bu çalışma belirli kısıtlar altında gerçekleştirilmiş olup (sadece bir simbiyotik yapılanmada uygulanması, tek bir sektörde faaliyet gösteren simbiyozlarda gerçekleştirilmesi gibi) sonuçları genellenememektedir. İleride farklı sektörlerde ve daha yüksek örneklerle benzer çalışmalar yapılması durumunda daha genel sonuçlar elde edilebilecektir. Ayrıca simbiyotik örgüt yapılanmalarına ilişkin çalışan algılarının incelenmesi de bu yöndeki araştırmaların derinliğini artıracaktır.

ARHUSS

## **KAYNAKÇA**

- Akatay, A. (2009). Çalışanların örgütsel kimlik algılarının vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 299-315.
- Akdeve, E. (2008). Sanayi Kümelerinde Yenilik, İşletmelerarası İlişkiler ve Yakınlıklar, Organize Sanayi Bölgesinde Uygulama: Ankara 1. Organize Sanayi Bölgesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SBE, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aktuğlu, I.K., (2004). Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Ashton, W. (2008). Understanding the Organization of Industrial Ecosystems A Social Network Approach. *Journal of Industrial Ecology*, 12(1), 34-51.
- Audia, P.G., Freeman, J. H., Reynolds, P. D. (2006). Organizational Foundings in Community Context: Instruments Manufacturers and Their Interrelationship with Other Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 51, 381-419.
- Bakan, İ., Erşahan, B. Kaya, İ. (2016). Örgütsel kimliğin ve örgütsel prestijin, örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi: bir alan araştırması. *KSU İİBF Dergisi*, 6(1), 69-88.
- Battal, F. (2021). Simbiyotik Liderlik. Yönetim ve İktisat Alanında Güncel Çalışmalar. İstanbul: Efe Akademi.
- Behera, S.K., Kim, J. H., Lee, S. Y. (2012). Evolution of "designed" industrial symbiosis networks in the Ulsan Eco- Industrial Park: " Research and development into business" as the enabling framework. *Journal of Cleaner Production*, 29(30), 103-112.
- Cesur, E. (2022). Sigorta Acentelerinin Simbiyotik Yapılanmaları Üzerine Bir Vak'a Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 767-787.
- Chertow, M. R. (2000). Industrial symbiosis: literature and taxonomy. *Annual Review of Energy and the Environment*, 25(1), 313-337.
- Çelebi, M. A., Çetin, F. (2021). Örgütsel kimlik-rol içi ve rol dışı performans ilişkisinde içsel güdülenmenin aracılık rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 69, 135-152.
- Çolakoğlu, M. (2019). Organizasyonları yönetmek "simbiyoz yönetim". *Harvard Business Review Türkiye*. <https://hbrturkiye.com/blog/simbiyoz-yonetim> (ET:19.10.2022).
- Demir, S., Yaşbay Koyal, H. (2021). Örgütsel kimlik algısının örgütsel bağlılığa etkileri: Hakkari Devlet Hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 109-126.
- Desrochers, P. (2004). Market processes and the closing of industrial loops—a historical reappraisal, *Journal of Industrial Ecology*, 4(1), 29- 43.
- Deutz, P., Lyons, D. I. (2008). Editorial: Industrial Symbiosis – An Environmental Perspective on Regional Development. *Regional Studies*, 42(10), 1295-1298.

- Duman, Ş. A., Paşamehmetoğlu, A. Poyraz, A. B. (2013). Örgütsel Kimlik Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, JOBEPS, 2(4), 75-89.
- Doğan, S. (2006). Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, Kare Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan Yüksel, N. B. (2021). Uluslararası örgütler ve uluslararası sistemin simbiyotik ilişkisinin temeli: Birleşmiş Milletler örneği. Foreign Policy Institute, 1, 1-4.
- Filizöz, B., Koparan, E. (2016). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel kimlik ilişkisi: sendikal bağlamda akademisyenler üzerine bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30(5), 1225-1240.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi, 2(1),19-28.
- Jones C, Volpe, E.H. (2010). Organizational identification, extending our understanding of social identities through social networks. Journal of Organizational Behavior, 32(3), 413-434.
- Jones, G.R. (2004). Organizational Theory, Design and Change. New York: Pearson Publishing.
- Kalemci Tüzün, İ., Özdoğan, F. B. (2006). Örgütsel kimliğin pazar odaklılıkteki rolü. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 4(6), 88-98.
- Karagöz, Y. , Ekici, S. (2016). Sosyal bilimlerde yapılan uygulamalı araştırmalarda kullanılan istatistiksel teknikler ve ölçekler. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5(1), 25-43.
- Karaman, A., Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (1) , 35-48.
- Karataş, A. (2015). Örgütsel İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. Bursa İlinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 19 (1) , 47-58
- Koç, O., Sayılar, Y. (2016). Örgüt araştırmalarında kaynak bağımlılığı perspektifi: kuramsal bir değerlendirme, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 27(80), 136-177.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Köksal, O. (2011) Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12(1), 55-72.
- Kushiyev, R., Aker, O. , Tuncer, C. (2017). Ambrosya Böcekleri (Coleoptera: Curculionidae: Scolytinae ve Platypodinae) ile Ambrosya Fungusları Arasındaki Simbiyotik İlişkiler. Harran Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi, 21(2), 239-246.
- Meral, Y., Yaşlıoğlu, M., Semerciöz, F. (2016). Effects of Trust on Job Satisfaction and Mediatory Role of New Identification between Trust and Job Satisfaction in Mergers. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR),4(5), 54-67.



- Mücevher, M. H.(2021). Örgütlerde Simbiyotik Yaşam: İşbirlikçiler, Sığıntılar ve Asalaklar. İktisadi İdari Ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 6(15), 172-184.
- Nadiri, H., Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behaviour in hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 29, 33-41.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour. Journal of Applied Psychology, 71(4), 157-164.
- Organ, D. W. (1994) Personality and Organizational Citizenship Behavior, Journal of Management, 20, 465-478.
- Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. Türk Psikoloji Dergisi, 28 (71), 37-53.
- Önen, S. M., Kanayran, H. G. (2016). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (2) , 43-64.
- Özen, Y., Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15, 394-422.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. Ve Bachrach, D. G. (2000) Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, Journal of Management, 26(3), 513 563.
- Semerciöz, F. (2000). İşletmelerarası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezgin, F. (2005), Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 317 -339.
- Shishir, K. B., Jung- Hoon, K., Sang- Yoon, L., Sangwon, S., Hung-Suck, P. (2012). Evolution of 'designed' industrial symbiosis networks in the Ulsan Eco-industrial Park: 'research and development into business' as the enabling framework. Journal of Cleaner Production, 29-30, 103-112.
- Şanlı, Ö., Arabacı, İ. B. (2016). Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel İmaj Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. Education Sciences, 11(3), 126-152.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Taşdan, M. (2013). The Development of the Scale of Organizational Identity Perception at Elementary Schools. Journal of Faculty of Educational Sciences, 46(2), 1-24.

- Taşkın, E., Kahraman, H. (2016). Kobi'lerdeki İnovasyonu Arttırmada Pazar Yönlülük, Girişimci Yönlülük Ve İşletmeler Arası İş Birliğinin Bütünsel Etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Afro-Avrasya Özel Sayısı-535-555.
- Tokgöz, E., AYTEKİN SEYMEYEN, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. Öneri Dergisi, 10(39), 61-76.
- Tüzün, İ. (2006) Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SBE, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Van Berkel, R. (2010). Quantifying Sustainability Benefits of Industrial Symbioses. Journal of Industrial Ecology, 14(3), 371-373.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., Mclean Parks, J. (1995), Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. A Bridge over Muddied Waters, Research in Organizational Behavior, 17, 215-285.
- Vuslat Kumcu, M., Taslak, S. (2016). Sürdürülebilir Deniz Turizmi Bağlamında Marina İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi: Küme Örgüt Yapıları. Journal of Marine Tourism, 1(2), 15-22.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, S. (2008) Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, Yüksek Lisans Tezi, SBE, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yıldız, Ö. , Kaygın, B. (2022). TR 81 Düzey 2 Bölgesi Orman Ürünleri Sanayinin Endüstriyel Simbiyoz Potansiyeli ve Endüstriyel Aktörlerin Altyapı Kapasite Uygunluğu. Bartın Orman Fakültesi Dergisi, 24(3), 1-16.
- Yılmaz, S. E. (2021). Vizyoner ve Simbiyotik Liderlik İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. ARTIBİLİM Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1), 41-58.
- YingYing, D. (2022) Symbiotic relationship between smart enterprises in an entrepreneurial ecosystem, Enterprise Information Systems, 16(3), 494-507,

21. YÜZYIL İBN HALDUN OKUMALARI: CÂBİRÎ, ROSENTHAL, ARSLAN  
ÖRNEKLERİ

Beytullah Duman<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 21/10/2022

Accepted Date (Kabul Tarihi): 15/12/2022

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2022

ÖZ

**Anahtar  
Kelimeler**

İbn Haldun  
Câbirî  
Rosenthal  
Ahmet Arslan  
İbn Haldun Okumaları

*Bu makalede, İslam düşünce ve ilim tarihinin mühim mütefekkirlerinden İbn Haldun (1332-1406) hakkında yakın dönem filozoflarından Muhammed Âbid el Câbirî (1936-2010), Franz Rosenthal (1914-2003) ve Ahmet Arslan'ın (1944-...) İbn Haldun okumaları ve çalışmalarında kendisine yer bulan Halduncu düşünce üzerinde durulmuştur. İbn Haldun çalışmalarının ve Halduncu düşüncenin farklı dönemler ve çeşitli coğrafyalarda değişik anlam ve yorumlamalar ortaya çıkaracak düzeyde olduğu yapılan çalışmalarla gözler önüne serilmektedir. Makalede; İbn Haldun'un çeşitli perspektiflerden yaklaşılarak anlaşılması ve Halduncu düşüncenin derin yönlerinin de gözler önüne serilmesi amaçlanmaktadır.*

21<sup>st</sup> CENTURY IBN KHALDUN READINGS: THE EXAMPLES OF JABRII, ROSENTHAL AND  
ARSLAN

**ABSTRACT**

**Keywords**

Ibn Khaldun  
Jabrii  
Rosenthal  
Ahmet Arslan  
Ibn Khaldun Readings

*In this article, about Ibn Khaldun (1332-1406), one of the most important thinkers in the history of Islamic thought and science, the recent philosophers Muhammed Abid al-Jabiri (1936-2010), Franz Rosenthal (1914-2003) and Ahmet Arslan (1944-...) Ibn Khaldun Haldunist thought, which found a place in his readings and works, was emphasized. Studies show that Ibn Khaldun's studies and Khaldunian thought are at a level to reveal different meanings and interpretations in different periods and in various geographies. In the article; It is aimed to understand Ibn Khaldun from various perspectives and to reveal the deep aspects of Khaldunian thought.*

**Citation:** Duman, B. (2022), 21. Yüzyıl İbn Haldun Okumaları: Câbirî, Rosenthal ve Arslan Örnekleri, ARHUSS, (2022), 5(2):256-274.

<sup>1</sup> Bursa Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sosyoloji Anabilimdalı, Yüksek Lisans öğrencisi

## 1. GİRİŞ

12.-16. yüzyıllar arası dönem İslami literatürde ilmî gelişmeler açısından “Yenilenme Dönemi” (Üçer, 2017: 2) olarak adlandırılmaktadır. İslam dünyasında bu dönemde Mağrip coğrafyasının önemli simalarından İbn Haldun, tarih, tarih felsefesi ve kendisinin öncülü olduğunu dile getirdiği ümran ilminin, ilim dünyasında yer bulması ve hak ettiği değeri görebilmesi için çalışmalar yapmıştır. Ahmet Arslan’a göre, kendisini bir tarihçi olarak tanımlayan İbn Haldun (Arslan, 1997: 49) bir dünya tarihi yazmak istemektedir. Câbirî’ye göre ise İbn Haldun, tarih ilmini akıl üzerine temellendirmeye çalışmaktadır. Câbirî’ye göre, İbn Haldun’un hedefi, tarihin yasalarını belirlemektir. Yaşadıkları dönemde, kendilerinden önceki olayları olduğu gibi aktaran tarihçilerin, tarih yazımını beğenmediğini ifade eden İbn Haldun, ilmî delillere dayanan yeni bir yazım türü olması gerektiğini savunmaktadır. İbn Haldun, bu yeni tarih yazımını coğrafya ilmi ve coğrafi etkenler, sosyal ve ekonomik yaşam dinamikleri ve yaşam standartlarının saptanması ile güçlendirmiştir. İbn Haldun, kurucusu olduğunu belirttiği ümran ilminin ilim çevrelerince de bilinmesi, tarih ilminin ve tarih felsefesinin tanınması amacı ile kaleme aldığı *Mukaddime* adlı eseri sosyal bilimlerde bir başucu kitabı konumundadır. İbn Haldun, düşüncesini *Mukaddime*’de tarih, felsefe ve din ile harmanlayarak tüm yönleriyle tasvir etmektedir. Bu durum ise, *Mukaddime*’de derin anlamların yatmasına, her okuma ve incelemede farklı yönlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ali el-Verdi’nin (1913-1995) ifadesiyle: “İbn Haldun, düşüncesini ve maksatlarını *Mukaddime*’yi defalarca ve titizlikle okuduktan sonra fark ettim. Her okumamda, İbn Haldun düşüncesinin farklı bir yönünü keşfettim. İtiraf etmeliyim ki, o ana kadar İbn Haldun’un esas düşüncesinden uzakta duruyordum”(Câbirî, 2020a: 10-11). Verdi’nin ifade ettiği gibi günümüz İbn Haldun ve Halduncu düşünce araştırmacıları da aynı durumla karşı karşıya kalmaları nedeni ile, İbn Haldun nazariyesinin belirli yönlerini çalışmaktadırlar. Bu durum, *Mukaddime*’nin sahip olduğu anlam derinliği; içeriğinde yer alan kapalı ibareler, yabancı olunan terimler ve İbn Haldun’un yer vermiş olduğu çeşitli yorumlar ile açıklanmışsa da genellikle araştırmacıların Halduncu düşünceyi nasıl değerlendirdiği, dahası nasıl okuduğu ve yorumladığı ile ilgilidir.

İslam medeniyeti ve düşüncesinin önemli isimlerinden İbn Haldun, yaşadığı dönemin sosyal ve içtimai dinamiklerinin ötesinde, bir ilim inşa ettiğini ve bu ilmin ilkeleri ile mensubu olduğu İslam dünyasının sorunlarının tespiti ve bu sorunların

çözümleri için ilmî çalışmalar yaptığını kaleme aldığı, *Mukaddime* ve *et-Tarif* adlı eserlerinde bildirmektedir. Toplumun oluşumu, medeniyetin inşası gibi kendi bulmuş olduğu ilim olan ümran ilmine ait konuları inceleyen felsefi ve tarihi bir düşünce ortaya atan İbn Haldun, bu görüşünü sistemleştirebilmek adına *Mukaddime*'yi yazmıştır. Öte yandan büyük müsteşriklerden Goldziher (1850-1921), İbn Haldun'un kendisinden önceki Müslüman tarihçilerin hiçbirinden etkilenmeyerek, yeni bir kuram ortaya attığını ve hatta sosyolojinin kurucusu olduğu payesini atfetmektedir (Kayapınar, 2021/1: 103). Kadir Canatan (1960-...) ise, Goldziher'in düşüncesine katılmaz. Çünkü ona göre sosyoloji, geleneksel toplumdan ziyade modern toplumu inceler. Geleneksel toplumun incelenmesi, kültürel antropolojinin işidir. Ümran ilmi, geleneksel ve modern toplumların incelenmesini de kapsadığı için sosyoloji olarak isimlendirilemez (Canatan, 2019: 15). İbn Haldun düşüncesinin tamamının yayıldığı *Mukaddime*, İslam medeniyetinin sorunlarının tespiti ve çözümü için bir reçete hüviyeti de görür. Zira Ernest Renan'a (1823-1892) göre, tarihi dönem olarak Ortaçağ'a denk gelen İslam düşüncesi, insanlık tarihinin zirve noktasıdır (Meriç, 2016: 231). Yves Lacoste'a (1929-...) göre, İbn Haldun'un düşüncesini incelemek, günümüze sırt çevirmek, geçmişe saplanıp kalmak demek, değildir. Aksine, İbn Haldun düşüncesi, günümüz sorunlarının çözümünü de barındırmaktadır (Lacoste, 2012: 8). Anlaşılan o ki, İbn Haldun'un düşüncesini anlatmak amacıyla yazdığı *Mukaddime*, dönemlik bir eser değildir. *Mukaddime*, yazıldığı günden, günümüze kadar ışık tutan evrensel nitelikte bir eserdir. Cemil Meriç'e (1916-1987) göre, *Mukaddime*, Müslüman aleminin insanlığa hediye ettiği, binlerce eser arasında tazeliğini kaybetmeyen nadide bir eserdir (Meriç, 2016: 360). Kamuran Gökdağ'a göre, İbn Haldun'un 14. yüzyılın çok ötesinde bir anlam taşıyıp, günümüze ışık tutmakla beraber, sürekli güncellenebilir haliyle işlevselliğini her daim korumaktadır (Gökdağ, 2019: 17). İbn Haldun düşüncesinin ve *Mukaddime*'nin anlaşılabilmesi için, İbn Haldun'un yaşadığı dönem ve coğrafyanın şartlarını da göz önünde bulundurmak gerekir. İbn Haldun düşüncesinde, toplumun inşası ve medeniyetin oluşabilmesi için, insanların çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması ve savunma gereksiniminin ortadan kaldırılması gerekir. İnsanın insana muhtaç olarak, karşılama çabası içerisinde oldukları bu gereksinimler, Musa Ağgöl tarafından "İhtiyaçlar Listesi" (Ağgöl, 2019: 20) olarak adlandırılmaktadır. Burada Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi'sine değinmemek olmaz. Amerikalı psikolog Maslow (1908-1970), bireyin yaşadığı toplum içerisinde, kendisini gerçekleştirebilmesi için belli başlı fizyolojik ihtiyaçlarının

karşılanması, güvenliğinin sağlanması, sevgi, saygı ve itibarlı bir çerçeveye sahip olması bilâhare toplumda kendi yerini bulabilmesi ve sosyal statüsünün farkına vararak toplumun, medeniyetin gelişimi için çabalaması yönünde psikolojik bir teori ortaya atar. İbn Haldun'un toplumların ve medeniyetlerin inşasının temelinde yatan, ihtiyaçların karşılanması ve sonrasında gelişen süreçte, ortaya attığı "ihtiyaçların karşılanması" fenomeni, Maslow'un teorisini oluştururken, İbn Haldun'un da dayandığı öncüllerden birisi olabilecek niteliktedir. İbn Haldun'a göre; toplumların inşası için, gerekli olan bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için, insanların bir araya gelerek, karşılıklı ilişkiler içerisinde bulunmaları gerekir. Bu ilişkinin kurulmasında da "asabiyet" duygusunun olması gerektiğini söylemektedir. İbn Haldun asabiyeti, belli bir gruba ait, birlikte yaşayan insanları, bir arada tutan bağ olarak açıklamaktadır. Kan bağı ve akrabalık bağı gibi ilişkilerle temellendirilen asabiyet, devletin oluşumundaki mühim etkenlerden birisidir. İbn Haldun'a göre asabiyet, doğası gereği devleti gerektirir (Şulul, 2020: 75). Zira, İbn Haldun'a göre, devlet, insan için gayet doğal bir durumdur (Şulul, 2020: 433). Asabi gücü elinde bulunduran kişi, aile ya da grubun devlet yönetiminde başı çektiğini belirten İbn Haldun, insanın doğası gereği sosyal bir varlık olduğunu savunmaktadır. İbn Haldun'un bu görüşü, antik Yunan'da Platon'a kadar uzanmaktadır. Platon (MÖ 428/427 veya 424/423-MÖ 348/347), *Devlet* adlı eserinde, "insan doğası gereği medeni bir varlıktır", görüşünü ortaya atmıştır. Platon'un bu görüşü, öğrencisi Aristoteles (MÖ 384-MÖ 322) tarafından sistemleştirilmiştir. İbn Haldun da bu düşüncüyü benimseyenlerden birisi olarak *Mukaddime*'de tartışmıştır (Gökdağ, 2019: 70-72). İbn Haldun'a göre; asabî gücün sosyal yaşamda temin edilmesinden sonra ortaya çıkan *medenî toplum*da, iki çeşit yaşam tarzı vardır; mevzu bahis yaşam tarzları ise, bir döngü çerçevesinde birbirinin öncülü ve ardıdır. *Bedâvet* ve *Hadâret*, olarak isimlendirilen bu yaşam tarzlarından *bedâvet*, göçebe ve yarı-göçebe yaşam tarzını ifade etmektedir. *Hadâret* ise, şehir yaşamını ihtiva eden yaşam tarzıdır. Medeniyetin oluşum ve akışının, bedâvetten hadârete doğru tadrîci bir akış olduğunu ifade eden İbn Haldun, ümrânın gelişiminin tamamlanması ve yıkılması sürecini izleyen bir döngüden söz etmektedir. İbn Haldun'un bu döngüyü düşünürken, bağlı bulunduğu Eş'âri ekol, ehli-sünnet akidesi ve tevhit inancının etkili olduğu söylenebilir. Franz Rosenthal'in vurguladığı gibi, İbn Haldun'un dine dair düşünceleri gelenek, bilhassa ehli-sünnet akidesi dışında değildir (Kayapınar, 2021/2: 134). İbn Haldun'a göre medeniyetin de arketipi sayılan bedevî hayat, sosyalleşmenin ilk adımıdır. İyileşen ekonomik durum ve daha fazla mülke sahip olma



isteği ile şehirleşen toplum, hadârî aşamaya doğru evrilmekle, ümrani tamamlama safhasına geçmiştir. İbn Haldun tam da bu noktada, devletin oluşumunda ve ümranın gelişiminde coğrafya etkenine değinmektedir. Medeniyetin kurulduğu coğrafyanın, medeniyetin gelişiminde ve yaşamasında mühim bir etken olduğunu ifade etmektedir. Yine, coğrafya bahsi İbn Haldun'un *Mukaddime*'sinde mühim bir yer teşkil etmektedir (İbn Haldun, 2021: 213-265). Devletin, gelişmesi ve yaşamasında ekonomik faaliyetlerin ve suyun varlığına dikkat çeken İbn Haldun, bunun sadece verimli bir coğrafyada meydana gelebileceğini belirtmektedir (Canatan, 2019: 88). Asabi güç sağlanıp, medeniyetin ümrana doğru gittiği aşamada, toplumun yaşayabileceği sorunlara, kendi içine dönük şekilde çözümler üretme çabasında olan İbn Haldun, tarih ilminin bilimsel çerçeveye oturtulması ve ilim camiası tarafından bir ilim olarak kabul edilmesi için çabalamıştır. Zira bir felsefe tarihçisi olan Ahmet Arslan, İbn Haldun'u bir tarihçi olarak görmektedir. Câbirî de, İbn Haldun'u tarih ilmini felsefi ve aklî temeller üzerinde oturtmaya çalışan bir tarihçi olarak görmektedir. Hatta ona göre, İbn Haldun'un *Mukaddime*'nin içeriğinde ele aldığı, tartıştığı problematik de tarihidir. Câbirî'ye göre bu durum, tam bir epistemoloji içermektedir. Tam da bu noktada, İbn Haldun'un epistemolojisinin ne olduğu, neleri kapsadığı, neyi çözmek istediği bilinmelidir. Câbirî, İbn Haldun'un epistemolojisini, hem felsefe ve ilim, hem de din dahilinde akıl edilenle akıl edilmeyenin arasını ayırmak temeli üzerine kuruludur (Câbirî, 2000: 356), diyerek açıklamaktadır. İslam düşüncesinde, nadiren rastlanan bilimsel ve akılcı yaklaşımlar, İbn Rüşd, İbn Haldun ve Şâtıbî'den sonra İslam dünyasında unutulmaya yüz tutmuşlardır (Ulukütük, 2020: 9).

## 2. CÂBİRÎ'NİN İBN HALDUN İNŞASI

İslam düşüncesi, ortaya çıktığı andan itibaren tüm bu özellikleri ile incelenmesi gereken bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. İslam düşüncesi, en verimli dönemini yaşadığı, 7.-11. yüzyıllar arasında gerçekleştirilen tercüme faaliyetleri ile yeni ilmî gelişmelerin önünü açmış, Müslüman ilim adamlarını da bu dönemde ilim dünyasının başına oturtmuştur. Üçer'in "klasik dönem" olarak ifade ettiği bu dönem, yapılan çalışmalarla çok geniş bir coğrafyada ilmî ve kültürel gelişmelerin yaşanmasına ön ayak olmuştur. Câbirî, Rosenthal ve Arslan ise Üçer'in bu dönemlendirmesi çerçevesinde "Arayış Dönemi" düşünürleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa merkezli kültür anlayışına göre, Rönesans gibi başı çeken kültürel aydınlanmaların Antik



Yunan düşüncesi kaynaklı olduğu, Batı Grek anlayışının etkili olduğu ifade edilse de, Hilmi Ziya Ülken (1901-1974) bu durumun tam olarak böyle olmadığını savunmuştur. Ülken'e göre, Avrupa'da yaşanan bu kültürel ve ilmî gelişmeler, Sicilya ve Endülüs aracılığıyla bu coğrafyaya taşınmış, İslam medreselerine benzer müesses yapılanmalar İtalya, Fransa ve İngiltere'de görülmüştür (Ülken, 1997: 24-36). Yine İtalya coğrafyasında görülen bölgesel krallıklarda, hamilik yapılan Müslüman ilim adamlarının çalışmaları da bu aydınlanma da bilhassa İtalya merkezli Rönesans'ın ortaya çıkmasında başı çekmişlerdir. Diğer yandan, Avrupa merkezli Ortadoğu üzerine yaşanan Haçlı Seferleri ve akabinde 13. yüzyılda Anadolu ve Müslüman Ortadoğu coğrafyasında yaşanan Moğol istilası gibi sebeplerden ötürü, İslam medeniyeti Endülüs merkezli olarak batıya kaymıştır. Samir Amin'e (1931-2018) göre, Ortaçağ İslam düşüncesi, 8.-12. yüzyıllar arasında zirveyi yaşamış, 13. yüzyılda bir durağanlık evresine girmiş ve sonucunda gerilemeye başlamıştır. Amin, bu dönemde şehir olarak Kurtuba'yı bunun dışında tutmuştur (Amin, 1993: 34-39). Câbirî, bu durağanlık dönemini Moğol istilası, Endülüs'teki siyasi iktidar alanının daralması ve burada yaşanan taht ve siyasi kavgalarla açıklamaktadır. Tüm bu etkenlerden anlaşılıyor ki, ilmî ve kültürel gelişmeler, devletin ve siyasilerin gücü ve hamilikleri ile doğru orantılı bir gelişme göstermektedir. Dönemin İslam felsefesi anlayışında, İslam dünyasını "Meşrikî" ve "Mağribî" kimliklerle sınıflandıran Câbirî, İbn Sina ve Fârâbî'yi bu ekoller arasında ilk sırada tutmuştur. . Câbirî'ye göre, İbn Sina, Aristocu burhana dayalı felsefe ideallerinden sapmakta ve felsefeye mistik unsurlar katmaktadır. (Ulukütük, 2014: 198). Câbirî'ye göre, İbn Sina, Aristocu burhana dayalı felsefe ideallerinden sapmakta ve felsefeye mistik unsurlar katmaktadır. Fârâbî'nin rasyonel tutumuna mukabil İbn Sina felsefeye mistik bir anlayış kazandırmıştır (Ulukütük, 2020: 198). Fârâbî'ye göre, din ile felsefe çatışmaz, çünkü felsefe, dinden öncedir. (Ulukütük, 2016: 142). Câbirî'nin, İbn Haldun'u anlama ve anlatma çabaları, kendisinin ortaya attığı Arap-İslam Akli Projesi bağlamında, Arap-İslam aklının sorunlarını çözme çabası ve yeniden inşa edilmesi, projenin nüvelerini teşkil etmektedir. Câbirî Arap aklını, kendisini oluşturan unsurların aralarındaki ilişkinin ortaya çıkardığı bir bütün olarak kabul etmektedir. Buna göre, Arap-İslam kültürü, kendi içinde bulunan unsurlar arasındaki etkileşimin meydana getirdiği bütüncül yapıyı temsil etmektedir. (Ulukütük, 2016: 7). Arap-İslam akli kavramını, sadece Arap milleti bağlamında değil, Araplar başta olmak üzere, Müslüman olan milletler bağlamında kullanmıştır. Câbirî'nin bu kavramı ortaya atarken, İbn Haldun'un

*Mukaddime*'sinde kullandığı Araplar ile sadece Arap milletini değil, benzer yaşam tarzlarını, ekonomik standartları paylaşan diğer Müslüman milletleri (Câbirî, 2019: 22) de kapsamından dolayı bundan etkilenmiş olması muhtemeldir. Müslüman Mağrip coğrafyasında doğan, yetişen Câbirî, yaşadığı dönemin siyasi ortamından, kültürel geçmişinden etkilenmiş, akademik çalışmalarını bilhassa yeni bir Arap-İslam aklının inşası üzerine kurmuştur. Câbirî'nin çalışmaları, Arap-İslam kültürünün iddialı bir epistemolojik ve tarihsel analizi projesini içerir. O, analizlerine Arap dünyasındaki "bilgi" problemiyle başlamaktadır. Câbirî, öncelikle Arap-İslam aklının oluşumu sorunuyla ilgilenmek durumundadır. Câbirî, Arap-İslam aklının analiz edilmesi, onun epistemik özünün ortaya çıkarılması için onun gibi epistemolojik sisteme sahip olan başka bir kültürün ya da medeniyetin akli ile karşılaştırılmasının bize yardımcı olacağına inanmaktadır (Ulukütük, 2017: 57-61). Câbirî ve İbn Haldun arasında tarihsel süreç olarak altı yüzyıllık bir fark bulunuyor olsa da, yaşadıkları coğrafya ve kültürel dönemlerin benzerlik teşkil etmesi, Câbirî için İbn Haldun'a yönelmesinde muhtemel bir sebeptir. İbn Haldun'un yaşamış olduğu 14. yüzyılda, İslam dünyası; siyasi, kültürel bir duraklama sürecine girmiştir. Yine Câbirî'nin, dünyaya geldiği ve yaşadığı ortamda İbn Haldun ile benzer özellikler taşımaktadır. Câbirî, İbn Haldun'u, Arap-İslam kültürünün sosyal-politik alanının zirvesi olarak görmektedir (Câbirî, 2020b: 676). Câbirî'nin nitelmesiyle İbn Haldun, kendisini bir tarihçi olarak görmektedir. İslam dünyasında var olan tarih ilmini, akli, bilimsel çerçeveye oturtmak isteyen İbn Haldun'a göre tarih, sadece olayları haber vermek değildir, tarih, medeniyetlerin kuruluş ve yükselişindeki ilkeleri tespit etmektir. Câbirî, bu durumu farklı disiplinlerden düşünürlerin kendi nazariyelerini gerekçelendirebilmek adına *Mukaddime*'den kendilerine ait bir yön bulmaları ile açıklamıştır (Câbirî, 2006/2: 10). Yves Lacoste , İbn Haldun'u, *Mukaddime*'sindeki coğrafya konusundaki bahislerden hareketle, iklimin medeniyet üzerindeki etkisinden bahseden Montesquieu'nun (1689-1755) öncülü olarak kabul etmektedir. Yine İbn Haldun'un ilmî gerçek anlayışını şekillendiren vahiy, tevhit, deney, duyum gibi kavramlara istinaden, Lacoste, İbn Haldun'u, Hobbes (1588-1679), Locke (1632-1704) ve Rousseau (1712-1778) gibi deneyci-duyumcu filozofların da öncülü konumunda ele alır. Câbirî, yine İbn Haldun'u çağdaş yazarlardan, toplumbilimcilerden Vico (1668-1744), Durkheim (1858-1917) ve Tarde (1843-1904) gibi isimlerle kıyaslandığında, İbn Haldun'un çağının ne kadar ilerisinde bir sosyolog olduğunu belirttiğini ifade etmektedir (Önal, 2020: 57). Câbirî, İslam ilim anlayışında üç tür

bilgiden bahsetmektedir. Ona göre, bu bilgi çeşitleri, irfan, burhan ve beyandır. İrfan; tasavvufu, burhan; felsefeyi ve beyan ise, klasik İslam ilimlerini karşılamaktadır. Câbirî'nin ifadesiyle, beyan ilimlerini burhan ilimleri üzerine temellendirerek tarih ilmini şekillendirmek isteyen İbn Haldun'un modern dönemde, tarih felsefesi yaptığı net bir şekilde gözler önüne serilmektedir İbn Haldun'un düşüncesi, ümran ilmi ve onun devlet nazariyesi epistemolojik açıdan incelendiğinde, tüm bu çabaların o dönem için emsalsiz bir nitelik taşıdığı görülmektedir. . Câbirî'ye göre, İbn Haldun ve nazariyesinin, dairevi bir tarih anlayışına sahip hüviyette olması, rasyonalist ve irrasyonalist biçimdedir. Câbirî, İbn Haldun'u epistemolojik açıdan, İbn Rüşd'ün (1126-1198) çalışmalarının bir uzantısı olarak görür. Bazı düşünürler, İbn Haldun'u Meşşai filozoflara karşı katı tutumundan dolayı, Gazâlî ekolünün takipçileri saymışlarsa da, Câbirî, İbn Haldun'u İbn Rüşd'ün varisi olarak kabul etmektedir. Câbirî, bu varislik durumunu, İbn Haldun'un tarih ilmini yeniden bilim olarak kurmak istemesini, İbn Rüşd'ün Aristo felsefesini yeniden inşa etmeye çalışması arasındaki benzerlik ile açıklamaktadır. Epistemolojik açıdan, yapmak istediklerinin benzerliği sebebiyle İbn Haldun ve İbn Rüşd'ü aynı çizgide gören, Câbirî, bu iki İslam âliminin felsefi açıdan birbirlerine tamamen tezat konumda bulduklarını belirtmektedir. İbn Haldun, din konusunda felsefenin görüş bildirmede aciz durumda kaldığını ifade ederken, İbn Rüşd, din ile felsefenin sütkardeş gibi olduklarını (İbn Rüşd, 2021: 10) savunmaktadır. Câbirî, İbn Haldun'u epistemik açıdan tutarlı bulmaz. Çünkü ona göre, İbn Haldun'un ilmî anlayışında bir konu hakkında naklî delil varsa bu yeterlidir (Câbirî, 2020b: 326). Câbirî ve İbn Haldun arasında tarihsel süreç olarak fark bulunsa da, yaşamış oldukları coğrafya ve siyasi ortam benzer özellikler taşımaktadır. Sorunların tespiti ve çözülmesi üzerine eğilen İbn Haldun, diğer düşünürlerden farklı olarak sorunların çözümünü içe dönük bir şekilde topluma yönelerek çözmeye çalışmıştır. Câbirî de, İbn Haldun'un bu tutumu üzerine yoğunlaşmıştır. İbn Haldun nazariyesinin ve *Mukaddime*'sinin anlaşılmasında birçok farklı anlam ortaya çıksa da, bu durum *Mukaddime*'nin içeriğinin yoğun olması, *Mukaddime*'yi çalışan bilim insanlarının, kendi alanları ile ilgili bölümleri çalışmaları, kendi düşüncelerini ve teorilerini temellendirmek için *Mukaddime*'de kendilerine uygun bir yön bulmaları ile belirtmektedir. İbn Haldun'un ümranı öylesi geniş bir içeriğe sahiptir ki, birçok müsteşrik, filozof, tarihçi İbn Haldun'u farklı sosyal bilimlerin kurucusu olarak kabul eder. Goldziher, İbn Haldun'u modern sosyolojinin kurucusu olarak kabul ederken, tarihçi Arnold Toynbee, İbn Haldun'un tarih felsefesi yaptığını

ifade eder. Câbirî ise, İbn Haldun'un tarih ve felsefeyi harmanlayarak, tarih ilmini icra etmeye çalıştığını savunmuştur. Câbirî, bu düşüncüyü, İbn Haldun'un *Mukaddime*'sinde kendisini tarihçi olarak görmesine atıfta bulunarak savunmuştur.. Tüm bu bilgiler sonucunda, Câbirî, İbn Haldun'u aynı coğrafya, benzer siyasi ortam ve farklı dönem dinamikleri ile Müslüman bir filozof olarak değerlendirmeye çalışmıştır.

### 3. ROSENTHAL'İN İBN HALDUN İNŞASI

Oryantalist bir kimliğe sahip olan Franz Rosenthal, İslam medeniyetinin daha önce hiç değinilmemiş yönleri ve siyasi ve kültürel tarihi üzerine yoğunlaşmıştır (Tomar, 2008: 172-173). Rosenthal'ın kaleme almış olduğu eserleri daha çok siyasi ve kültürel tarih üzerinedir. Kültürel tarih alanında, yazmış olduğu *Bilginin Zaferi*, *Erken İslam'da Mizah*, *Felsefe ile Tasavvuf Arasında İbn Arabi*, *İslam'da Özgürlük Kavramı* kitapları başı çekmektedir. Rosenthal'ın kültürel tarih alanında yapmış olduğu en önemli çalışma, şüphe yok ki, İbn Haldun'un *Mukaddime*'si için yaptığı üç ciltlik tercüme çalışmasıdır. Zira İbn Haldun dünya literatürüne Osmanlı aydınları ve yaptıkları çalışmalar ile tanıtılmıştır, denilebilir. Pîrizâde'nin (1674-1749) yapmış olduğu iki ciltlik *Mukaddime* tercümesi, devamını Ahmet Cevdet Paşa'nın (1822-1895) getirmesi, Osmanlı'da İbn Haldun ve *Mukaddime*'sine yönelik başlıca tercüme faaliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Cemile Barışan, doktora tezinden uyarlamış olduğu "*el-Felâsifenin Devrimci Çocuğu İbn Haldun'a Yeniden Bakmak: Mukaddime, İslam Felsefesinde İbn Rüşdçü Bir Kırılma mı?*" başlıklı makalesinde II. Abdülhamit (1842-1918) döneminde *Mukaddime* baskısının yasakladığını (Barışan, 2014/2: 117-144) ifade etmişse de, dönem kaynaklarında İbn Haldun'un biyolojik nazariyesi olarak bilinen "Her devlet, insan gibi; doğar, yaşar, gelişir ve ölür" düşüncesinin Osmanlı devlet anlayışı olan "devlet-i ebed müddet" fikrine ters olması nedeniyle izin verilmemiştir. *Mukaddime*, içeriğinde sahip olduğu tarih, tarih felsefesi, coğrafya, hukuk, hukuk sosyolojisi, din, din sosyolojisi, felsefe gibi başlıklarla sosyal bilimler için ansiklopedik bir eser konumunda bulunmaktadır. Rosenthal, bu tercümeyi yaparken birçok kitap, el yazması incelemiştir. Bilhassa, İstanbul ve Ankara kütüphanelerinde yapmış olduğu çalışmalar, ülkemizi de mühim bir pozisyona yerleştirmiştir. Rosenthal'ın yapmış olduğu İngilizce tercüme Batı dillerindeki en iyi tercüme olarak kabul edilmektedir. Çünkü Rosenthal, farklı tercümeleri incelemiş ve eserin orijinaline uygun terimler kullanmıştır. Rosenthal, tercüme çalışmaları esnasında 1402 yılına ait bir el yazması bulmuş ve üst köşesinde İbn

Haldun'a ait notlar olduğunu fark etmiştir. Ümit Hassan'a (1943-...) göre Rosenthal, on yıl çalıştığı çevirisi üzerinde karşılaştırma ve güven sağlama şartlarını yerine getiren tek bilim adamıdır (Hassan, 1973: 120). Rosenthal'e göre, İbn Haldun, *Mukaddime*'yi klasik Arapça normlarına bağlı kalmaksızın kaleme almıştır. Bu nedenden ötürü, bazı kavramların anlaşılması zordur. Lacoste ise bu noktada, Rosenthal ve De Slane'nin (1801-1878) yapmış oldukları çevirilerde kullandıkları "halk"(public), "ulus"(nation) gibi genel sözcükler nedeniyle belirsizliği arttırdıklarını savunmaktadır (Lacoste, 2012: 116). Rosenthal; İbn Haldun'un "ümran"ını, "uygarlık" olarak çevirirken, İbn Haldun'un ümran ilminin temel taşlarından olan "asabiyet" kavramını, "group feeling" olarak çevirmiş; De Slane de ise bu kavramı "milliyetçilik" olarak yorumlamıştır. Franz Rosenthal, İbn Haldun'un kurucusu olduğu ümran ilmi için birçok filozof ve düşünürün "öncülük sendromu" içerisinde olduğunu belirtmektedir. Rosenthal'e göre, öncülük sendromu olan düşünürler, İbn Haldun'un modern birçok bilimin öncüsü olduğunu kabul ederler.. Cemil Meriç, Montesquieu'nun (1689-1755) *Kanunların Ruhunu* adlı kitabında Ovidius'un şu mısrası ile, "prolem sine matre creatam" (anasız doğan çocuk) *Mukaddime*'yi tanımlar. Ancak Mustafa Armağan (1961-...), İbn Haldun'dan yaklaşık iki yüzyıl önce Sicilyalı İbn Zafer'in (1104-1180), büyük alt-üst oluşların ve bunalımların yaşandığı bir çağda ve toplumda yaşamış ve *Sulvânu'l-mutâ' fi'udvâni'l-etbâ (Uyrukların Düşmanlığı Karşısında Yöneticiye Öğütler)* adlı kitabında, devrimlere ve sosyal mücadelelere de değinmesiyle İbn Haldun'un öncülerinden biri olarak kabul edildiğini bildirmektedir (Armağan, 2018: 103). Rosenthal, İbn Haldun'u ilim dünyasında konumlandırırken, onun bir tarihçinin sahip olması gereken ilkeleri kendi bünyesinde barındırdığını savunmaktadır. Ona göre, İbn Haldun *Mukaddime*'sini bu prensipler çerçevesinde yazmıştır. İbn Haldun'un, o dönemde İslam kültür dünyasına hakim olan geleneksel tarih yazımı dışında kendine ait bir tavra sahip olduğunu belirten Rosenthal, İbn Haldun'un orijinalliğini bu şekilde açıklamaktadır. Stephen Frederic Dale'a göre Rosenthal, *Mukaddime* tercümesinde, İbn Haldun'un "erken başlangıçlar ile sonraki tarih arasında bir diyalektik kurarak tasavvur etmiştir (Dale, 2006: 431). Dale, burada İbn Haldun'un "gelecek, geçmişe; suyun suya benzediğinden daha çok benzer.", nazariyesine atıfta bulunmuştur. S. F. Dale'a göre, İbn Haldun fikirlerinin kaynaklarını Greko-İslami felsefe ile temellendirmiştir. Ona göre, İbn Haldun'un fikirlerinin anlaşılabilmesi için Antik Yunan felsefesi, Yeni Platoncu anlayış ve Greko-İslami fikirlere bakılmalıdır (Dale, 2018: 15). Rosenthal bu durumu *Mukaddime* tercümesinin önsözünde, "Belki de

*Mukaddime*'de bulunan her parça detayın muhtemelen İbn Haldun'dan gelmediğini, başka yerlerden daha evvel ifade edildiğini varsaymayı meşru görebiliriz.", ifadesi ile açıklamaktadır. Öte yandan Süleyman Uludağ ise, İslam felsefesinin daha çok Antik Yunan anlayışına karşı gerçekleşen bir temayül olduğunu ifade etmektedir (Uludağ, 2019: 210-211). İslam felsefesinin oluşumunda başı çeken filozoflardan Fârâbi, İbn Rüşd daha çok Aristoteles'in düşüncelerini benimsemişlerdir. İbn Rüşd'e göre, her peygamber bir filozoftur, ancak her filozof peygamber değildir. Fârâbi ise, bunu biraz daha ileri götürmüş, filozofları peygamberlerin de üstüne koymuştur. Ona göre, peygamberler gâipten haber alır, ancak filozoflar hakikatin bilgisine ulaşmaya çalışırlar. Felsefe ile uğraşmayı bilhassa metafizik konuların akıl ile açıklanamayacağından ötürü gereksiz bir uğraş olarak gören olan Gazâlî ise, Fârâbi'yi bu nedenle tekfir etmiştir. "Alimler, peygamberlerin varisleridir", hadisine dayanan Gazâlî, peygamberlikten üstün bir merteye olmadığını ifade etmekte ve peygamber varisi olmanın çok şerefli bir durum olduğunu savunmaktadır (Gazâlî, 2019: 492). İbn Haldun da bu konuda Gazâlî ekolünü takip etmiş ve felsefenin metafizik konularına girmemesi gerektiğini savunmuştur (Uludağ, 2019: 211). Öte yandan Rosenthal, İbn Haldun'un *Mukaddime*'si için, ortaçağ İslam'ının sonuna doğru oluşturulduğunu ifade etmiştir. Dale, bu noktada Rosenthal'i haklı bulur. Birçok açıdan bu çalışma 14. yüzyıl İslam'ı ve özellikle Kuzey Afrika Müslüman Arap toplumuna, siyasetine ve kültürüne yönelik kapsamlı bir araştırmadır (Dale, 2018: 28). Rosenthal, İbn Haldun'un tabiatüstü gerçekliğini, normal insani akışın dışında tuttuğunu ifade ederken, Bruce Lawrence, Rosenthal'in bu tespitine dayanarak İbn Haldun'un pozitif bir teolog olarak anılabileceğini savunmaktadır. İbn Haldun'u biyografik bir açıdan da irdeleyen Franz Rosenthal, "*İbn Haldun'un Biyografisine Yeniden Bakış*" adlı makalesiyle İbn Haldun'u üç farklı açıdan değerlendirmiştir. Makalede, İbn Haldun'u kadı ve medrese yöneticisi olarak inceleyen Rosenthal, İbn Haldun'un sosyal ve edebi faaliyetlerini de ayrı bir yaklaşımla ele almaktadır. İbn Haldun'un Mısır'da yaşamış olduğu dönemde Mâlîki kadısı olarak ifa ettiği görev esnasında, öncesinde ve sonrasında yönetici otoriteye sadık kaldığını bildirmektedir. Rosenthal, İbn Haldun'un medrese yöneticisi olarak aldığı görevlerin, hoca olarak yaptıklarından daha öncelikli olduğunu savunmaktadır. Ona göre, idari görevler, o dönemde toplum içinde daha prestijli ve kazançlı konumdadır (Rosenthal, 2000: 40-63). Rosenthal, İbn Haldun'un sürekli olarak edebiyat ile ilgilendiğini de ifade etmektedir. İbn Haldun'un yapmış olduğu ilmî çalışmalar dışında, risaleler de kaleme aldığını söyleyen Rosenthal, İbn Haldun'un, İbn



Demâmîni'nin (H.763-823 veya 827/M. 1361-1425) telif ettiği bir kitaba takriz yazmayı kabul ettiğini bildirmektedir (Rosenthal, 2000: 58). İbn Haldun'a karşı bir sempati duyduğunu belirten Franz Rosenthal, onun fırsatçı bir kişiliğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Rosenthal, ayrıca İbn Haldun'un hayatı boyunca kendi Makyavelizmi'nin kurbanı olduğunu belirtmiştir.

İbn Haldun ve *Mukaddime*'sini oryantalist bir kimlikle inceleyen Franz Rosenthal, ortaya koymuş olduğu çalışmalar ve performansla objektif bir tavır sergilemeye çalışmıştır. İbn Haldun'a karşı beslemiş olduğu sempati, Rosenthal'in çalışmalarını belirli ölçüde etkilemiş olsa da, literatüre kazandırmış olduğu *Mukaddime* tercümesi, Batı dünyasında halen daha öneme haiz bir referans kaynağı ve başucu kitabı konumundadır.

#### 4. AHMET ARSLAN'IN İBN HALDUN İNŞASI

İbn Haldun literatürüne bakıldığında kapsamlı bir çalışma olan *İbn Haldun İlim ve Fikir Dünyası* kitabının müellifi Ahmet Arslan, bir filozof olarak İbn Haldun ve düşüncesini ele almıştır. Kitabında İbn Haldun'un tarih ve ümran ilimleri hakkındaki düşünceleri, gerekçeleri ve din-felsefe ilişkileri bağlamındaki anlayışını tartışan Arslan, İbn Haldun'u ilmî yönden bir kritiğe tabi tutmuştur. *Mukaddime*'de kendinden önceki tarihçilerin eksik bıraktığı noktaları ve yaptıkları hataları belirten İbn Haldun, kendisini bir tarihçi olarak görmektedir. Arslan'a göre, İbn Haldun *Mukaddime*'sini kurucusu olduğu ümran ilmini temellendirmek ve tarih ilminin ilmî çerçevede kabul görmesi amacıyla yazdığını ifade ederken, İbn Haldun'un Mes'ûdî (896-956) ve Vâkıdî (747-823) gibi dönemin otorite sahibi tarihçilerinin bile eserlerinde yanlışlıkların bulunduğunu, 12. yüzyıldan itibaren yetişen tarihçilerin de olayların yapısını, öncüllerini ve ardılarını irdelemeden yazdıklarını, eserlerinde sadece önceki tarihçilerin rivayetlerine yer verdikleri görüşündedir. Burada İbn Haldun'un, Mes'ûdî hakkındaki görüşlerine de yer verilmelidir. İbn Haldun'a göre, Mes'ûdî, evrensel tarih yazarlığı yolunu seçerek İslam öncesi milletlerin ve devletlerin tarihlerini de eserlerine almıştır. İbn Haldun, Mes'ûdî'yi açık fikirliliğinden, çeşitli konuları ele almasından, İslam dışı dinleri de incelemesinden, tarih yazıcılığında vurguyu siyasi kronolojiden dünya kültür tarihine taşımasından, tarihi olayların coğrafi, ekolojik, etnolojik, kültürel ve benzeri şartlarını göz önünde tutmakta gösterdiği özel dikkatten ötürü takdir eder (Şulul, 2020: 399). Arslan'a göre, İbn Haldun'un *Mukaddime*'sinde ümranı birçok farklı manada kullanmıştır. İbn Haldun'un farklı kullanımlarını değerlendiren Arslan'a göre ümranın konusu,



günümüzde sosyoloji başta olmak üzere sosyal bilimlerin konusudur. Arslan'a göre, insanı toplumsallaşmaya iten sebepleri; ekonomik, siyasi, kültürel ve ahlaki normlar altında değerlendirmek zordur. İbn Haldun ise, genellikle ekonomi ve siyasi başlıklar altında incelemiştir. Arslan, İbn Haldun'un ümrünün kurulmasında yapı taşı olan asabiyet kuvvetini, egemenlik ve mülk sağlayıcı güç olarak nitelemektedir. İbn Haldun'un biyolojik nazariyesine, şehir hayatında ümrünün doyum noktasına ulaştıktan sonra, asabiyetin çözülmesi ile cevap veren Arslan, İbn Haldun'un devletin çöküşü ile ümrünün çöküşünü bir tuttuğunu ifade etmektedir. Ümrana ulaşmak için dinî bir harekete dayanması gerektiğini savunan İbn Haldun, Arapların dinî hareket sonucunda ümrünü gerçekleştirdiklerini savunmaktadır. Arslan ise, ümrünün gerçekleşmesi için dinî bir harekete gerek olmadığını ifade etmektedir. Çünkü Arslan'a göre, Türkler ve Berberîlerde aynı sonuç elde edilememiştir. Arslan, burada İbn Haldun'un açıklamalarını tatmin edici bulmamaktadır. Ancak burada Câbirî'nin şu tespitine dikkat edilmelidir. Câbirî'ye göre, İbn Haldun kullanmış olduğu "Araplar" kelimesi ile, aynı yaşam standartlarını ve dini inancı paylaşan tüm kavimleri kastetmektedir. Arslan'ın spesifik bağlamda, örnek verdiği kavimlerin de aynı yaşam standartları ve dini inançları, Araplar ile benzerlik teşkil ettiğinden, Câbirî'nin tespitine atıfla, İbn Haldun'un tatmin edici bir açıklama yapmadığı iddiası, çürütülebilir. Ahmet Arslan'a göre İbn Haldun, *Mukaddime*'sinde ilimleri, "felsefi ilimler" ve "naklî ilimler" olarak ikiye ayırmaktadır. Arslan burada, İbn Haldun'un naklî ilimleri vahye, felsefi ilimleri de akla dayandırıldığını, bu ilimlerin aynı seviyeye indirgenemeyeceğini belirtmektedir (Arslan, 1997: 408). Arslan'a göre, İbn Haldun mantık ilmini, varlık hakkında doğru bilgiye ulaşmanın yollarını gösteren bir metot ve bilgiye ulaşma esnasında yanlışlara düşmekten kurtaran bir disiplindir. Ümrün ilmini felsefi bir bakış açısı ile temellendiren İbn Haldun, Arslan'a göre, sosyoloji ve tarihi günümüz standartlarında sistemleştirmeye çalışan ilk ilim insanıdır (Arslan, 1997: 413). Ahmet Arslan, İbn Haldun'un düşüncesini ümrün-din ilişkisi çerçevesinde incelerken, İbn Haldun'un genel anlamda ümrün içinde dini konu ettiğinde onu herhangi bir toplumsal olay olarak işlerken, peygamber dönemini ve bilhassa İslam'ı konu edindiğinde ise, bu defa ümrünü dinin bir sonucu gibi değerlendirmiştir. Arslan'a göre, ilkinde din ümrünün içinde, ikincisinde ümrün dinde kaynaşmaktadır. Ümrünün doyum noktasına ulaştıktan sonra, uygarlığın çöküşüne geçtiğini belirten Arslan, Halduncu düşüncede önceki uygarlığın, sonraki uygarlığı hazırlamadığını ifade etmektedir.. Sonra gelen uygarlık, önceki uygarlığın yerini alır.

Arslan burada örnek olarak, Yunan uygarlığının yerini Roma uygarlığının, Sâsâni uygarlığının yerini de İslam uygarlığının aldığını ifade eder (Arslan, 1997: 142). Arslan, İbn Haldun'un bu teorisini, Aristoteles'in türlerin evrimine benzediğini belirtmektedir. İbn Haldun'un toplumsal ontolojiye ilişkin yaklaşımı, genel ontoloji ve kozmolojik düşüncesinden ayrı düşünülemez. İbn Haldun'un sosyal ontolojik anlayışı "varlık zinciri" gibi bir yapı içerisinde telakki edilirler (Canatan, 2019: 55). Hiyerarşik bir yapıya sahip olan bu teori Darwin'in evrim teorisinin öncülü olarak kabul eden azınlık bir kesim bulunsa da, durum gerçekte öyle değildir. Çünkü İbn Haldun'un varlık zinciri, alemler arası geçiş özelliğine sahiptir. Dünya bünyesinde yer alan, cansız varlıklardan melekûta uzanan bir süreci kapsamaktadır.

Ahmet Arslan'a göre, İbn Haldun'un varlık anlayışı, Aristoteles gibi realisttir. Ancak Arslan bu noktada İbn Haldun'un, Aristoteles kadar ispat kavramının peşine düşmemiştir. Arslan'a göre, İbn Haldun için, Aristoteles'in düşünceleri ve bunları benimseyen Müslüman filozofların iddiaları doğrudur (Arslan, 2019: 121-123). Meşşâi ekol olarak adlandırılan Aristocu felsefeyi benimseyen ve savunan Müslüman filozoflardan Fârâbi, İbn Sina gibi filozofların İbn Haldun tarafından eleştirildiği göz önünde bulundurulursa eğer, Arslan'ın bu tespiti kısmen doğrudur, denilebilir. Zira, İbn Haldun, Aristoteles'in belli düşüncelerini benimsemiş ve kabul etmiş olsa da, felsefenin icra edilmesine karşı olması hasebiyle, bu ekolün iddialarına tam olarak doğrudur dememekle, kısmen doğru olduğu varsayılabilir. Çünkü İbn Haldun, Platon'un *Devlet* kitabında savunduğu, "insan, medeni bir varlıktır", nazariyesini sistemleştiren Aristoteles'in bu yaklaşımını, ümran ilminin temel nazariyelerinden birisi kabul etmektedir. Yine Ahmet Arslan, İbn Haldun'un, Aristoteles ve aynı çizgide olan İslam filozoflarına göre daha az rasyonalist, daha fazla empirist bir bilgi ve bilim anlayışına sahiptir (Arslan, 2019: 126). Arslan, İbn Haldun'un, Aristoteles gibi konseptüalist (kavramcı) bir filozof olduğunu bildirmektedir. Arslan'a göre, İbn Haldun'unun mantığının mahiyeti, mantıkta varlık, mantıkla bilim arasındaki ilişkiler, varlığın kendisinin özellikleri vb. hakkında hemen hemen tamamen Aristotelesçi görüşleri paylaştığını da ifade etmektedir. Bu, bazı İbn Haldun araştırmacılarının düşüncelerinin tersine İbn Haldun'un fikrî dünyasının kaynaklarını, felsefe ve Aristo'da aranması ve açıklanması gerektiği görüşünü kendi payına desteklemektedir (Arslan, 2019: 124-125).

İslam'da felsefe anlayışını, yalnızca felsefi hareketler değil, kelimeler, tasavvuf ve benzeri düşüncelerle de anlaşılabilirliğini ifade eden Ahmet Arslan, bu tespiti ile İslam'da felsefenin farklı kimliklere de bürünebileceğini, başka anlamlar da çıkarılabileceğini öne çıkarmaktadır. Câbirî ise, felsefenin İslam'a Bâtınî harekete karşılık verebilmek amacıyla siyasi kaygılar sonucunda girdiğini ifade etmiştir. Süleyman Uludağ'a göre ise, İslam felsefesi denilince Seleflerin, kelamcılarının, mutasavvıfların görüşleri akla gelmelidir. Fakat Uludağ'a göre, İslam felsefesinde aslolan, Antik Yunan düşüncesidir. Bu nedenle, eski Yunan düşüncesine ait fikir sistemi akla gelmektedir (Uludağ, 2019: 191-193).

İbn Haldun'un *Mukaddime*'sinde belirttiği üzere, onun bir tarihçi olduğunu belirten Ahmet Arslan, İslam tarih yazıcılığında, İbn Haldun ekolünün geleneksel yazımdan farklı bir tavır içerisinde olduğunu ifade etmektedir. İslam tarih yazıcılığında ön plana çıkan "kişi-olay eleştirisi", İbn Haldun merkezli bir eğilim göstermektedir. İslam'ın da diğer tek tanrılı dinler gibi kendi bünyesinde bir tarih anlayışı barındırdığını belirten Arslan, geniş bir perspektiften bakıldığında İbn Haldun'un da aynı mantıkla hareket edildiğinde bir tarih felsefesi yaptığını ifade etmiştir (Arslan, 2019: 66).

Felsefe tarihçisi hüviyeti ile İbn Haldun'u bir tarihçi olarak niteleyen Ahmet Arslan, İbn Haldun'u ve çalışmalarını mensup olduğu coğrafya, dönem ve mensubu olduğu din çerçevesinde değerlendirmiştir. İbn Haldun'un, İslam dininin sahip olduğu tarih anlayışı münasebetiyle, tarih felsefesi de yaptığını belirten Arslan, yukarıda ifade edilen etkenlerin, İbn Haldun düşüncesinin özelindeki öneme dikkat çekmektedir. Öte yandan Arslan, İbn Haldun'u modern sosyoloji ve tarih ilmi gerekliliklerine riayet eden ilk ilim insanı olarak nitelemektedir. Ümran ilmini tanımlarken, diğer ilimler ve disiplinlerle arasında bulunan ilişkiler neticesinde, ümranın girmiş olduğu kimliklere dikkat çeken Arslan, İbn Haldun'u yaptığı ilmi çalışmaların başlıca kriterlerinden başı çekenin "din" olgusu olduğunu, tespitleri bağlamında ifade etmektedir.

## 5. SONUÇ

İslam düşüncesinin mühim mütefekkirlerinden birisi olan İbn Haldun'un, kurmuş olduğu ümran ilmi ve yazmış olduğu *Mukaddime*'si, ilim dünyasında önemi ve ağırlığı fark edildikten sonra birçok ilim insanı tarafından incelemeye tabi tutulmuştur. Tarih ilminin, ilmi çerçevesinin oturması adına, tarih ilmini ümran ilmi ile temellendirerek ön

plana çıkararak İbn Haldun, kendisini bir tarihçi olarak ifade etmektedir. İbn Haldun, birçok ilim insanı tarafından, Rosenthal'ın ifade ettiği "öncülük sendromu" ile, çeşitli sosyal ilimlerin öncüsü kabul edilmektedir. İbn Haldun, oryantalist Goldziher'e göre, modern sosyolojinin kurucusu iken, Toynbee ve Filint, onun tarih felsefesinin kurucusu olduğunu ifade etmişlerdir. Cemil Meriç, İbn Haldun'u tanımlarken "kendi semasında tek yıldız" olduğunu belirtirken, *Mukaddime* için ise, "anasız doğan çocuk" ifadesini kullanmaktadır.

İbn Haldun ve *Mukaddime*'sini farklı perspektiflerden inceleyen, Câbirî, Rosenthal ve Arslan, bulunmuş oldukları toplum, sahip oldukları ilmî ve kültürel birikim, bakış açılarının farklılıkları, çalışma motivasyonlarının farklılığı ve İbn Haldun düşüncesinin çok yönlü olması ve her çağa hitap edebilmesi gibi etkenler neticesinde her biri farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Câbirî, İbn Haldun ve düşüncesini Müslüman bir filozof hüviyeti ile incelemiştir. İbn Haldun'un yaşamış olduğu dönem ile aynı coğrafyada yaşayan Câbirî, İbn Haldun'un ilmî açıdan yapmaya çalıştıklarından ötürü, onu İbn Rüşd'ün varisi kabul etmektedir. İbn Rüşd'ün Aristo felsefesini tanzim ederek yeniden şekillendirmesine ithafen İbn Haldun'un da tarih ilminin, ilim statüsünü alması için yaptığı ilmî çalışmalarla açıklamaktadır. Câbirî, İbn Haldun'u İbn Rüşd'ün varisi olarak görmekle birlikte, bu iki Müslüman ilim insanının felsefe konusunda birbirlerine tezat konumda olduklarını bildirmektedir. Felsefenin bilhassa metafizik alanında İslam'da yeri olmadığını savunan İbn Haldun'a karşı İbn Rüşd, din ve felsefenin sütkardeş gibi olduklarını ve ayrılmaz iki dinamik olduklarını belirtmektedir. Câbirî, modern bir filozof olarak, İbn Haldun'u epistemolojik açıdan tutarlı bulmamaktadır. Çünkü Câbirî'ye göre, ehli-sünnet akidesini benimseyen İbn Haldun, naklî delil bulduğu an, aklî delil aramamaktadır.

Rosenthal, tercüme çalışmaları esnasında İbn Haldun'un notlarının olduğu bir yazma bulmuş ve orijinal nüshanın içeriğine uygun kelimeler kullanmıştır. İbn Haldun portresini biyografik açıdan da irdeleyen Rosenthal, onun hayatı boyunca kendi Makyavelizmi'nin kurbanı olduğunu ifade etmiştir. İbn Haldun portresini kadı, medrese yöneticisi, hoca ve edebi çalışmalar yaptığı müellif kimliği ile inceleyen Rosenthal, onun bu kimliklerle toplum içinde sahip olduğu prestije dikkat çekmiştir.

Felsefe tarihçisi bir filozof olarak İbn Haldun'a değinen Arslan, İbn Haldun'u tarihçi hüviyetinde incelemektedir. Arslan, İbn Haldun'un tarih ve tarih felsefesi alanında

çalışmalar yaptığını bildirmektedir. Ümran ilmini felsefi bir bakış açısıyla temellendiren İbn Haldun, Ahmet Arslan'a göre, modern sosyoloji ve tarih ilimlerini günümüz dinamiklerine uygun standartlarla sistemleştirmeye çalışan ilk ilim insanı olmuştur. Varlık anlayışı açısından İbn Haldun ile Aristoteles'i realist çizgide tanımlayan Arslan, İbn Haldun'un Aristoteles kadar ispat kavramının peşinde olmadığını da ifade etmektedir. Ümran ilmini, din ile girdiği ilişki çerçevesinde iki farklı yönden inceleyen Arslan'a göre, İbn Haldun'un çalışmalarının temel eksenini "din" çerçevesinde şekillenmektedir. Sonuç olarak, makalemizde yer alan filozofların görüşleri ve tespitleri bağlamında İbn Haldun, İslam ve dünya medeniyetinin ortak bir değeri olarak kabul görmektedir. Çağları ve toplumları aşan düşünceleriyle İbn Haldun'un *Mukaddime*'si herkesin kendi düşünce dünyasına özel bir parça bulabilmesi özelliği ile de dünya literatüründe önemli bir referans kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Ağgöl, Musa, 2019, İbn Haldun Toplum, Devlet ve Medeniyet Tasarımı, İstanbul: Dorlion Yayınları, s. 20.
- Amin, Samir, 1993, Avrupamerkezcilik “Doğu Feodal Devrimi, Özellikleri ve Sınırlılıkları”, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, s. 34-39.
- Armağan, Mustafa, 2018, Cemil Meriç’in Dünyası, İstanbul: Ketebe Yayınları, s. 103.
- Arslan, Ahmet, 1997, İbn Haldun’un İlim ve Fikir Dünyası, Ankara: Vadi Yayınları, s. 49-413.
- Arslan, Ahmet, 2019, İslam Felsefesi Üzerine, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, s. 66-126.
- Barışan, Cemile, 2014/2, “el-Felâsifenin Devrimci Çocuğu İbn Haldun’a Yeniden Bakmak: Mukaddime, İslam Felsefesinde İbn Rüşdçü Bir Kırılma mı?”, Dîvân Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi, Cilt 19, Sayı 37, s. 117-144.
- Câbirî, Muhammed Âbid, 2000, Felsefi Mirasımız ve Biz, İstanbul: Kitabevi Yayınları, s. 356.
- Câbirî, Muhammed Âbid, 2006/2, “Niçin İbn Haldun?”, Dîvân İlmi Araştırmalar Dergisi, Sayı 21, s. 10.
- Câbirî, Muhammed Âbid, 2019, Çağdaş Arap-İslam Düşüncesinde Yeniden Yapılanma, İstanbul: Mana Yayınları, s. 22.
- Câbirî, Muhammed Âbid, 2020a, İbn Haldun’un Düşüncesi Asabiyet ve Devlet, İstanbul: Mana Yayınları, s. 10-11.
- Câbirî, Muhammed Âbid, 2020b, Arap Aklının Yapısı, İstanbul: Mana Yayınları, s. 326-676.
- Canatan, Kadir, 2019, İbn Haldun Batı Dışı Bir Sosyal Bilim İmkânı, İstanbul: Pınar Yayınları, s. 15-88.
- Dale, Stephen Frederic, 2006, İbn Khaldun: The Last Greek and The First Annaliste Historian, Int. J. Middle East Studies, s. 431.
- Dale, Stephen Frederic, 2018, İbn Haldun ve İnsan Bilimi, İstanbul: Say Yayınları, s. 15-28.
- Gazâlî, 2019, Mükâşefetü’l Kulûb, Çelik Yayınevi, İstanbul, s. 492.
- Gökdağ, Kamuran, 2019, İktidar Teleolojisi İbn Haldun’un Toplum ve Siyaset Teorisinde Asabiyet, İstanbul: Klasik Yayınları, s. 17-72.
- Hassan, Ümit, 1973, “İbn Haldun Mukaddime’si Metninin Yaygınlık Kazanması Üzerine Notlar”, Ankara Üniversitesi Siyasal Fakülteler Dergisi, Cilt 28, No: 3-4, s. 120.
- İbn Haldun, Mukaddime, 2021, Çev. Süleyman Uludağ, İstanbul: Dergâh Yayınları, s. 213-265.
- İbn Rüşd, 2021, Faslü’l Makâl fî Takrîri mâ Beyne’s-Şer’ati ve’l-Hikmeti Mine’l İttisâl, İstanbul: Endülüs Yayınları, s. 10.
- Kayapınar, Mehmet Akif, 2021/1, “Modern-Premodern” Tartışmasının Ötesinde İbn Haldun Düşüncesi”, Dîvân Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi, Cilt 26, Sayı 50, s. 103-134.

- Lacoste, Yves, 2012, İbn Haldun Tarih Biliminin Doğuşu, Çev. Mehmet Sert, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, s. 8-116.
- Meriç, Cemil, 2016, Kültürden İrfana, İstanbul: İletişim Yayınları, s. 231-360.
- Önal, Mehmet, 2020, İbn Haldun'un Entelektüel Portresi ve Din Felsefesi, İstanbul: Çıra Akademi Yayınları, s. 57.
- Rosenthal, Franz, 2000, Revisiting Ibn Khaldun's Biography, Studies of Honour of Clifford Edmund Bosworth I, Brill, Leiden, s. 40-63.
- Şulul, Kasım, 2020, İbn Haldun'a Göre İslam Medeniyeti, İstanbul: İnsan Yayınları, s. 75-433.
- Tomar, Cengiz, 2008, Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi Franz Rosenthal maddesi, TDV İslam Ansiklopedisi, 35. Cilt, İstanbul, s. 172-173.
- Uludağ, Süleyman, 2019, İslam Düşüncesinin Yapısı, İstanbul: Dergâh Yayınları, s. 191-211.
- Ulukütük, Mehmet, 2014, Çağımızda İbn Sînâ'yı Anlama Sorunu, *Diyanet İlmî Dergi*, Cilt 50, Sayı 1, s. 198.
- Ulukütük, Mehmet, Ocak-Şubat-Mart 2016, "Geçmişteki Farabi'yi Anlama Sorunu Çağımızdaki Farabi'yi Yorumlama Sorunu", *Diyanet İlmî Dergi*, [Farabi Özel Sayısı], Cilt: 52, Sayı: 1, s. 142.
- Ulukütük, Mehmet, Yaz 2016, Felsefi Mirasımızı Bugün Yeniden Nasıl Temellük Edebiliriz? Câbirî'nin İslam Düşüncesi Okuması Bağlamında Eleştirel Bir Soruşturma,, *Felsefe Dünyası*, Sayı 63, s. 7.
- Ulukütük, Mehmet, 2017, İslam Düşüncesinde Din ve Akıl: Muhammed Âbid el-Câbirî Bağlamında Epistemolojik Bir Soruşturma, Otto Yay. Ankara, s. 57-61.
- Ulukütük, Mehmet, 2020, "Gelecek Bir Geçmiş Olarak İslam Düşüncesi: Câbirî'ye Göre İslam Düşüncesinin Yeniden Yapılanmasında İbn Hazm'ın Rolü", *Danışname: Beşeri ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 1, s. 198.
- Üçer, İbrahim Halil, 2017, İslam Düşünce Tarihi İçin Bir Dönemlendirme Önerisi, İLEM 2017-2018 Açılış Konferansı, Üsküdar, s. 2.
- Ülken, Hilmi Ziya, 1997, Uyanış Devirlerinde Tercümenin Rolü "Batı Uygarlığının Temelindeki Doğru", İstanbul: Ülken Yayınları, s. 24-36.



**KATILIM BANKACILIĞI PARASAL AKTARIM MEKANİZMASINDA  
ALTERNATİF BİR ROLE SAHİP MİDİR? DOĞRUSAL OLMAYAN BİR  
YAKLAŞIM**

Soner AKIN<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 08/08/2022

Selim DURAMAZ<sup>2</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 20/12/2022

İbrahim Emre KARAA<sup>3</sup>

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2022

**ÖZ**

**Anahtar Kelimeler**

Banka Kredi Kanalı,  
Parasal Aktarım  
Mekanizması,  
Katılım Bankacılığı,  
Türkiye,  
MRS-VAR

*Bu çalışmanın amacı, 2006:01-2022:03 dönemi için katılım ve geleneksel bankalar olmak üzere ikili bankacılık sistemine sahip olan Türkiye’de parasal aktarım mekanizması kredi kanalının geçerliliğinin incelenmesi ve katılım bankacılığının bu süreçteki rolünün ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda, farklı ekonomik koşullar altında kredi aktarım mekanizmasındaki olası doğrusalsızlıkları dikkate alabilmek amacıyla Markov rejim değişim vektör otoregresyon modelinden (MRS-VAR) yararlanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, ekonomik daralma rejiminde reel üretimin banka kredilerine verdiği tepkinin pozitif olmasına rağmen, ekonomik genişleme rejiminde söz konusu tepkinin negatif olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte, katılım bankaları kredi hacmindeki şokların reel üretim üzerindeki etkisi geleneksel bankalara göre nisbi olarak daha düşüktür. Bu sonuç, katılım bankalarının kredi aktarım mekanizmasında tamamlayıcı bir role sahip olduğunu göstermektedir.*

**DO PARTICIPATION BANKING HAVE AN ALTERNATIVE ROLE IN THE MONETARY  
TRANSMISSION MECHANISM? A NONLINEAR APPROACH**

**ABSTRACT**

**Keywords**

Bank Lending Channel,  
Monetary Transmission  
Mechanism,  
Participation banking,  
Turkey,  
MRS-VAR

*The purpose of this study is to investigate the validity of bank lending channel of monetary transmission in Turkey with dual-banking system, which involves participation and conventional banks, and to reveal the role of participation banking in the so-called process during the period of 2006: 01-2022:03. Markov switching vector autoregression (MRS-VAR) model is used to consider potential nonlinearities in bank lending channel under different economic cycles. The findings show that the response of real production to bank lending is positive in economic contraction regime although the so-called response is negative in economic expansion regime. However, the impact of the shocks in participation banks' credit volume on real production is relatively lower than conventional banks. This result indicates that participation banks have a complementary role in bank lending channel of monetary transmission.*

**Citation:** Akın, S. & Duramaz, S. & Karaa, İ.E. (2022), Katılım Bankacılığı Parasal Aktarım Mekanizmasında Alternatif Bir Role Sahip Midir? Doğrusal Olmayan Bir Yaklaşım, ARHUSS, (2022), 5(2):275-297.

<sup>1</sup> Bilim Uzmanı-Banka Müdürü., KuveytTürk Katılım Bankası Yunusemre Şubesi-Manisa, [sonerrakin@hotmail.com](mailto:sonerrakin@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, [selim.duramaz@cbu.edu.tr](mailto:selim.duramaz@cbu.edu.tr)

<sup>3</sup> Doç.Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, [emrekaraa@yahoo.com](mailto:emrekaraa@yahoo.com)

## 1. GİRİŞ

Finansal kalkınma ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki literatürde en çok tartışılan konulardan biridir. Finans sektörünün ekonomik büyümeyi teşvik ettiği ilişki “arz öncüsü” hipotezi olarak adlandırılmaktadır (Patrick, 1966). “Arz öncüsü” veya alternatif olarak “finansla dayalı büyüme hipotezi”ne göre, finansal kalkınmadan ekonomik büyümeye doğru nedensellik ilişkisi mevcuttur. Bu durum, finansal gelişmenin ekonomik büyümenin önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Mckinnon (1973) ve Shaw (1973), finansal derinleşmeyi sağlayan liberalleştirilmiş ve kısıtlamalardan arındırılmış bir bankacılık sisteminin rekabeti arttırarak ekonomik büyümeyi desteklediğini belirtmişlerdir.

Gerek Türkiye gerekse farklı birçok ülkede finansal sistemin en büyük dilimini bankalar oluşturmakla beraber bu noktada bankaların performansları, ülke ekonomisi açısından büyük bir öneme sahiptir (Germir, 2019: 97). Bankacılık sektörünün ekonomik büyüme üzerindeki etkisi, aktarım mekanizması aracılığıyla açıklanabilmektedir. Fiyat ve finansal istikrarının sürdürülebilirliği hedefine sahip olan merkez bankaları tarafından gerçekleştirilen para politikasının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi çeşitli aktarım kanalları aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Bu kanallardan biri banka kredi aktarım mekanizmasıdır.

Banka kredi kanalı, kredi arzlarının parasal şoklar karşısında verdiği tepkileri ortaya koyan aktarım mekanizmalarından biridir. Reel ve finansal sektör arasında bir bağlantı oluşturan banka kredileri, muhtemel bir bankacılık krizinin ekonomide yaratacağı etkileri yansıtması bakımından önem arz etmektedir. Daraltıcı bir para politikası karşısında dış finansmana ihtiyaç duyan firmalar için kredi arzı azalmakta ve ekonomik büyüme olumsuz olarak etkilenmektedir (Mishkin, 1996: 2004). Bernanke ve Gertler (2000), ekonomik büyüme üzerinde en etkili olan aktarım mekanizmasının kredi kanalı olduğunu ifade etmişlerdir. Ülkenin gelişmişlik düzeyi ve finansal sistemin istikrarı, banka kredi kanalının etkin bir şekilde işleminde önemli rol oynamaktadır. Tasarruf sahiplerinden toplanan atıl fonlar kredi kanalıyla yatırımlara çevrilmekte, böylelikle sermaye yetersizliğine bağlı olan yatırım eksikliği sorunu giderilerek verimlilik ve ekonomik büyüme artmaktadır (Federici ve Caprioli, 2009). Bu nedenle, kredi taleplerine cevap verebildikleri ölçüde finansal kurumlar ekonomik büyüme üzerinde etkili olabilmektedir (Pagano ve Pica, 2012).

Banka kredi kanalı, merkez bankalarının açık piyasa işlemleri aracılığıyla rezerv arzını düzenleyerek bankacılık sektörünün kredi verme yeteneğini kontrol edebileceğini varsaymaktadır. Genişletici bir para politikasında, merkez bankaları tarafından gerçekleştirilen açık piyasa işlemleri, rezervlerin ve dolayısıyla mevduatların bankacılık sisteminden çekilmesine neden olmaktadır. Bankalar mevduatlardaki azalmaları telafi etmek için alternatif fon kaynakları bulamadıkları takdirde, kredi arzı azalacaktır. Söz konusu yayılım zinciri, bankaların değişen hacimleri (Kashyap ve Stein, 1995, Stein ve Kashyap, 2000), likidite (Stein ve Kashyap, 2000) ve kapitalizasyonu (Kishan ve Opiela, 2000) açısından farklılık göstermesi nedeniyle bu mekanizmanın farklı banka türleri açısından nasıl çalıştığı önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum özellikle merkez bankalarının, bankaların mevduatlarını ve dolayısıyla kredi arzlarını etkin bir şekilde nasıl etkileyebildiğini açıklamaktadır. Bu kapsamda çalışmada katılım bankacılığı tarafından banka kredi kanalının işleyişini inceleyerek katılım bankacılığının ekonomik büyüme üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Katılım bankaları, geleneksel bankalar ile benzer aracılık faaliyetlerini yerine getirmelerine rağmen; yapılarının ahlaki temellere dayalı olması ile geleneksel bankalardan farklılık göstermektedirler. Müşteri perspektifi açısından, katılım bankaları dini değerlere bağlı olan müşterilerin sisteme girmelerine olanak sağlamaktadır (Kumru ve Sarntisart, 2016). Katılım bankaları, finansal tercihlerini dini inançlar tarafından yönlendirilen müşteriler için ahlaki açıdan çekici bir alternatif sunmaktadır (Essoo ve Dibb, 2004).

Bankacılık perspektifi açısından da, dini bir mensubiyetin olup olmamasının kredi verme istekliliği üzerinde etkili olabilmektedir. Katılım bankaları kendilerine özgü finansal model ve sözleşmeler üzerinden faaliyetlerini yürüttüklerinden dolayı, katılım bankalarının müşteri portföyleri geleneksel bankalara göre farklılık göstermektedir (Shaban vd, 2014; Aysan vd., 2016a). Bu nedenle katılım bankaları için aktarım mekanizmasının nasıl çalıştığı açık değildir. Aktarım, katılım bankaları arasında etkin olmayabilir. Bunun nedeni, katılım bankalarının prensip olarak faiz oranları ile bağlantılı olmamalarıdır. Diğer bir ifadeyle, katılım bankalarının politika faizi değişikliklerine duyarsız oldukları öne sürülmektedir. Katılım bankaları, mevduat sahiplerine yarı hissedar olarak muamele edildiği hisse bazlı şirketler gibi çalışmaktadır (Khan ve Mirakhor, 1989; Aysan vd., 2016b). Bu iş modelinde bankalar, elde ettikleri kazançları

mudiler ile önceden kararlaştırılan bir getiri oranına göre paylaşmaktadırlar. Kar-zarar paylaşımına dayalı katılım bankacılığının temel düşüncesi, geleneksel para politikası araçlarının katılım bankaları üzerinde işlevsel olmayabileceğini anlamına gelebilmektedir (Aysan vd., 2018).

Parasal aktarım mekanizmasında, sermaye katılımı prensibine dayalı olarak faaliyetlerini gerçekleştiren katılım bankacılık sisteminin geleneksel bankacılığa alternatif olup olamayacağını belirlemek, katılım bankalarının finansal istikrar, bankacılıkta risk yönetimi, ve para politikası üzerindeki rollerinin tanımlanması bakımından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Para politikasında faize dayanmayan ve sermaye katılımını esas alan araçların oluşturduğu bir parasal sistem, dini inançlar nedeniyle yastık altında tutulan fonların sisteme girmesini sağlayacak, böylelikle ekonomide verimliliğin ve yatırımların artmasına olanak sağlayacaktır. Sonuç olarak ekonomik büyüme pozitif yönde etkilenecektir. Bununla birlikte, banka kredi hacminin para politikası şoklarına verdikleri tepki farklı ekonomik rejimler açısından değişkenlik gösterebilmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı katılım bankalarının kredi aktarım mekanizmasındaki asimetrik rolünün incelenmesidir. Diğer bir ifadeyle, ekonomik genişleme ve daralma dönemlerinde parasal bir şok kredi hacminin verdiği tepkinin ve söz konusu asimetrik tepki karşısında reel üretimin nasıl değiştiğinin incelenmesi, daha etkin politikaların üretilmesine imkan sağlayacaktır. Aynı zamanda, bu asimetrik etkinin farklı banka türleri açısından karşılaştırılması da politika tasarımı açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın bu yönleriyle literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

## **2. LİTERATÜR**

Özellikle küresel finansal krizin patlak vermesinden bu yana katılım bankacılığı, küresel bankacılık sisteminde uygulanabilir bir tamamlayıcı program olarak ortaya çıkmıştır. Katılım bankacılık sektörünün artan önemi ile birlikte, birçok araştırmacının konuya olan ilgisini arttırmış ve sektörün etkinlik, operasyonel farklılık, ekonomik etkileri gibi çok farklı açılardan incelenmesine neden olmuştur. Bunun birlikte bu çalışmada, para politikasının ve çeşitli aktarım kanallarının geleneksel ve katılım bankacılığı aracılığıyla ekonomik büyüme üzerindeki etkisini inceleyen literatürdeki çalışmalar özetlenecektir.

Literatürde katılım bankacılığının parasal aktarım mekanizması üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bankaların parasal şoklara

verdikleri tepkinin banka büyüklüğü, likidite ve bankacılık türüne göre farklılık göstermektedir. Katılım bankalarının parasal aktarım mekanizması üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalardan bazıları, katılım bankalarının parasal aktarımda önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır (Sukmana ve Kassim, 2010; Ergeç ve Arslan, 2013; Zulkhibri ve Sukmana, 2016, Erer vd., 2020; Amar, 2022). Bununla birlikte, çalışmalardan bazıları katılım bankalarının para politikasına tepkilerinin oldukça sınırlı olduğu ve katılım bankacılık sektörünün büyüdüğünde banka kredi kanalının zayıflayabileceğini ifade etmişlerdir (Zaheer vd., 2013).

Kredi aktarım mekanizması ile ilgili öncü çalışmalardan biri Bernanke ve Blinder (1992) tarafından yapılmıştır. Bernanke ve Blinder (1992), 1959-1989 dönemi için Amerika'da bankacılık sistemindeki rezervlerin politika faiz oranındaki bir artıştan sonra istikrarlı bir şekilde azaldığını, zincirleme bir reaksiyonla birlikte para politikası değişiminin tetiklediği bir mevduat şokunun banka kredilerini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Çekilen mevduatları başka kaynaklarla karşılamak maliyetli ve zaman alıcı olduğundan, bankalar kredilerini bu duruma göre ayarlamaktadırlar. Kredi arzındaki azalma işsizliği artmasına ve ekonomik büyümenin küçülmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla Bernanke ve Blinder (1992), banka kredi kanalının reel ekonomi üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Oliner ve Rudebusch (1996) tarafından 1958-1992 döneminde Amerika için gerçekleştirilen çalışmada, banka kredi kanalının büyüme üzerinde etkili olmadığını; bilanço kanalının etkili olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmalarla birlikte, kredi aktarım mekanizması ile ilgili çalışmaların hızlı bir şekilde arttığı ifade edilebilir. Agung (1998), 1983-1995 döneminde Endonezya için para politikasındaki değişimler karşısında farklı ölçekteki bankaların tepkilerini incelemiş ve sıkılaştırıcı bir para politikasının kamu banka kredilerini etkilemediği; buna karşın küçük ölçekli banka kredileri üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Katılım bankacılığının ortaya çıkışı ile birlikte, geleneksel ve katılım bankacılığı kapsamında banka kredi kanalı aracılığıyla ekonomik büyüme üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar ortaya çıkmaya başlamış olmasına rağmen, bu çalışmaların (Said ve İsmail, 2007; Sukmana ve Kassim, 2010; Savuti, 2009, Ergeç ve Arslan, 2013) sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, son dönemlerde katılım bankacılığın finansal istikrar üzerindeki öneminin artması ile birlikte, katılım

bankalığının kredi aktarım mekanizmasındaki rolünü inceleyen çalışmaların (Erer vd., 2020) sayısı artmaktadır.

Tablo 1’de banka kredi kanalından hareketle geleneksel ve katılım bankacılığın ekonomik büyüme üzerindeki etkisine odaklanan literatürdeki çalışmalar özetlenmektedir:

**Tablo 1:** Literatüre İlişkin Özet Tablo

Geleneksel Bankacılık Özelinde Çalışmalar				
Yazar	Dönem	Ülke	Yöntem	Bulgular
Arestis vd. (2001)	1991-1998	Almanya, Amerika, İngiltere, Japonya, Fransa	Eş bütünleşme analizi, Nedensellik analizi	Banka kredilerinin ekonomik büyümenin nedenseli olduğu, banka kredi kanalının geçerli olduğu ortaya konulmuştur.
Çavuşoğlu (2002)	1988-1999	Türkiye	Panel veri analizi	Banka kredilerinin ekonomik büyüme üzerinde etkili olmadığını, banka kredi kanalının çalışmadığı belirtilmiştir.
De Bondt (2004)	1991-2001	Euro Bölgesi	Vektör otoregresyon modeli (VAR)	Para arzındaki azalma kredi maliyetlerini arttırarak ekonomik büyümenin azalmasına neden olmuştur. Banka kredi kanalı etkindir.
Çiçek (2005)	1995-2003	Türkiye	Vektör otoregresyon modeli (VAR)	Banka kredi kanalı fiyatlar üzerinde etkili olmakta birlikte ekonomik büyüme üzerinde etkili değildir.
Kasapoğlu (2007)	1999-2006	Türkiye	Vektör otoregresyon modeli (VAR)	Banka kredi kanalı etkin değildir.
Aklan ve Nargeleçekelner (2008)	1988-2001	Türkiye	Panel veri analizi	Para politikasındaki değişimler karşısında banka kredi kanalının ekonomik büyüme üzerinde etkili olmadığı ortaya konulmuştur.
Cengiz ve Duman (2008)	1990-2006	Türkiye	Vektör otoregresyon modeli (VAR)	Para politikası faiz oranı banka kredilerini negatif olarak etkilemektedir.
Erdoğan ve Beşballı (2009)	1996-2006	Türkiye	Vektör otoregresyon modeli (VAR)	Banka kredi kanalı işlemektedir.
Sun vd. (2010)	1996-2006	Çin	Vektör otoregresyon modeli (VAR), Vektör hata düzeltme modeli (VECM)	Para politikasındaki değişimler bankaların kredi arzını etkilemekte, kredi arzındaki değişimler ekonomik büyüme üzerinde etkili olmaktadır
Ahtik (2012)	1993-2007	Slovenya	Vektör otoregresyon modeli (VAR)	Banka kredi kanalı etkindir.
Yiğitbaş (2014)	1987-2013	Türkiye	Vektör hata düzeltme modeli (VECM), Eşbütünleşme analizi	Uzun dönemde banka kredileri ekonomik büyüme üzerinde etkilidir.



Yüksel ve Adalı (2017)	2008-2017	Türkiye	Vektör otoregresyon modeli (VAR)	Bireysel ve KOBİ kredileri ekonomik büyüme üzerinde etkilidir.
Kılınç ve Kılınç (2020)	2003-2018	Türkiye	Vektör otoregresyon modeli (VAR)	Banka kredi kanalı işlemektedir.
Türkmen ve Arıcan (2021)	2004-2020	Türkiye	Vektör otoregresyon modeli (VAR), Vektör hata düzeltme modeli (VECM)	Hem kısa hem de uzun dönemde banka kredi kanalının geçerli olduğu, banka kredileri ile GSYİH arasında çift yönlü nedensellik ilişkisinin varlığı ortaya konulmuştur.
Doğanalp (2022)	2004-2021	Türkiye	Vektör otoregresyon modeli (VAR)	Banka kredi kanalı ekonomik büyüme açısından önemlidir.
<b>Katılım Bankacılığı Özelinde Çalışmalar</b>				
<b>Yazar</b>	<b>Dönem</b>	<b>Ülke</b>	<b>Yöntem</b>	<b>Bulgular</b>
Said ve İsmail (2007)	1997-2004	Malezya	Panel veri analizi	Katılım bankalarının kredi aktarım mekanizmasındaki rolü anlamlıdır
Sayuti (2009)	1980-2008	Malezya	Vektör otoregresyon (VAR) modeli	Katılım bankaları kredi aktarım mekanizmasının işleyişinde etkili bir role sahiptir.
Kassim vd. (2009)	1999-2006	Malezya	Vektör otoregresyon (VAR) modeli	Parasal bir şok karşısında katılım bankalarının verdiği tepki geleneksel bankalara göre daha duyarlıdır. Kredi aktarım mekanizması çalışmaktadır.
Majid ve Hasin (2014)	1991-2010	Malezya	ARDL modeli	Katılım bankacılığı, kredi aktarım mekanizmasının işleyişinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
Zaheer vd. (2013)	2002-2010	Pakistan	Vektör otoregresyon (VAR) modeli	Para arzındaki daralma karşısında, likit bilançoaya sahip küçük ölçekli bankaların kredi miktarının düşmesine rağmen söz konusu etkinin düşük miktarda olduğu ortaya konulmuştur.
Macit (2012)	2006-2010	Türkiye	Vektör otoregresyon (VAR) modeli	Katılım bankalarının para politikasına verdiği tepki daha büyüktür. Yüksek likidite hacmine sahip bankaların daha fazla kredi arzına sahiptir.
Ergeç ve Aslan (2013)	2005-2009	Türkiye	Vektör otoregresyon (VAR) modeli	Para politikasındaki değişimler karşısında katılım bankalarının daha yüksek tepki verdiğini ortaya koymuştur.
Erer vd. (2020)	2006-2019	Türkiye	Eşik değişkenli vektör otoregresyon modeli (TVAR)	Katılım bankaları parasal aktarım mekanizması üzerinde asimetrik bir etkiye sahiptir.



### 3. VERİ SETİ VE MODEL

Çalışmada, 2006:01-2022:03 dönemi için katılım bankalarının kredi aktarım mekanizmasında geleneksel bankalara alternatif ve onları tamamlayıcı bir role sahip olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda aylık geleneksel ve katılım bankalarına ilişkin kredi hacimlerinin reel üretim üzerindeki etkileri parasal aktarım mekanizması çerçevesinde ekonomik genişleme ve daralma rejimleri açısından analiz edilmiştir. Tablo 2’de çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

**Tablo 2:** Değişkenlere İlişkin Açıklamalar

Değişkenler	Açıklamaları	Kaynak
MKH	Mali olmayan kesime verilen mevduat bankaları toplam kredi hacmi	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası istatistiki veri tabanı
KKH	Mali olmayan kesime verilen katılım bankaları toplam kredi hacmi	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası istatistiki veri tabanı
RDK	TUFE bazlı reel efektif döviz kuru	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası istatistiki veri tabanı
TUFE	Tüketici fiyat endeksi	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası istatistiki veri tabanı
SUE	Sanayi üretim endeksi	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası istatistiki veri tabanı
BFO	Bankalar arası faiz oranı	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası istatistiki veri tabanı

Çalışmada tüm değişkenler logaritmik ve hareketli ortalamalar yöntemiyle mevsimsellikten arındırılmış halleri ile analizlere dahil edilmiştir. Tablo 3’te değişkenlere ilişkin özet istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 3:** Özet İstatistikler

	SUE	MKH	KKH	RDK	TUFE	BFO
Ortalama	1.952185	8.895068	7.708968	1.981809	2.395117	0.938387
Medyan	1.960606	8.962909	7.785227	2.014647	2.370217	0.875061
Maksimum	2.218958	9.632136	8.586298	2.106225	2.926157	1.352183
Minimum	1.702895	8.083442	6.814103	1.682145	2.091913	0.176091
Standart Sapma	0.112920	0.419326	0.422945	0.098174	0.196096	0.267814
Çarpıklık	-0.038940	-0.199379	-0.184573	-1.027157	0.481329	-0.669010
Basıklık	2.076760	1.815248	2.333129	3.066905	2.401837	3.601687
Jarque-Bera	6.974809	12.69648	4.720500	34.32553	10.43662	17.48763
Olasılık	0.030580	0.001750	0.094397	0.000000	0.005416	0.000159
Gözlem Sayısı	195	195	195	195	195	195

Tablo 3’te yer alan özet istatistik tablosu çarpıklık istatistiği açısından değerlendirildiğinde, sanayi üretim endeksi, mevduat bankaları kredi hacmi, katılım

bankaları kredi hacmi, reel efektif döviz kuru ve bankalar arası faiz oranı değişkenlerinin negatif, tüketici fiyat endeksi değişkeninin ise pozitif çarpıklık değerine sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, tüketici fiyat endeksinin sağa çarpık, diğer değişkenleri ise sola çarpık olduğunu; dolayısıyla tüketici fiyat endeksi haricindeki değişkenlerde uç olayların varlığını ifade etmektedir. Tüm değişkenlere ilişkin basıklık değerlerinin ise normal dağılıma ilişkin 3 değerinden daha büyüktür. Jarque-Bera istatistikleri de incelendiğinde, söz konusu değişkenlerin normal dağılım özelliği göstermedikleri, leptokurtik dağılıma sahip oldukları ifade edilebilir. Bu sonuçlar, doğrusal olmayan bir modellemenin kullanılabilmesine ilişkin bir bilgi sunmaktadır. Bu bulguya dayalı olarak, değişkenlerin doğrusal bir yapıya sahip olup olmadıkları incelenmiştir. Değişkenlerin doğrusalsızlık yapılarının incelenmesinde Brock vd. (1996) tarafından geliştirilen BDS testinden yararlanılmıştır. Tablo 4'te BDS test sonuçları yer almaktadır:

**Tablo 4:** BDS Doğrusalsızlık Test Sonuçları

	M				
	2	3	4	5	6
SUE	0.1381***	0.2428***	0.3191***	0.3664***	0.3976***
MKH	0.2060***	0.3497***	0.4506***	0.5220***	0.5728***
KKH	0.2018***	0.3415***	0.4400***	0.5100***	0.5609***
RDK	0.1860***	0.3112***	0.3964***	0.4537***	0.4938***
TUFE	0.2003***	0.3384***	0.4354***	0.504***	0.5548***
BFO	0.1893***	0.3111***	0.3859***	0.4281***	0.4478***

Not:\*\*\*, \*\* sırasıyla %10, %5 ve %10 önem seviyesinde anlamlılıkları ifade etmektedir. m boyut sayısını göstermektedir.

Tablo 4'te yer alan BDS test sonuçlarına göre, sanayi üretim endeksi, mevduat bankaları kredi hacmi, katılım bankaları kredi hacmi, reel efektif döviz kuru, tüketici fiyat endeksi ve bankalar arası faiz oranı değişkenleri için, serinin doğrusal bir yapıya sahip olduğunu söyleyen sıfır hipotezinin %1 önem seviyesinde reddedildiği; dolayısıyla, tüm değişkenlerin doğrusal olmayan bir yapıya sahip oldukları ifade edilebilir.

Literatürde parasal aktarım mekanizmasının işleyişinin genel olarak vektör otoregresyon modeli (VAR) ile incelenmektedir. Sims (1980), içsel ve dışsal değişken ayrımını ortadan kaldırarak söz konusu değişkenlerin gecikmeli değerlerinin karşılıklı dinamik etkilerini inceleyen VAR modelini geliştirmiştir. Geleneksel VAR modelinde katsayıların ve modele ilişkin varyansın zaman içinde değişmediği varsayılmaktadır. Bununla birlikte, makroekonomik değişkenlerin verdikleri tepki ekonomik konjonktürler

açısından farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla geleneksel VAR modeli, ekonomik konjonktürden kaynaklanan değişimleri dikkate almaması nedeniyle sapmalı tahmin sonuçlarının elde edilmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle çalışmada geleneksel ve katılım bankacılığı açısından kredi aktarım mekanizmasının işleyişi, rejim değişimine izin veren Markov rejim değişim VAR (MRS-VAR) modeli kullanılmıştır.

Markov rejim değişim modeli (MRS) Hamilton (1989) tarafından ileri sürülmüştür. Bu model, farklı rejimler açısından parametrelerin farklılaşmasına olan sağlamaktadır. MRS modelinin en belirgin özelliği, birinci dereceden Markov zinciri süreci izleyen gözlenemeyen durum değişkeni açısından rejim değişiminin belirlenebilmesidir (Hamilton, 2010). Krolzig (1997), MRS modelini çok değişkenli olacak şekilde genişleterek MRS-VAR modelini geliştirmiştir. MRS-VAR modeli, VAR modeline ilişkin parametrelerin sistem değişikliğine bağlı olarak farklılaşmasına izin vermektedir. MRS-VAR modeli, ortalamada, sabit terimde ve artıkların varyansının rejimlere göre değişmesine izin veren çeşitli spesifikasyonları içermektedir. Bu spesifikasyonlardan ikisi, koşullu ortalamanın (MSM) ve sabit terimin (MSI) değişimine izin veren rejim değişim modelleridir. Söz konusu modeller içinde, bu çalışmada tüm parametrelerin ve arık varyansının değişimine imkan sağlayan MRS modeli (MSIAH) spesifikasyonu dikkate alınmıştır (Krolzig, 1998, 2000).

M sayıda olası rejimin olduğu ve  $s_t$  gözlenemeyen rejim değişkenine dayalı olarak süreç zamanla sabit olabilir. Gözlemlenen zaman serisi vektörüne ilişkin koşullu olasılık yoğunluk fonksiyonu aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

$$p(y_t | Y_{t-1}, s_t) = \begin{cases} f(y_t | Y_{t-1}, \theta_1) & s_t = 1 \\ \dots \\ f(y_t | Y_{t-1}, \theta_M) & s_t = M \end{cases}$$

Yukarıdaki denklemde  $\theta_M$ ,  $M=1, \dots, M$  rejiminin ait VAR modeli parametre vektörüdür (Krolzig, 2002). Belirli bir  $s_t$  rejimi ve  $y_t$  vektörü için, p.inci dereceden VAR modeli aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$E(y_t | Y_{t-1}, s_t) = v(s_t) + \sum_{j=1}^p A_j(s_t) y_{t-j}$$

Gözlenemeyen rejime dayalı olarak VAR sürecinin tanımlanması halinde, veri üretme mekanizması süreç üreten rejime yönelik varsayımları sağlaması gerekmektedir. Markov zinciri tarafından üretilen MS-VAR modeline ilişkin rejim olasılığı aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$P(s_t | \{s_{t-j}\}_{j=1}^{\infty}, \{y_{t-j}\}_{j=1}^{\infty}) = P(s_t | s_{t-1}, p)$$

Yukarıdaki denklemde  $p$ , rejim sürecine ait parametre vektörüdür. MS-VAR modeli, yalnızca kesikli rejim sayılarının uygulanabildiği ve rejimlerin gözlemlenemediği durumda, süreci adım adım doğrusallaştıran bir süreç yaratan doğrusal olmayan verilerin özelliklerini tanımlayan modeller sınıfına aittir.  $M$  rejime sahip  $p$ .inci dereceden MS-VAR modeli aşağıdaki gibi gösterilmektedir:

$$y_t - \mu(s_t) = A_1(s_t)(y_{t-1} - \mu(s_{t-1})) + \dots + A_p(s_t)(y_{t-p} - \mu(s_{t-p})) + u_t$$

Yukarıdaki denklemde  $\mu(s_t)$ ,  $A_1(s_t), \dots, A_p(s_t)$ ,  $\sum_{t=1}^{\infty} s_t$ ,  $\mu$ ,  $A_1, \dots, A_p$ , parametre değişim fonksiyonlarını ifade etmektedir.  $M$  rejime sahip süreç aşağıdaki gibidir:

$$\mu(s_t) = \begin{cases} \mu_1 & s_t = 1 \\ \dots & \dots \\ \mu_M & s_t = M \end{cases}$$

Geleneksel ve katılım bankalarının kredi aktarım mekanizmasındaki rolünü incelemek amacıyla oluşturulan bir gecikmeli MS-VAR modelleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Model 1:

$$y_t - \mu(s_t) = A_1(s_t)(y_{t-1} - \mu(s_{t-1})) + u_t$$

$$y_t = f([\text{SUE}]_t, [\text{MKH}]_t, [\text{RDK}]_t, [\text{TUFE}]_t, [\text{BFO}]_t)$$

Model 2:

$$y_t - \mu(s_t) = A_1(s_t)(y_{t-1} - \mu(s_{t-1})) + v_t$$

$$y_t = f([\text{SUE}]_t, [\text{KKH}]_t, [\text{RDK}]_t, [\text{TUFE}]_t, [\text{BFO}]_t)$$

Model 1 ve Model 2'de yer alan  $s_t$  değişkeni, sanayi üretim endeksine ilişkin rejim değişkenini göstermektedir. Model, ekonomik genişleme ve ekonomik daralma olmak üzere iki rejime sahiptir.

#### 4. AMPİRİK BULGULAR

Çalışmada geleneksel ve katılım bankalarının kredi aktarım mekanizmasındaki etkisi analiz edilmeden önce, ilk olarak değişkenlerin durağanlıklarının incelenmesi gerekmektedir. Sahte regresyon problemini ortadan kaldırabilmek için, serilerin durağan oldukları hali ile modellere dahil edilmesi gerekmektedir. VAR modelinde dinamik ilişkilerin doğru bir şekilde ortaya konulabilmesi için değişkenlerin durağan olmaları önem arz etmektedir. Bu kapsamda, değişkenlerin durağanlıklarının incelenmesinde Ng-Perron (2001) birim kök testinden yararlanılmıştır. Bu test, Phillips-Perron testlerinde meydana gelen hata terimi büyüklüğündeki dağılım çarpıklığını azaltmak amacıyla geliştirilen dört test istatistiği önermektedir. MZa ve MZt testleri, Phillips-Perron testinin; MSB ve MPT testleri ise Bhargava ve ADF-GLD testlerinin değiştirilmiş hallerini ifade etmektedir. Ng-Perron testinde MZa ve MZt testlerine ilişkin sıfır hipotezi serinin durağan olmadığını ifade ederken, MSB ve MPT testlerine ilişkin sıfır hipotezi serinin durağan olduğunu belirtmektedir. Tablo 5'te değişkenlere ilişkin Ng-Perron birim kök test sonuçları yer almaktadır.

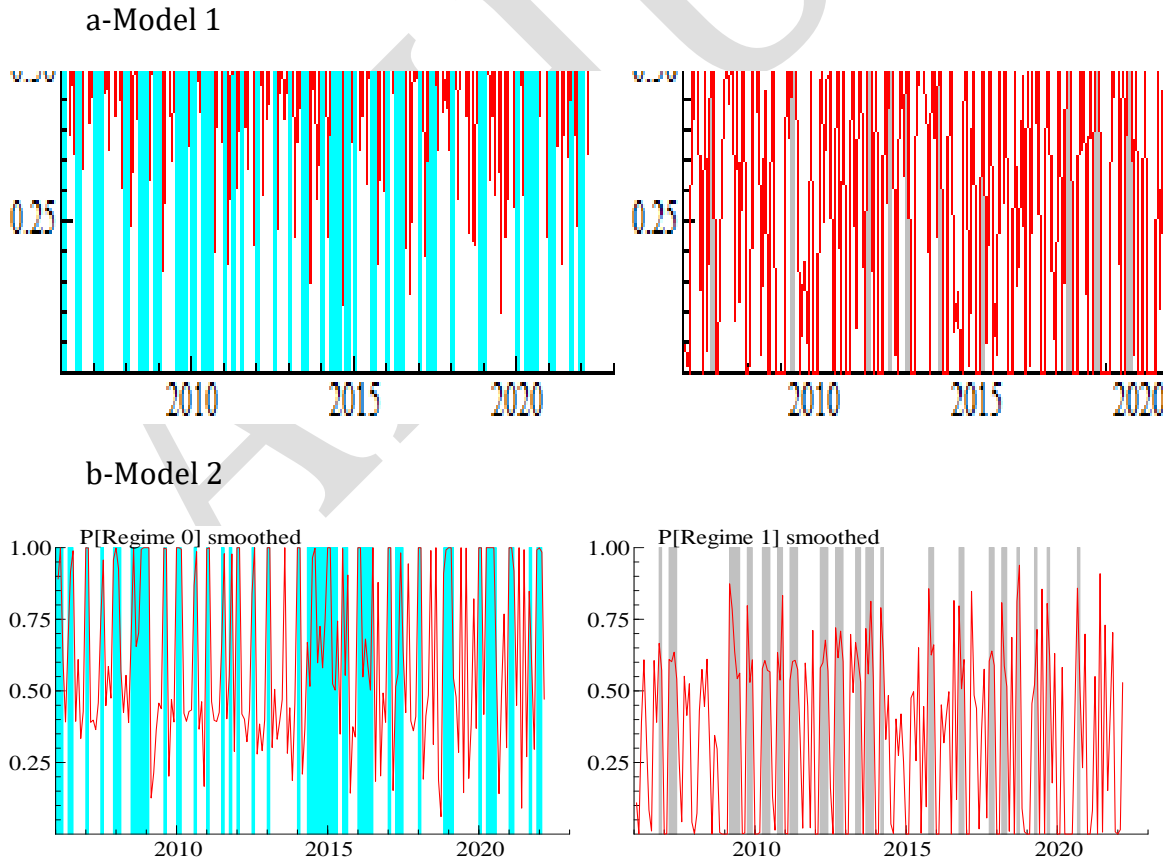
**Tablo 5:** Ng-Perron Birim Kök Test Sonuçları

	MZa	MZt	MSB	MPT
SUE <sup>a</sup>	-6.43500	-1.77497	0.27583	14.1664
$\Delta$ SUE <sup>b</sup>	-11.0562	-2.33183	0.21091	2.29383
MKH <sup>a</sup>	-6.39730	-1.78430	0.27891	14.2451
$\Delta$ MKH <sup>b</sup>	-46.2325	-4.73208	0.10235	0.73136
KKH <sup>a</sup>	-4.32105	-1.42870	0.33064	20.7206
$\Delta$ KKH <sup>b</sup>	-22.4321	-3.29251	0.14678	1.28872
RDK <sup>a</sup>	-4.10173	-1.19240	0.29071	19.8266
$\Delta$ RDK <sup>b</sup>	-87.2409	-6.60417	0.07570	0.28166
TUFE <sup>a</sup>	3.10850	4.41116	1.41906	192.824
$\Delta$ TUFE <sup>b</sup>	-427.720	-14.4783	0.03385	0.49469
BFO <sup>a</sup>	-12.4013	-2.47123	0.19927	7.45492
$\Delta$ BFO <sup>b</sup>	-93.6869	-6.84423	0.07305	0.26151

Not: Sabit terim ve trendli birim kök testi için MZa, MZt, MSB ve MPT test istatistikleri%5 önem seviyesinde kritik değerler sırasıyla -23.8000, -3.4200, 0.1430 ve 4.0300'dır. Sabit terimli birim kök testi için MZa, MZt, MSB ve MPT test istatistikleri%5 önem seviyesinde kritik değerler sırasıyla -8.1000, -1.98000, 2.3928, 295.260'dır.  $\Delta$  değişkenlerin birinci farkının alındığını göstermektedir. <sup>a</sup> ve <sup>b</sup> indeksleri sırasıyla sabit terim ve trendli ve sabit terimli birim kök testlerinin uygulandığını ifade etmektedir.

Tablo 5'te yer alan birim kök test sonuçlarına göre, sanayi üretim endeksi, mevduat bankaları kredi hacmi, katılım bankaları kredi hacmi, reel efektif döviz kuru ve bankalar arası faiz oranı değişkenlerinin düzey değerlerinde durağan olmadıkları, birinci farkları alındığında durağan hale geldikleri görülmektedir.

Çalışmada geleneksel ve katılım bankalarının kredi aktarım mekanizmasındaki rolü incelemek amacıyla VAR modelinden yararlanılmıştır. Bununla birlikte, bankaların kredi hacminin reel ekonomi üzerindeki etkileri farklı ekonomik konjonktürler açısından değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle, söz konusu bankaların kredi hacimlerinin reel ekonomi üzerindeki etkilerinin incelenmesinde, parametrelerin rejimlere göre değişmesine izin veren MS-VAR modeli kullanılmıştır. VAR modeli için uygun gecikme uzunluğunun belirlenmesinde Akaike bilgi kriteri, LR ve log-olabilirlik değerleri dikkate alınmış ve uygun gecikme uzunluğu 1 olarak belirlenmiştir. Şekil 1’de mevduat ve katılım bankaları kredi hacminin reel ekonomi üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla oluşturulan Model 1 ve Model 2’ye ilişkin yumuşatılmış rejim olasılıkları grafikler yer almaktadır. Şekil 1’de mavi renkli alanlar volatilitenin yüksek olduğu rejimi, diğer bir ifadeyle ekonomik daralma dönemlerini gösterirken, koyu renkli gri alanlar volatilitenin düşük olduğu rejimi, ekonomik genişleme dönemlerini ifade etmektedir. Dolayısıyla Rejim 0 ekonomik daralma rejimini, Rejim 1 ekonomik genişleme rejimini göstermektedir.



Şekil 1 Yumuşatılmış Rejim Geçiş Olasılıkları Grafikleri

**Tablo 6:** Model 1'e İlişkin MS-VAR Model Tahmin Sonuçları

	<b>Ekonomik Daralma Rejimi</b>	<b>Ekonomik Genişleme Rejimi</b>
Sabit	-0.0170684** (0.007366)	0.0381555*** (0.007543)
$\Delta SUE_{t-1}$	-0.274919*** (0.09284)	-0.641092*** (0.06656)
$\Delta MKH_{t-1}$	1.36888** (0.6159)	-1.26534*** (0.4203)
$\Delta RDK_{t-1}$	0.891984*** (0.3565)	-0.378174 (0.2792)
$\Delta TUF_{t-1}$	-0.518643 (0.5822)	-0.358724 (1.065)
$\Delta BFO_{t-1}$	0.0812751 (0.07014)	-0.0586099** (0.03407)
Sigma	0.0432061*** (0.003186)	0.0165473 (0.002187)
$p_{\{0 0\}}$	0.646286*** (0.08822)	
$p_{\{0 1\}}$	0.623664*** (0.1463)	
Log-olabilirlik	355.0660	
Akaike	-3.4955	
LR Doğrusalsızlık Test İstatistiği	28.219***	

Not: \*\*\*, \*\*, \* sırasıyla %1, %5 ve %10 önem seviyesinde anlamlılıkları göstermektedir. Parantez içindeki değerler standart hataları,  $\Delta$  değişkenin birinci farkının alındığını ifade etmektedir. Rejim 0 ekonomik daralma rejimini, Rejim 1 ekonomik genişleme rejimini göstermektedir.

**Tablo 7:** Model 2'ye İlişkin MS-VAR Model Tahmin Sonuçları

	<b>Ekonomik Daralma Rejimi</b>	<b>Ekonomik Genişleme Rejimi</b>
Sabit	-0.01134 (0.00715)	0.038586*** (0.005074)
$\Delta SUE_{t-1}$	-0.29257*** (0.09898)	-0.55224*** (0.06256)
$\Delta KKH_{t-1}$	0.466483* (0.2231)	-0.94228*** (0.2255)
$\Delta RDK_{t-1}$	0.510438* (0.3217)	0.103917 (0.2035)
$\Delta TUF_{t-1}$	-0.48194 (0.5831)	-0.224739 (0.5746)
$\Delta BFO_{t-1}$	0.053658 (0.07176)	-0.0609* (0.0345)
Sigma	0.042798*** (0.003244)	0.014816*** (0.002602)
$p_{\{0 0\}}$	0.619807*** (0.1002)	
$p_{\{0 1\}}$	0.793115*** (0.1775)	
Log-olabilirlik	354.0716	
Akaike	-3.4852	
LR Doğrusalsızlık Test İstatistiği	27.091***	

Not: \*\*\*, \*\*, \* sırasıyla %1, %5 ve %10 önem seviyesinde anlamlılıkları göstermektedir. Parantez içindeki değerler standart hataları,  $\Delta$  değişkenin birinci farkının alındığını ifade etmektedir. Rejim 0 ekonomik daralma rejimini, Rejim 1 ekonomik genişleme rejimini göstermektedir.



Tablo 6 ve Tablo 7’de sırasıyla mevduat bankaları ve katılım bankaları kredi hacminin aktarım mekanizması kanalı aracılığıyla reel üretim üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan Model 1 ve Model 2 için MS-VAR model tahmin sonuçları yer almaktadır.

Model 1’e ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde, ekonomik daralma rejiminde reel döviz kurundaki meydana gelen bir artış karşısında sanayi üretim endeksi pozitif tepki vermektedir. Bununla birlikte, tüketici fiyat endeksi ve bankalar arası faiz oranındaki değişimlerin sanayi üretim endeksi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Mevduat bankaları kredi hacminin ekonomik daralma rejiminde sanayi üretimini arttırıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, ekonomik daralma rejiminde verilen kredilerin yatırım amaçlı kullanıldığının bir göstergesidir.

Ekonomik genişleme döneminde, bankalar arası faiz oranında meydana gelen artış sanayi üretim endeksini olumsuz olarak etkilemektedir. Bununla birlikte, reel efektif döviz kurunun ve tüketici fiyat endeksinin sanayi üretimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Mevduat bankaları kredi hacminin ekonomik genişleme döneminde sanayi üretim endeksini negatif olarak etkilediği görülmektedir. Bu sonuç, ekonomik genişleme döneminde mevduat bankaları tarafından verilen kredinin yatırım yerine tüketimi arttırdığını, dolayısıyla reel üretimin azalmasına neden olduğunu ifade etmektedir.

Model 2’ye ilişkin tahmin sonuçları ise şu şekilde özetlenebilir: Ekonomik daralma döneminde reel efektif döviz kuru ve katılım bankaları kredi hacmi sanayi üretim endeksi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Ekonomik genişleme döneminde ise, bankalar arası faiz oranındaki artış sanayi üretiminin azalmasına neden olmaktadır. Benzer şekilde, katılım bankaları kredi hacminde meydana gelen bir artış karşısında sanayi üretim endeksi negatif olarak etkilenmektedir. Mevduat bankaları kredi hacmi ile karşılaştırıldığında, katılım bankaları kredi hacminin reel üretimi etkileme gücünün daha düşük olduğu ifade edilebilir.

Tablo 8’de Model 1 ve Model 2 için MS-VAR modellerine dayalı olarak elde edilen rejim geçiş olasılıkları matrisi yer almaktadır. Sonuçların mevduat bankaları kredi hacmi ve katılım bankaları kredi hacminin kredi aktarım mekanizmasındaki rolü açısından benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Buna göre, mevduat bankalarının reel üretim üzerindeki etkisi dikkate alındığında, ekonominin daralma rejiminden genişleme rejimine geçiş olasılığı 0.62, genişleme rejiminden daralma rejimine geçiş olasılığı ise 0.35’dir.

Ekonominin daralma rejiminde kalma olasılığı 0.64 ve genişleme rejiminde kalma olasılığı 0.37'dir. Katılım bankalarının reel üretim üzerindeki etkisi dikkate alındığında ise, ekonominin daralma rejiminden genişleme rejimine geçiş olasılığı 0.79, genişleme rejiminden daralma rejimine geçiş olasılığı ise 0.38 olduğu ifade edilebilir. Ekonominin daralma rejiminde kalma olasılığı 0.61, genişleme rejiminde kalma olasılığı 0.20'dir.

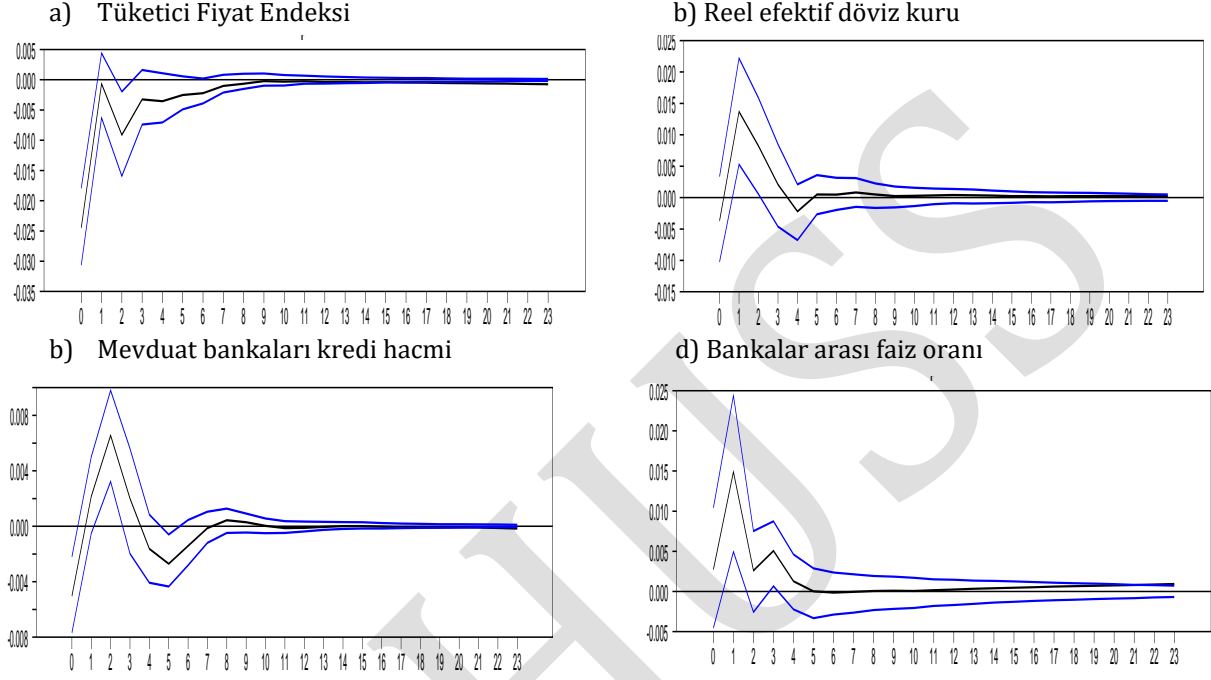
**Tablo 8:** Rejim Geçiş Olasılıkları

	Model 1		Model 2	
	Ekonomik Daralma (Rejim 0)	Ekonomik Genişleme (Rejim 1)	Ekonomik Daralma (Rejim 0)	Ekonomik Genişleme (Rejim 1)
Ekonomik Daralma (Rejim 0)	0.64629	0.62366	0.61981	0.79312
Ekonomik Genişleme (Rejim 1)	0.35371	0.37634	0.38019	0.20688

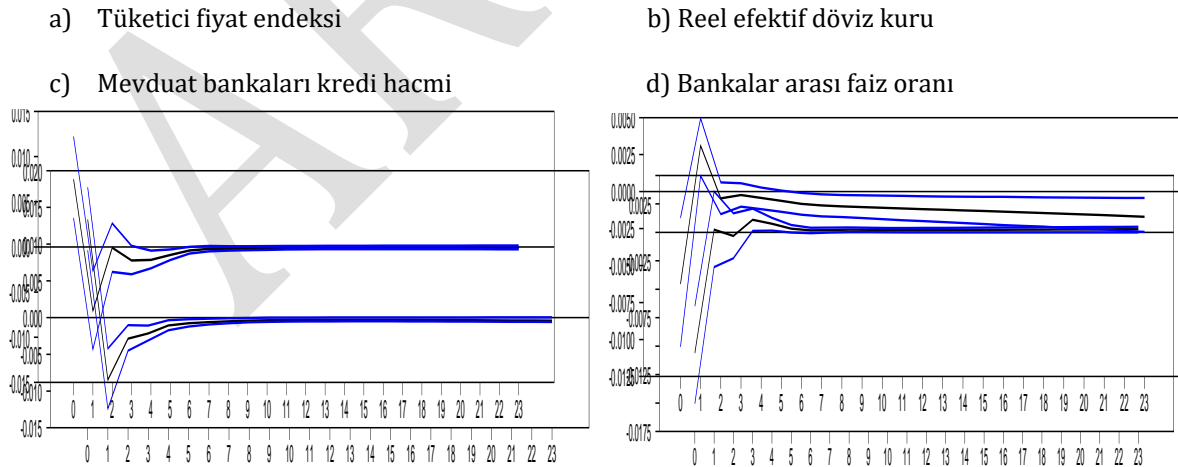
VAR modelinde, sonuçların daha anlaşılır bir şekilde yorumlanabilmesi için, modele ilişkin katsayılarından ziyade etki-tepki fonksiyonlarının dikkate alınmaktadır. Bu nedenle Model 1 ve Model 2 için MS-VAR modellerine dayalı etki-tepki fonksiyonları oluşturulmuştur. Şekil 2 ve Şekil 3'de ekonomik daralma ve ekonomik genişleme rejimleri için kredi aktarım mekanizması açısından sanayi üretim endeksinin mevduat bankaları kredi hacmi ve diğer makroekonomik değişkenlere verdiği etki-tepki fonksiyonları yer almaktadır. Şekil 4 ve Şekil 5'de ise ekonomik daralma ve genişleme rejimleri için katılım bankalarının kredi aktarım mekanizmasındaki rolüne ilişkin etki-tepki fonksiyonları yer almaktadır.

Şekil 2 ve Şekil 3'ten elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Ekonomik daralma rejiminde tüketici fiyat endeksinde meydana gelen bir standart hatalık şok karşısında sanayi üretim endeksi 2. ayda negatif tepki vermekte ve bu tepki daha sonra ortadan kalkmaktadır. Reel efektif döviz kurunda meydana gelen bir standart hatalık şok karşısında sanayi üretim endeksi sadece ilk ay pozitif tepki vermekte ve söz konusu tepki ilk aydan sonra anlamsız hale gelmektedir. Mevduat bankaları kredi hacmindeki bir şoka sanayi üretim endeksinin 2. Ay anlamlı ve pozitif bir tepki verdiği görülmektedir. Bankalar arası faiz oranında meydana gelen bir standart hatalık şok karşısında sanayi üretim endeksi ilk ay pozitif tepki vermekte ve bu tepki daha sonra anlamsız hale gelmektedir. Ekonomik genişleme rejiminde ise, tüketici fiyat endeksi ve mevduat bankaları kredi hacminde meydana gelen bir standart hatalık şok karşısında sanayi

üretim endeksinin verdiği tepki sadece ilk ay anlamı ve negatiftir. Bankalar arası faiz oranındaki bir şok karşısında sanayi üretim endeksinin verdiği tepki ilk on beş gün negatif iken 1.ay bu tepki pozitif hale gelmekte ve daha sonra tepki anlamsız hale gelmektedir. Reel efektif döviz kurundaki bir şok karşısında sanayi üretim endeksi sadece ilk 15 gün negatif tepki vermekte ve daha sonra bu tepki ortadan kalkmaktadır.



Şekil 2 Sanayi Üretim Endeksinin Mevduat Bankaları Kredi Hacmi ve Diğer Makroekonomik Değişkenlere Verdiği Etki-Tepki Fonksiyonları

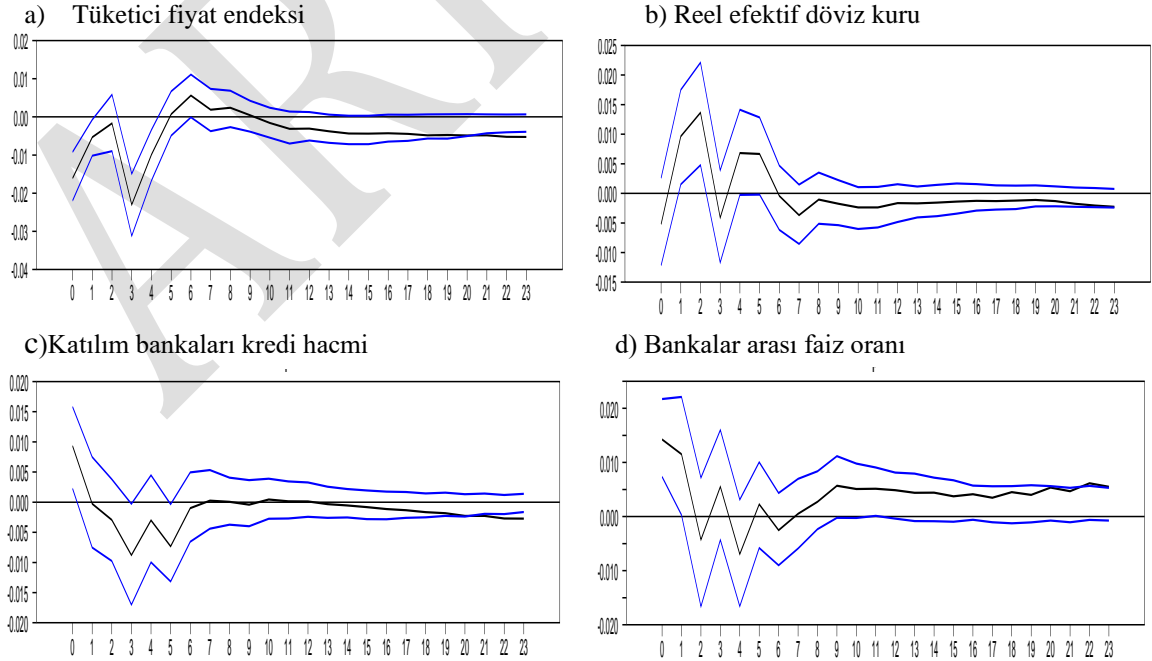


Şekil 3 Sanayi Üretim Endeksinin Mevduat Bankaları Kredi Hacmi ve Diğer Makroekonomik Değişkenlere Verdiği Etki-Tepki Fonksiyonları (Ekonomik Genişleme Rejimi)

Şekil 4 ve Şekil 5'te yer alan etki-tepki fonksiyonlarından elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Ekonomik daralma rejiminde, tüketici fiyat endeksinde meydana gelen bir

standart hatalık şok karşısında sanayi üretim endeksi 3.ay negatif, 6.ay pozitif tepki vermekte ve bu tepki daha sonra giderek sönümlenerek ortadan kalkmaktadır. Reel efektif döviz kurunda meydana gelen bir standart hatalık şok karşısında sanayi üretimi ilk iki ay ve 4. ve 5. aylarda pozitif tepki vermekte ve bu aydan itibaren bu tepkinin etkisi anlamsız hale gelmektedir. Katılım bankaları kredi hacminde meydana gelen bir şok karşısında sanayi üretim endeksi 2. ayda anlamlı ve pozitif bir tepki verdiği görülmektedir. Bankalar arası faiz oranında meydana gelen bir standart hatalık şok karşısında sanayi üretim endeksinin verdiği tepki anlamsızdır.

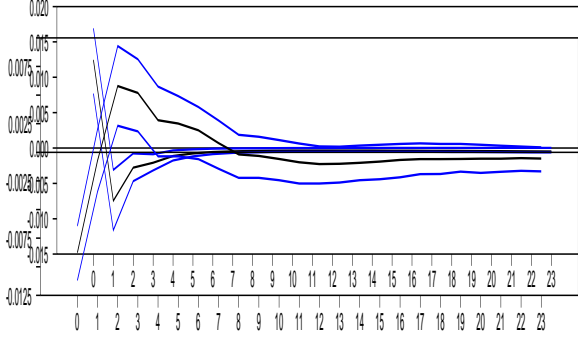
Ekonomik genişleme rejiminde, tüketici fiyat endeksinde meydana gelen bir standart hatalık şok karşısında sanayi üretim endeksi ilk üç ay negatif tepki vermekte ve bu tepki daha sonra anlamsız hale gelmektedir. Reel efektif döviz kurunun ise sanayi üretim endeksi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Katılım bankaları kredi hacminde meydana gelen bir standart hatalık şok karşısında sanayi üretim endeksi 3. ve 4. aylarda negatif tepki vermekte ve bu tepki bu aydan itibaren sönümlenmektedir. Bankalar arası faiz oranında meydana gelen bir standart hatalık şok karşısında ise sanayi üretimi sadece 15 gün anlamlı ve negatif bir tepki vermektir.



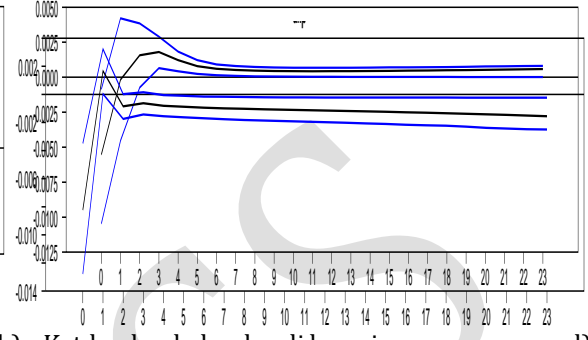
**Şekil 4** Sanayi Üretim Endeksinin Mevduat Bankaları Kredi Hacmi ve Diğer Makroekonomik Değişkenlere Verdiği Etki-Tepki Fonksiyonları

(Ekonomik Daralma Rejimi)

a) Tüketici fiyat endeksi



b) Reel efektif döviz kuru



Bankalar arası faiz oranı

**Şekil 5** Sanayi Üretim Endeksinin Mevduat Bankaları Kredi Hacmi ve Diğer Makroekonomik Değişkenlere Verdiği Etki-Tepki Fonksiyonları (Ekonomik Genişleme Rejimi)

## 5. SONUÇ

Finansal hizmetlerin temelini oluşturan bankacılık sistemi ekonomik büyüme ve kalkınmanın temelini oluşturmaktadır. Bankacılık sistemi hane halklarının tasarruf yapmasına, belirsizliğe karşı korunmasına ve kredi oluşumuna yardım etmekte; böylelikle yatırımların genişlemesine ve verimliliğin artmasına, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet etmesine imkan sağlamaktadır.

Bankacılık sisteminin ekonomik büyüme üzerindeki etkisi kredi aktarım mekanizması aracılığıyla gerçekleşmektedir. Banka kredi kanalı, para politikasının hem kısa dönem faiz oranlarını hem de banka kredilerinin mevcudiyetini ve vadelerini değiştirerek ekonomik faaliyeti etkilediğini ifade etmektedir. Bu çalışmada, 2006:01-2022:03 dönemi için Türkiye’de banka kredi kanalının geçerliliğini hem geleneksel bankacılık hem de katılım bankacılığı açısından incelemesi ve söz konusu etkinin farklı ekonomik konjonktürler açısından nasıl farklılaştığının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda banka kredi kanalının incelenmesinde iki rejimli MRS-VAR modelinden yararlanılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, ekonomik daralma rejiminde mevduat bankaları ve katılım bankaları kredi hacminde meydana gelen bir artış karşısında sanayi üretiminin de arttığı ifade edilebilir. Buna göre, mevduat ve katılım bankaları kredi hacmindeki artışın reel üretim üzerindeki etkisi 2. ayda ortaya çıkmaktadır. Ekonomik genişleme rejiminde mevduat ve katılım bankaları kredi hacminin sanayi üretim endeksini azaltıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, katılım bankalarının reel ekonomi üzerindeki etkisi mevduat bankalarına göre daha düşüktür.

Söz konusu bulgular, ekonomik daralma döneminde bankalar tarafından verilen kredilerin yatırım amaçlı kullanıldığı ve katılım bankalarının kredi aktarım mekanizmasında geleneksel bankaları tamamlayıcı bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, atıl fonların katılım bankacılığı sistemine kazandırılması ve katılım bankalarının desteklenmesi yoluyla ekonomik büyüme hızlandırılabilir. Katılım bankacılığının aktarım mekanizmasında başarılı olabilmesi için, ekonomik büyümeyi teşvik eden finans kanalları aracılığıyla katılım bankacılığını daha cazip hale getirebilmesi gerekmektedir. Bu noktada, kamu otoriteleri ve para politikası yapımcıları arasında iş birliğinin olması önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Agung, J. (1998). Financial deregulation and the bank lending channel in developing countries: the case of Indonesia. *Asian Economic Journal*, 12(3), 273-294.
- Ahtik, M. (2012). Bank lending channel in Slovenia: panel data analysis. *Prague Economics Papers*, 1, 50-68.
- Aklan N. A. ve Nargeleçekenler M.. (2008). "Para politikalarının banka kredi kanalı üzerine etkileri". *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 39, 109-132.
- Amar, B. A. (2022). On the role of Islamic banks in the monetary policy transmission in Saudi Arabia. *Eurasian Economic Review*, 1-40.
- Aysan, A. F., Disli, M., Duygun, M., and Ozturk, H. (2016a). Aysan, A.F., Disli, M., Ng, A. and Ozturk, H. (2016), "Is small the new big? Islamic banking for SMEs in Turkey", *Economic Modelling*, 54 April, pp. 187-194.
- Aysan, A. F., Disli, M., Duygun, M., and Ozturk, H. (2016b). Islamic Banks, Deposit Insurance Reform, and Market Discipline: Evidence from a Natural Framework. *Journal of Financial Services Research*, pages 1–26.
- Aysan, A. F., Disli, M., & Ozturk, H. (2018). Bank lending channel in a dual banking system: why are Islamic banks so responsive?. *The World Economy*, 41(3), 674-698.
- Bernanke , B. S., Blinder, A. S.. (1992). "The federal funds rate and the channels of monetary transmission". *The American Economic Review*, 82 (4), 901-921.
- Bernanke, Ben S. ve Gertler, Mark. (2000). "Monetary Policy and Asset Price Volatility", NBER Working Paper Series, 7559, 43.
- Cengiz, V. ve Duman, M. (2008). Türkiye’de Banka Kredi Kanalının Önemi Üzerine Etki Tepki Fonksiyonlarına Dayalı Bir Değerlendirme (1990-2006). *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 26(2), 81-104.
- Çavuşoğlu, A. T. (2002). "Credit Transmission Mechanism in Turkey: An Empirical Investigation", ERC Working Paper, 02/03, 2-28.
- Çiçek, M. (2005). "Türkiye’de Parasal Aktarım Mekanizması: VAR (Vektör Otoregresyon) Yaklaşımıyla Bir Analiz", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 20 (233), 82-105
- De Bondt, G. (2004). "The Balance Sheet Channel of Monetary Policy: First Empirical Evidence for The Euro Area Corporate", *International Journal of Finance and Economics*, 9(3), 219-228
- Doğanalp, N. (2022). Parasal Aktarım Mekanizması Kanallarından Faiz ve Kredi Kanalının VAR Yöntemiyle İncelenmesi: Türkiye Örneği. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (33), 138-144.
- Erdoğan, S. ve Beşballı, S. G. (2009). "Türkiye’de banka kredileri kanalının işleyişi üzerine ampirik bir analiz", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1).



- Ergec, E. H. and Arslan, B. G. (2013). Impact of Interest Rates on Islamic and Conventional Banks: The Case of Turkey. *Applied Economics*, 45(17):2381–2388.
- Essoo, N. and Dibb, S. (2004). Religious Influences on Shopping Behaviour: An Exploratory Study. *Journal of Marketing Management*, 20(7-8):683–712
- Federici, D., & Caprioli, F. (2009). Financial development and growth: An empirical analysis. *Economic Modelling*, 26(2), 285-294.
- Germir, H. N. (2019). Kredilerin Ticari Bankaların Performansı Üzerindeki Etkisinin Oran Analizi İle Açıklanması. *Euroasia Journal*, 6(4): 97104.
- Kasapoğlu, Ö. (2007). “Parasal Aktarım Mekanizmaları: Türkiye İçin Uygulama”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara: Piyasalar Genel Müdürlüğü.
- Kashyap, A. K. and Stein, J. C. (1995). The Impact of Monetary Policy on Bank Balance Sheets. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 42(1):151–195.
- Kassim, S., Majid, M. A., Yusof, R. M. (2009) Impact of monetary policy shocks on conventional and Islamic banks in a dual banking system: Evidence from Malaysia. *Journal of Economic Cooperation and Development*, 30, 41–58
- Khan, M. S. and Mirakhor, A. (1989). The Financial System and Monetary Policy in an Islamic Economy. *Islamic Economics*, 1(1):39–58.
- Kılınç, N. Ş., ve Kılınç, E. C. (2020). Türkiye’de Banka Kredi Kanalının Etkinliği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 418-431
- Kishan, R. P. and Opiela, T. P. (2000). Bank Size, Bank Capital, and the Bank Lending Channel. *Journal of Money, Credit and Banking*, 32(1):121–41.
- Kumru, C. S. and Sarntisart, S. (2016). Banking for Those Unwilling to Bank: Implications of Islamic Banking Systems. *Economic Modelling*, 54(C):1–12.
- Macit, F., 2012. Does bank ownership affect the credit channel of monetary policy. Suleyman Sah University, Working Paper
- Majid, M. S. A., & Hasin, Z. (2014). Islamic banks and monetary transmission mechanism in Malaysia. *Journal of Economic Cooperation and Development*, 35(2), 137-166.
- Mckinnon, R.I., 1973. Money, capital and banking in economic development. Washington D.C.: Brooklyn Institution. pp: 177.
- Mishkin, F. S. (1996). The channels of monetary transmission: lessons for monetary policy. *National Bureau of Economic Research*. (No. w5464), 2–15
- Mishkin, F. S. (2004). *The economics of money, banking, and financial markets*. Boston, Pearson: Addison Wesley.
- Oliner, S. D. ve Rudebusch, G. D.. (1996). “Monetary Policy and Credit Conditions: Evidence from the Composition of External Finance: Comment”, *The American Economic Review*, 86(1), 300- 309.

- Pagano, M. and Pica, G. (2012), "Finance and Employment", *Economic Policy*, Vol: 27, No: 69, pp. 5-55.
- Patrick, H.T., 1966. Financial development and economic growth in underdeveloped countries. *Economic Development and Cultural Change*, 2(14): 174-189. Available at: <https://doi.org/10.1086/450153>
- Said, F. F., ve Ismail, A. G. (2007). How does the changes in monetary policy affect lending behavior of Islamic banking in Malaysia? *Journal Ekonomi Pembangunan*, 12 (3), 163-177
- Sayuti, Wisam R. A. (2009). Monetary policy transmission through bank lending in a small open economy: A structural VAR approach for the case of Malaysia. Unpublished Master Dissertation, International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur
- Shaban, M., Duygun, M., Anwar, M., and Akbar, B. (2014). Diversification and Banks Willingness to Lend to Small Businesses: Evidence from Islamic and Conventional Banks in Indonesia. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 103, Supplement:S39 – S55. Special issue on Islamic Finance.
- Shaw, E., (1973). Financial deepening in economic development. New York: Oxford University Press. pp: 260
- Stein, J. C. and Kashyap, A. K. (2000). What Do a Million Observations on Banks Say about the Transmission of Monetary Policy? *American Economic Review*, 90(3):407–428.
- Sukmana, R. and Kassim, S. H. (2010). Roles of the Islamic Banks in the Monetary Transmission Process in Malaysia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3(1):7–19.
- Sun, L., Ford, J. L. ve Dickinson, D. G.(2010). "Bank loans and the effects of monetary policy in China: VAR/VECM approach", *China Economic Review*, 21, 65–97
- Türkmen, E., ve Arıcan, E. (2021). Parasal Aktarım Mekanizması Olarak Kredi Kanalı'nın Türkiye'de Ekonomik Büyümeye Etkisi. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(24), 245-271.
- Yiğitbaş, Ş. B. (2014). "Türkiye'de Banka Kredileri ve Konjonktür Dalgalanmaları Arasındaki İlişkinin Analizi", *Bankacılar Dergisi*, Sayı 90, 19-32.
- Yüksel, S. ve Adalı, Z. (2017). "Farklı Kredi Türlerinin Ekonomik Büyümeye Olan Etkisinin Belirlenmesi: Toda-Yamamoto Analizi ile Türkiye Üzerine Bir Uygulama", *Politik Ekonomik Kuram (PEK) Dergisi*, Cilt 1 (1), 1-21.
- Zaheer, S., Ongena, S., and van Wijnbergen, S. J. (2013). The Transmission of Monetary Policy Through Conventional and Islamic Banks. *International Journal of Central Banking*, 9(4):175– 224.
- Zulhibri, M. and Sukmana, R. (2016). Financing Channels and Monetary Policy in a Dual Banking System: Evidence from Islamic Banks in Indonesia. *Economic Notes*.