

Cilt/Volume: 19 • Sayı/Number: 3 • Yıl/Year: 2023

ISSN: 2147-9208
E-ISSN: 2147-9194

Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi

International Journal of Management
Economics and Business



Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Zonguldak Bülent Ecevit University

ISSN: 2147-9208
E-ISSN: 2147-9194



**ULUSLARARASI YÖNETİM İKTİSAT VE İŞLETME
DERGİSİ**
***INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT
ECONOMICS AND BUSINESS***



TÜBİTAK-ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı
TUBITAK-ULAKBIM Social Sciences Database



EBSCO Host Veri Tabanı
EBSCO Host Database



ASOS Index Veri Tabanı
ASOS Index Database



Proquest Veri Tabanı
Proquest Database



Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Makale Veri Tabanı
Article Database of the Central Bank of the Republic of Turkey

Cilt 19
Volume 19

Sayı 3
Number 3

Yıl 2023
Year 2023

ULUSLARARASI YÖNETİM İKTİSAT VE İŞLETME DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT ECONOMICS AND BUSINESS

Sahibi / Owner

İsmail Hakkı ÖZÖLÇER

Rektör / Rector

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi / Zonguldak Bulent Ecevit University

Baş Editör / Chief Editor

Mehmet CURAL

Editör Yardımcıları/Editorial Assistants

Lokman TÜTÜNCÜ

Harun NASIR

Alan Editörleri/ Field Editors

Lokman TÜTÜNCÜ

Aykut ŞARKGÜNEŞİ

Meryem AYBAS

Sedat POLAT

Kamil DEMİRHAN

Harun NASIR

Sadık KILIÇ

Gizem TOKMAK

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / General Publication Manager

Caner ÖZDEMİR

Yayın Kurulu / Associate Editors

Ali M. KUTAN, *Southern Illinois University at Edwardsville*

Ahmet MAKAL, *Ankara Üniversitesi*

Ercan UYGUR, *Uluslararası Fırat Üniversitesi*

Erol TAYMAZ, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi*

Ertuğrul YILDIRIM, *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi*

Hamza ÇEŞTEPE, *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi*

Hamza ATEŞ, *İstanbul Medeniyet Üniversitesi*

Karim ABADIR, *Imperial College London*

Naci Tolga SARUÇ, *İstanbul Üniversitesi*

Özcan SEZER, *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi*

Ranko JELIC, *University of Sussex*

Recai M. YUCEL, *State University of New York at Albany*

Remzi ALTUNIŞIK, *Sakarya Üniversitesi*

Supriti MISHRA, *International Management Institute Bhubaneswar*

Yana SALIKHOVA, *St. Petersburg State University of Economics*

Mita BHATTACHARYA, *Monash University*

Dergi Sekreteryası / Editorial Assistants

Rabia BÜYÜKPINAR

Saliha MAZLUM

Esra Berika DÖNMEZ

Kübra ÖRSEL

Adem DEMİRBOZAN

İLETİŞİM / CONTACT

Dergi yazışma adresi / Correspondence: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi Editörlüğü, İİBF Binası Kat: 5 İncivez/67100 ZONGULDAK

Tel: 0 (372) 257 15 66, **Faks:** 0 (372) 257 40 57

E-posta / E-mail: ijmeh@beun.edu.tr

Ağ Adresi / Web Address: dergipark.org.tr/pub/ijmeh

Sayfa düzenlemesi ve yayım hizmetleri / Page layout and publishing services

BULUŞ Tasarım ve Matbaacılık Hizmetleri, Bahriye Üçok Caddesi 9/1 Beşevler, 06500 Ankara, Türkiye

Tel: (0312) 222 44 06 • Faks: (0312) 222 44 07 • E-posta: bulus@bulustasarim.com.tr

BU SAYININ HAKEMLERİ / REFEREES OF THIS ISSUE

Abdulkadir YÜKSEL	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Ahmet Burhan ÇAKICI	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
Ali BAYRAM	Samsun Üniversitesi
Ayberk ŞEKER	Bursa Teknik Üniversitesi
Bülent YILDIZ	Kastamonu Üniversitesi
Bünyamin HAN	Dumlupınar Üniversitesi
Ece Handan GÜLERYÜZ	Marmara Üniversitesi
Erhan KILINÇ	Selçuk Üniversitesi
Erkan TAŞKIRAN	Düzce Üniversitesi
Erkut ALTINDAĞ	Beykent Üniversitesi
Gürkan ALAGÖZ	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Halil SAVAŞ	Pamukkale Üniversitesi
Hatice SARIALTIN	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Kemal YAYLA	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
Kübra MERT MAHAN	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Lokman TÜTÜNCÜ	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Mehmet AVCI	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Mustafa Metin BAŞBAY	Boğaziçi Üniversitesi
Nihat Emre BOREKÇİ	Ardahan Üniversitesi
Nilay UTLU	İstanbul Gedik Üniversitesi
Rabia YILMAZ	Selçuk Üniversitesi
Rıza DEMİR	İstanbul Üniversitesi
Serdar ÇİÇEK	Süleyman Demirel Üniversitesi
Seyhan AYGÜL	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Yasin TAŞPINAR	Karabük Üniversitesi
Yusuf Kenan BAĞIR	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Araştırma Makaleleri / <i>Research Articles</i>	Sayfa
● Yüksek Teknolojili Ürün İhracatının Ekonomik Büyümeye Etkisi: Seçilmiş OECD Ülkelerinde Panel Veri Analizi <i>Sabriye KUNDAK, Vildan Saba AKTOP</i>	445-470
● Türk Çokuluslu Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreçleri ve DYY Kaynaklı Ters Bilgi Transferi: Bir Vaka Analizi <i>Tülay İLHAN NAS, Şevval TÖNEL</i>	471-500
● Software as a Service (SaaS) Adoption as a Disruptive Technology: Understanding the Challenges and the Obstacles of Non-SaaS Adopters <i>Can SAYGINER</i>	501-515
● FX Borrowing, Employment and Firm Growth <i>Huzeyfe TORUN</i>	516-526
● Türkiye’de Mali Yerelleşmenin Bölgesel Gelir Eşitsizliği ve Yoksulluk Üzerine Etkileri <i>Asuman ÇUKUR</i>	527-560
● Firmaların Rekabetçi Pozisyon Algılarının İnovasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması <i>Buket SEZER, İsmail BAKAN</i>	561-587
● Organizasyonda İşin Pozitif Anlamına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Devlet ve Vakıf Üniversitesi Ayrımı İstanbul Örnekleme <i>İbrahim DURMUŞ</i>	588-622
● İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması <i>Dilek ŞAHİN, Tuba ARSLAN</i>	623-637
● Sağlık Çalışanlarının Algılanan Örgütsel Adalet ve Farklılıklar Yönetiminin İnsan Kaynakları Verimliliği Üzerindeki Etkisi Hakkında Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Hastane Örneği <i>Sinan TARSUSLU, Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT</i>	638-663
● Orta Kademe Yöneticiler Gözüyle Yönetici ve Yöneticilik Becerileri <i>Arzu ÖZKANAN</i>	664-683
● Sağlık Kurumlarında Yönetim Tarzlarının Örgütsel İklim Etkisinde Yönetici Karizmasının Rolü: Malatya Örneği <i>Sinem SÖNMEZ, Mehmet DENİZ</i>	684-706

Araştırma Makalesi / Research Article

YÜKSEK TEKNOLOJİLİ ÜRÜN İHRACATININ EKONOMİK BÜYÜMEYE ETKİSİ: SEÇİLMİŞ OECD ÜLKELERİNDE PANEL VERİ ANALİZİ

Sabriye KUNDAK¹ , Vildan Saba AKTOP² 

ÖZET

Yüksek teknoloji ürünler üretmek ve bu ürünleri ihraç etmek ülkeler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Ülkelerin ihraç ettikleri ürünlerin teknolojik içerikleri ise teknoloji düzeylerinin bir göstergesi niteliindedir. Bu nedenle günümüzde ihracata yönelik büyüme stratejisine dayalı çalışmalar arasında yüksek teknoloji yoğunluğuna sahip ürün ihracatı ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin ele alınması önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, 2008-2020 dönemi için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) üyesi ülkelerde yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkisini panel veri analiz yöntemi ile ortaya koymaktır. Bu doğrultuda Panel ARDL/PMG (Havuzlanmış Ortalama Grup) yöntemi uygulanarak ekonomik büyüme bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve farklı bağımsız değişkenler analize dahil edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir. Seçilmiş 26 OECD üyesi ülkede ekonomik büyüme, yüksek teknoloji ürün ihracatı, Araştırma-Geliştirme harcamaları ve doğrudan yabancı yatırımlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmaya göre yüksek teknoloji ürün ihracatı değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve bu değişkenin kısa dönem ve uzun dönemde ekonomik büyümeyi pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ekonomik Büyüme, Yüksek Teknolojili Ürün İhracatı, Panel Veri Analizi, Doğrudan Yabancı Yatırım, Araştırma ve Geliştirme.

Jel Kodu: F10, F14, F21, F43, O30.

IMPACT OF HIGH-TECH EXPORTS ON ECONOMIC GROWTH: PANEL DATA ANALYSIS IN SELECTED OECD COUNTRIES

ABSTRACT

The production and export of high-tech products have strategic importance for countries. The technological content of the exported products is an indicator of countries technology level. Therefore, it is important the relationship between high-tech product exports and economic growth among studies based on export-oriented growth strategy. The aim of this study is to reveal the effect of high-tech products exports on economic growth in the member countries of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) for the period of 2008-2020 with panel data analysis method. In this context, different independent variables were included in the analysis and economic growth was determined as the dependent variable and the Panel ARDL/PMG (Pooled Average Group) method was applied. The relationship between economic growth, high-tech products export, research and development expenditures and foreign direct investments in 26 selected OECD member countries has been analysed. According to

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, Afyonkarahisar, sabriyebozok@aku.edu.tr

² Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, Afyonkarahisar, saktop@aku.edu.tr

this study, it has been concluded that the variable of high-tech products export is statistically significant and this variable positively effects economic growth in the short term and long term.

Keywords: *Economic Growth, High-Tech Products Export, Panel Data Analysis, Foreign Direct Investments, Research and Development.*

JEL Classification Codes: *F10, F14, F21, F43, O30.*

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

The production and export of high-tech products have strategic importance for countries. The technological content of the exported products is an indicator of countries technology level. Therefore, it is important the relationship between high-tech product exports and economic growth among studies based on export-oriented growth strategy. The aim of this study is to reveal the effect of high-tech products exports on economic growth in the member countries of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) for the period of 2008-2020 with panel data analysis method. In this context, different independent variables were included in the analysis and economic growth was determined as the dependent variable and the Panel ARDL/PMG (Pooled Average Group) method was applied. The relationship between economic growth, high-tech products export, research and development expenditures and foreign direct investments in 26 selected OECD member countries has been analysed.

Literature Review

How the developments in foreign trade affect economic growth is discussed in the economics literature. Therefore, in the literature, there are studies in which the development of exports, which is an important part of foreign trade, and the effect of economic growth are examined together. In recent years, the effect of high-tech product exports on economic growth has been the subject of examination in terms of developed and developing countries. When the studies conducted for different country groups with the panel data analysis method are evaluated, Falk (2009); Kılavuz & Topçu Altay (2012); Yıldız (2017); Erkişi & Boğa (2019); Doru and Dabakoğlu (2021); Ersin et al. (2022); found the positive relationship between high technology product exports and economic growth. The results of this study support the positive relationship. It also supports studies for OECD countries (See Falk (2009), Ersin et al. (2022)). This study differs from other studies in that it presents short and long-term results with a different approach.

Methodology

The aim of this study is to examine the effect of high-tech product exports on economic growth in the member countries of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) in the 2008-2020 period with panel data analysis method. The relationship between economic growth, high-tech product exports, R&D expenditures and foreign direct investments in 26 selected OECD member countries has been examined.

Accordingly, the model to be used is defined as in equation (1)

$$GDP=f(HTE,RDE,FDI) \quad (1)$$

Equation (1) can be expressed as in equation 2 by taking the logarithm of the series.

$$\ln GDP_{it}=\alpha_0+\ln\beta_1HTE_{it}+\beta_2RDE_{it}+\beta_3 \ln FDI_{it}+v_{it} \quad (2)$$

In this study,

GDP=Gross Domestic Product Per Capita (at current prices, USD, purchasing power parity)

IIT = Exports of High-Tech Products (at current prices, USD)

RDE= Ratio of Research and Development expenditures to Gross Domestic Product

FDI= Net Foreign Direct Investments (current prices, Dollars, balance of international payments)

$i=1,\dots,26$; $t=1,\dots,13$; i is the number of units and t is the time period.

For this purpose, the dependent variable economic growth was included in the analysis by applying the Panel ARDL/PMG (Pooled Average Group) method and the results were evaluated. Panel data analysis was performed using Eviews 12 and Stata 15 programs.

Results and Conclusions

According to the panel ARDL results, it has been concluded that the export of high technology products has a positive effect on economic growth in the short and long term. In addition, it was determined that 0.36 percent of the imbalances realized in OECD countries in the short term would be corrected in the next period. When the results are evaluated in terms of countries, in the short term; It shows that exports of high-tech products positively affect economic growth in the Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Hungary, Italy, Japan, Korea, Latvia, Lithuania, Netherlands, Norway, Sweden and Portugal. It has been determined that the shortest time in which the short-term imbalances will reach the balance belongs to Hungary and Sweden with approximately 1 year. It is confirmed that high technology exports have the potential to increase economic growth in the short and long term by increasing productive capacity in OECD member countries. These results indicate the importance of economic policies that encourage activities that support the production of high-tech products implemented in countries.

1. Giriş

Ülkeler, dış ticareti geliştirici çeşitli önlemler olarak ekonomik büyümeyi arttırma hedefindedir. İhracat, uluslararası tüketim kalıplarına göre üretim yapılmasını sağladığı için ürün kalitesini arttırmakta, büyüme ve dünyadaki gelir artışından ülkenin alacağı payın da artmasını sağlamaktadır. Teorik anlamda ihracatın büyüme üzerinde olumlu etkileri nedeniyle birçok ülke ihracatın büyümenin motoru olduğu görüşünü kabul etmektedir. Bu nedenle ülkeler ihracatı arttırmaya yönelik politikalar uygulamaktadır. Fakat ihracatın sadece miktar olarak artması ülkelerde büyümeyi yeterince sağlayamamıştır. Bu kapsamda ihracatın niteliği, çeşitliliği, teknolojik içeriğinin de dikkate alınması önem arz etmektedir. Literatürde ihracat

artışının ekonomik etkileri analiz edilmekle birlikte, son zamanlarda çalışmalar yüksek teknoloji ürünlerin uluslararası ticaret performansı ve ekonomik etkileri üzerine yoğunlaşmıştır (Tebaldi, 2011:343). Bu nedenle ihracata yönelik büyüme stratejisine dayalı çalışmalar arasında ekonomik büyüme ve yüksek teknoloji ürün ihracatı ilişkisinin ele alındığı çalışmalar önem kazanmaktadır.

Yüksek teknoloji, uluslararası rekabet koşullarını belirlemekte önemli bir rol oynamaktadır. Uluslararası piyasalarda başarılı olmak isteyen firmalar yüksek teknoloji ürünler geliştirerek ihraç etme çabasıdadır. Bu nedenle yüksek teknoloji ekonomiyi dönüştüren, ülkelerin ve firmaların rekabet koşullarını belirleyen yapısı nedeniyle oldukça önemlidir. Ülkeler, rekabet gücü yüksek ve yenilikçi sanayi kollarını desteklemektedir. Dolayısıyla bir ülkenin sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağlaması için yüksek teknoloji sektörleri sahip olması gerekmektedir (Carroll vd., 2000:420). Günümüzde ekonomik birimlerin yüksek büyüme ve verimlilik beklentisine sahip olmasıyla bilim ve teknolojiye daha fazla önem verdiği anlaşılmaktadır. Çünkü teknolojik gelişmeler ekonomik performansın temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Karataş & Bekmez, 2005:113).

Teknoloji transferi, yüksek teknoloji ürünler üretmek ve bu ürünleri ihraç etmek ülkeler açısından stratejik öneme sahiptir. Yüksek katma değerli ve yüksek teknoloji ürünler üreten aynı zamanda bunları ihraç eden ülkelerin ekonomik büyümeleri artmakta, teknolojik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan ürünler ticaret fazlasının ortaya çıkmasına neden olmakta, ticaret hadlerinde iyileşmeler görülmektedir (OECD, 2015). Günümüzde ekonomik büyüme ve uluslararası rekabet avantajı kazanmak için ülkeler bilim ve teknoloji alanlarında önemli atılımlar gerçekleştirmektedir. Kamu sektörü, özel sektör, araştırma kurumları ve üniversiteler tarafından teknoloji yoğun ürünlerin üretimi ve süreçlerin geliştirilmesi için yoğun bir şekilde Ar-Ge faaliyetleri yürütülmektedir. Yüksek teknoloji sanayilerde yüksek katma değerli ürünler üretilmekte ve bu sanayilerde teknolojik gelişmeler oldukça hızlı olmaktadır. Aynı zamanda yüksek teknoloji sanayilerde düşük teknoloji sanayilere göre daha dinamik bir yapı sergilenmektedir. Hatzichronoglou (1997)'a göre teknoloji yoğun üretim yapan firmalar daha fazla yenilik yapmakta, mevcut kaynaklarını daha verimli kullanmaktadır. Yüksek teknoloji sektörlerin ürettiği ürünlerin gelir esnekliği yüksek olduğu için bu sektörler diğer sektörlere göre daha hızlı büyümektedir. Bu doğrultuda ülkeler, teknolojik yetenekleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Teknolojik gelişmeler ile ülkelerin rekabet düzeyinin yükselmesi, mal farklılaştırması, düşük maliyetle üretim gerçekleşmesinin mümkün olmasının yanında katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesi ve ihracatının gerçekleştirilmesi de mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada, yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkileri araştırılmakta olup doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve Ar- Ge harcamalarının ekonomik büyüme üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. 2008-2020 dönemi için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) üyesi seçilmiş 26 ülkede ekonomik büyüme, yüksek teknoloji ürün ihracatı, Ar-Ge harcamaları ve doğrudan yabancı yatırımlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda Panel ARDL/PMG (Havuzlanmış Ortalama Grup) yöntemi uygulanarak ekonomik büyüme bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve farklı bağımsız değişkenler analize dahil edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir. Yüksek teknoloji ürün ihracatı değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve bu değişkenin kısa dönem ve uzun dönemde ekonomik büyümeyi pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda çalışmada ilk olarak teorik arka plan

ve OECD ülkelerinin genel durumu hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra ampirik bulgular değerlendirilecektir.

2. Literatür

Dış ticaretteki gelişmelerin ekonomik büyümeyi ne yönde etkilediği iktisat literatüründe tartışılmaktadır. Dolayısıyla literatürde dış ticaretin önemli bir parçası olan ihracatın gelişimi ve ekonomik büyüme etkisinin birlikte incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Son yıllarda ise yüksek teknolojlü ürün ihracatının ekonomik büyümeyi ne yönde etkilediği gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından inceleme konusu olmuştur. Yüksek teknolojlü ürün ihracatını ekonomik büyüme ile ilişkilendiren son dönemlerde gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları bu bölümde irdelenmiştir.

Wörz (2004); OECD üyesi ülkelerle birlikte seçilmiş Asya ve Latin Amerika ülkelerini kapsayan toplam 45 ülkede endüstriyel ihracat ürünlerinde uzmanlaşmanın ekonomik büyüme üzerine etkisini 1981-1997 dönemi için dinamik panel veri yöntemi kullanarak analiz etmiştir. Endüstriyel ihracat ürünlerindeki uzmanlaşmanın uzun dönemde ekonomik büyümeyi pozitif etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Falk (2009); 22 OECD ülkesinde 1980-2004 dönemi için dinamik panel veri analizini kullanarak yüksek teknolojlü ürün ihracatının ekonomik büyümeyi olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Kılavuz & Topçu Altay (2012); gelişmekte olan 22 ülke açısından panel veri analiz yöntemiyle 1998-2006 dönemini kapsayan çeşitli ithalat ve ihracat sınıflandırmalarının ekonomik büyüme üzerine etkisini incelemiştir. İnceleme sonucunda yatırım, düşük teknolojlü imalat sanayi ithalatı ve yüksek teknolojlü imalat sanayi ihracatının büyüme üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türedi (2013); 23 gelişmiş ve 30 gelişmekte olan (Türkiye dahil) 53 ülkenin 1995-2008 döneminde bilgi ve iletişim teknolojilerinin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini panel veri analiz yöntemi kullanarak incelemiştir. Analize dahil olan ülkelerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin ekonomik büyüme üzerindeki etkisinin pozitif olduğu tespit edilmiştir. Bu pozitif etki, gelişmiş ülkelerde gelişmekte olan ülkelere göre daha fazladır. Telatar vd. (2016); 1996-2015 döneminde Türkiye Ekonomisinde teknoloji yoğun ürün ihracatının ekonomik büyümeye etkisini incelemek için eşbütünleşme ve nedensellik testleri uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda Türkiye ekonomisinin büyümesi üzerinde düşük teknolojlü ve orta teknolojlü ürünlerin ihracatının anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda orta teknoloji yoğun ve yüksek teknoloji yoğun ürünlerin ihracatı ile ekonomik büyüme arasında tek yönlü nedensellik olduğu tespit edilmiştir.

Işık & Kılınç (2016); 1990-2011 döneminde dinamik panel veri yöntemi kullanılarak seçilmiş ülkelerde yenilik ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre yenilik göstergeleri ekonomik büyümeyi pozitif yönde etkilerken, uzun ve kısa dönemli ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. ABD, Japonya, Almanya, İngiltere gibi yüksek gelirlili ülkelerin yenilik-temelli ekonomiler olduğu tespit edilmiştir. Kızılkaya (2016); 2001-2011 döneminde BRIC ülkelerinin patent başvuruları, Ar-Ge harcamaları, ticari açıklık ve yüksek teknolojlü ürün ihracatı arasındaki ilişkiyi panel veri yöntemi kullanarak incelemiştir. Analiz sonuçlarında uzun dönemde Ar-Ge harcamaları ve ticari açıklığın yüksek teknolojlü ürün ihracatına olumlu etkilerinin olduğu vurgulanmıştır. Ancak patent sayılarının katsayısı anlamlı değildir. Bu ülkelerde yeterince patent başvurusu olmadığını göstermektedir.

Alper (2017); 1990-2015 döneminde Türkiye’de patent, ihracat, Ar-Ge harcamaları ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Nedensellik testi sonuçlarına göre; yüksek teknoloji ürün ihracatı ve patent sayısı ile Ar-Ge harcamalarının negatif ve pozitif bileşenlerine doğru bir nedensellik tespit edilirken, ekonomik büyümeden, Ar-Ge harcamaları ve yüksek teknoloji ürün ihracatına doğru sadece pozitif bileşenlerde nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Ekonomik büyümeden ise patent sayısına doğru nedensellik tespit edilememiştir. Usman (2017); 1995-2014 Pakistan ekonomisinde yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkisini OLS yöntemi kullanarak incelemiştir. Yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyümeyi olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yıldız (2017); 2005-2014 döneminde Türkiye ve BRICS ülkelerinde yüksek teknoloji ürün ihracatı ve ekonomik büyüme ilişkisi panel veri analizi yöntemi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre Türkiye ve BRICS ülkelerinde yüksek teknoloji ihracatı artışları ekonomik büyümeyi artırmaktadır.

Konak (2018); yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkisini seçilmiş OECD ülkeleri ve 1992-2016 dönemi açısından panel veri analiz yöntemi kullanarak incelemiştir. 1999-2001 yılları dışında Türkiye’de yüksek teknoloji ürün ihracatının %2’den daha az gerçekleştiği, 1999-2001 döneminde ise %4’e kadar yükseldiği tespit edilmiştir. Türkiye ekonomisinde ihracatın OECD ülkelerinin gerisinde kaldığı ve düşük, düşük-orta ve orta-yüksek teknolojilere dayalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Durgun & Çapık (2018); Türkiye’de yüksek teknoloji ürün ihracatının ve Ar-Ge harcamalarının büyüme etkisini 1993-2016 dönemine ait verilerle eşbütünleşme ve hata düzeltme modelleri (VECM) uygulayarak incelemiştir. Eşbütünleşme analizinde değişkenlerin uzun dönemli ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kabaklarlı vd. (2018); yüksek teknoloji ürün ihracatı ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi 1989-2015 dönemi seçilmiş OECD ülkeleri açısından panel veri yöntemi uygulayarak incelemiştir. Seçilmiş OECD ülkelerinde ekonomik büyüme ve yüksek teknoloji ürün ihracatının uzun dönemli bir ilişki içerisinde olduğu, patent başvuruları ve doğrudan yabancı yatırımlardaki iyileşmenin yüksek teknoloji ürün ihracatını yükseltmede önemli rol oynadığı, büyüme oranının ve yatırımın yüksek teknoloji ürün ihracatını arttırmada olumsuz bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erdil Şahin (2019); ekonomik büyüme ve yüksek teknoloji ürün ihracatı arasındaki ilişkiyi 1989-2017 dönemini Türkiye ekonomisi açısından nedensellik analizi ile incelemiştir. Araştırma sonucunda yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyümeyi olumlu etkilediği belirlenmiştir. Erkişi & Boğa (2019); AB-15 ülkelerinde 1998-2017 yılları arasında ekonomik büyüme ve yüksek teknoloji ürün ihracatı arasındaki ilişkiyi inceleyerek Dumitrecu & Hurlin Nedensellik, Westerlund koentegrasyon ve MG tahmincisi kullanmıştır. Yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyüme, istihdam ve brüt sermaye oluşumu üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Şeker & Özcan (2019); Türkiye’de 1986-2016 yılları arasında sektörel olarak yüksek teknoloji ürün ihracatı ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; yüksek teknoloji ürün ihracatıyla ekonomik büyüme arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca Türkiye’nin silah sanayi, elektronik ve haberleşme, elektrik makineleri ve aparatları endüstrisi, bilimsel araçlar endüstrisi ihracatında uzmanlaşması durumunda ekonomik büyümenin fazla arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Burchinskaya & Dyatel (2019); 1992-2016 döneminde 38 Avrupa ülkesinin yüksek teknoloji ihracatı ve fikri mülkiyetin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini panel veri uygulaması kullanarak analiz etmiştir. Gelişmiş Avrupa ülkelerinde, az gelişmiş Avrupa ülkelerine kıyasla ileri teknoloji ihracatının ve fikri mülkiyetin ekonomik büyüme üzerinde etkisi daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Köse & Gültekin (2020); çalışmasında 1996-2017 döneminde seçilmiş OECD ülkelerinde Ar-Ge yatırımları, yüksek teknoloji ürün ihracatı ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki panel veri uygulamasıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; Ar-Ge yatırımlarından ekonomik büyümeye doğru nedensellik tespit edilirken, ekonomik büyüme ile yüksek teknoloji ürün ihracatı ve Ar-Ge yatırımları ile yüksek teknoloji ürün ihracatı arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

Doru & Dabakoğlu (2021); 1995-2018 döneminde Avrupa Birliğine üye olan 11 geçiş ekonomisinde yüksek teknoloji ürün ihracatı, ekonomik büyüme ve brüt sermaye oluşumu arasındaki ilişkiyi panel veri uygulamasıyla analiz etmiştir. Değişkenler arası eşbütünleşme saptanmış, AMG tahmincisi ile yüksek teknoloji ürün ihracatı ve brüt sermaye oluşumunun ekonomik büyümeyi pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ersin vd. (2022); 1992-2016 döneminde 35 OECD ülkesi ve diğer ülkelerde dinamik panel eşik regresyonları ve önyükleme eşiği testi metodolojisini kullanmıştır. Ar-Ge patentler ve yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki doğrusal olmayan etkilerini değerlendirmiştir. Yüksek teknoloji ürün ihracatı etkilerinin asimetrik, rejime bağlı olduğu ve her iki rejimde de (durgunluk-genişletici) olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sojadi & Banghbanpour (2023); 2007-2022 döneminde 30 gelişmekte olan ve 30 gelişmiş ülke için yüksek teknoloji sanayi ihracatı ile GSYİH büyümesi arasındaki ilişki bootstrapping panel nedensellik yöntemi ile incelemiştir. Panel nedensellik testleri sonuçlarına göre; seçilen ülkelerde yüksek teknoloji ihracatının GSYİH büyümesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ve GSYİH büyümesinden ileri teknoloji ihracatına tek yönlü bir nedensellik olduğu tespit edilmiştir.

Aynı zamanda yüksek teknoloji ürün ihracatının büyümenin yanında farklı makro değişkenlerle ilişkisini araştıran farklı çalışmalar mevcuttur. Seyoum (2004); 1996-1998 yılları arasındaki dönemde 54 ülkeye ait verilerle çoklu regresyon analiz yöntemi kullanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre talep, yurtiçi rekabet, doğrudan yabancı sermaye girişi gibi değişkenler yüksek teknoloji ürün ihracatını olumlu yönde etkilemektedir. Crispolti & Marconi (2005); 1980-2000 yılları arası dönem için doğrudan yabancı sermaye yatırımları yoluyla gerçekleştirilen teknoloji transferi ve Ar-Ge yatırımlarının toplam faktör verimliliği üzerindeki etkilerini incelemek için 45 gelişmekte olan ülkeye ait veriler ile FMOLS yöntemi kullanmıştır. Ar-Ge içerikleri, doğrudan yabancı yatırım, ithal edilen sermaye mallarının toplam faktör verimliliği üzerindeki etkisinin ülke eğitim düzeylerine göre farklılaştığını belirlemiştir. Tebaldi (2011); dünya genelindeki 99 ülke ile 1980-2008 yılları arası dönem için yapmış olduğu çalışmada panel veri sabit etkiler modeli kullanmıştır. Panel veri analiz sonuçlarına göre beşeri sermaye, yabancı sermaye akımı ve dışa açıklık değişkenlerini yüksek teknoloji ürün ihracatını etkileyen belirleyiciler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ying vd. (2014); BRIC ülkelerinde 2000-2010 dönemi için doğrudan yabancı yatırımlar, Ar-Ge harcamaları, teknolojik-bilimsel fonlar ve patentin ABD ülkesine yapılan yüksek teknoloji ürün ihracatının üzerindeki etkileri araştırmıştır. İnceleme sonuçlarına göre patent ve Ar-Ge yatırımlarının ABD ülkesine gerçekleştirilen yüksek teknoloji ürün ihracatını olum-

lu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bayraktutan & Bıdırdı (2018); gelişmiş ve gelişmekte olan bazı ülkelerde 1996-2012 dönemi için sabit sermaye, patent sayısı ve doğrudan yabancı yatırımların orta-yüksek ve yüksek teknoloji ihracatı performansları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Patentlerin yüksek teknolojili ürün ihracatının temel belirleyicilerinden birisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde yüksek teknolojinin patent esnekliğinin gelişmiş ülkelere daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Aynı zamanda doğrudan yabancı yatırım ve sabit sermayeden yüksek teknolojili ürün ihracatına kısa vadeli nedensellik ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Kalaitzi (2018); 1980-2016 dönemi için Birleşik Arap Emirlikleri'nde ekonomik büyüme ile ticaret, beşeri sermaye, teknoloji transferi arasındaki ilişkiyi eşbütünleşme ve nedensellik analizi yöntemi ile incelemiştir. Ampirik analiz sonuçlarına göre ekonomik büyüme ve ithalat arasında iki taraflı nedensellik ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzun vadede teknoloji ile mal ihracatı dışındaki faktörlerin beşeri sermaye birikimine ve ekonomik büyümeye katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çeştepe & Çapçı (2021); 1989:Q1-2019:Q3 dönemi verileri ile Türkiye ekonomisi için yapmış olduğu çalışmada, ekonomik büyüme ile teknoloji transferinin göstergesi olarak kullanılan doğrudan yabancı yatırımlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Eşbütünleşme ve nedensellik testleri kullanılarak elde edilen sonuçlara göre, değişkenler arasında uzun dönemde eşbütünleşme ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. GSYİH ve doğrudan yabancı yatırımlar arasında zamana göre değişen nedensellik ilişkisi bulunmuştur.

3. Teorik Arka Plan ve OECD Ülkelerinin Durumu

Neo-klasik büyüme teorilerine göre teknolojik gelişmeler dışsal olarak kabul edilmekte ve ticaret politikalarından, diğer ekonomik değişkenlerden etkilenmediği varsayılmaktadır. Uzun dönemde ise teknolojinin ekonomik büyüme üzerinde etkili olabileceği vurgulanırken, teknolojik gelişmelerin kaynağı konusunda açıklamalar yetersiz kalmaktadır. İçsel (endojen) büyüme teorileri tarafından bu yetersiz açıklamalar telafi edilmeye çalışılmaktadır (Özel, 2012:63). Yeni içsel büyüme teorileri ise teknolojik gelişmelerin içsel bir değişken olduğunu kabul etmektedir. Dolayısıyla teknolojik gelişmelerin ticaret politikalarından ve ticari açıklıktan etkilenmediği ifade edilmektedir (Jin, 2006:6).

Romer (1986)'in çalışması teknolojik gelişmenin içsel büyüme modeli içerisinde ortaya konulması açısından önemlidir. Romer, çalışmasındaki modelini uzun dönemli büyümenin ileriye dönük, maksimum kâr elde etmeyi amaçlayan, aynı zamanda ekonomik birimlerin bilgi birikimiyle yönlendirdiği içsel teknolojik değişimin bir denge modeli olarak tanımlamıştır. Yani teknolojik gelişme büyümenin itici gücüdür. Bir firmanın yeni bilgi üretmesinin diğer firmaların üretim olanaklarında olumlu dış etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır. Çünkü bilgi mükemmel bir şekilde patentlenememekte veya gizli tutulamamaktadır. Bilgi stoku, artan getiri ve buna bağlı olarak artan bir marjinal ürüne sahip olduğundan bilgi sınırsız bir şekilde büyüyecektir. Bu nedenle yeni araştırmalar yapılmaması, bilginin sabit durumda kalması optimal olmayacaktır (Romer, 1986:1003). Uzun dönemli bir büyüme modeli sunan Romer; yapmış olduğu çalışmada bilginin üretimde marjinal üretkenliği artıran bir girdi olduğunu ve içsel teknolojik değişime sahip rekabetçi bir denge modeli olduğunu ifade etmiştir. Uzun dönemli ampirik sonuçlar, azalan getirilere dayanan modellerin aksine büyüme oranlarının zamanla artabileceğini göstermektedir. Teknolojik değişim oranını dışsal olarak ele alan veya sadece

tanımlayıcı olarak içsel olarak ele alan eksik modeller, ne refah etkilerine ne de büyüme oranlarının yavaşlaması ya da kişi başına üretimin yakınsaması gibi olumlu sonuçlara odaklanmaktadır. Romer'in modeli bu anlamda teorik boşluğu gidermiştir.

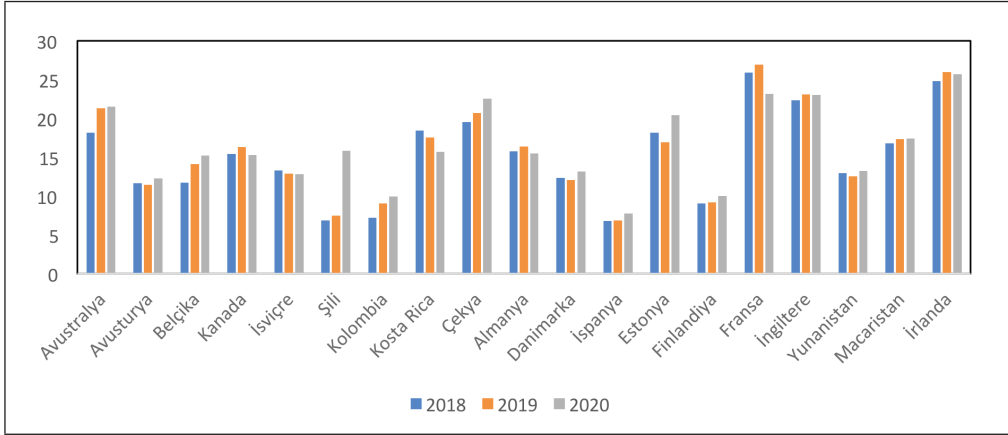
Grossman & Helpman (1991) yaptıkları çalışmada ürün iyileştirme modeli geliştirmiştir. Her ürün kalite merdivenine doğru stokastik bir ilerleme sağlamaktadır. İlerleme sektörler arasında tekdüze değildir. Bu nedenle niteliklerin denge dağılımı zaman içerisinde gelişmektedir. Çalışmada, teknolojik gelişmenin ekonomik büyümeyi olumlu etkilediği vurgulanmaktadır. Teknolojik gelişmeler ile birlikte üretilen mallarda uluslararası rekabet gücü yükselecek ve toplam dünya ticareti de artacaktır. Dünya ticaretinin artmasıyla elde edilen ihracat başarısı aynı zamanda ülkelerin rekabet gücünün varlığının da göstergesidir. Chenerey (1961), Bhagwati (1978), Krueger (1978), Balassa (1978) gibi iktisatçıların savunduğu "ihracata dayalı büyüme hipotezi"nde emek ve sermaye yanında ihracatın da büyümeyi etkileyebileceği vurgulanmaktadır. İhracat büyümeyi dolaylı ve doğrudan birçok kanaldan etkilemektedir. İhracata dayalı büyüme modelini destekleyen dört teorik yaklaşım bulunmaktadır (Özcan & Özçelebi, 2013:3). Birinci yaklaşım; Keynesyen teoriye dayanmaktadır. Keynes'in teorisinde ihracat artışları çarpan yoluyla gelir artışına yol açmaktadır. İkinci yaklaşımda; ihracat sonucunda elde edilen döviz sayesinde, sermaye-ara mal alımı yoluyla teknoloji ithalatı finanse edilebilmektedir. Üçüncü yaklaşımda; ihracat ile genişleyen piyasalar sonucunda oluşacak ölçek ekonomileri ve artan rekabet, teknolojik gelişmeleri teşvik ederek büyümeyi sağlayabilmektedir. Dördüncü yaklaşımda ise; ihracat, etkin üretim ve yönetim tekniklerinin geliştirilmesi nedeniyle ortaya çıkabilecek pozitif dışsallıklara yol açmaktadır (Moosa, 1999; Reppas & Christopoulos, 2005; Dawson, 2006). İhracata yönelik kalkınma stratejilerinin pazarları genişlettiği, kaynak dağılımında etkinliği ve verimliliği artırdığı, yabancı yatırımlar girişlerini hızlandırdığı için ekonomik büyüme üzerinde olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir (Kabaklarlı vd., 2018:51). Dolayısıyla ihracat, üretimin ölçeğini artırarak, artan çıktı miktarı iç piyasalardaki fiyatları düşürerek tüketim ve refah artışına yol açmaktadır (Göçer & Hepkarşı, 2013:59-60).

Rekabetçi ortam; kaliteyi arttırmakta, firmalar yeni ürün geliştirme konusunda teşvik edilmekte ve fiyatların azalması sağlanabilmektedir (Saatçioğlu & Karaca, 2004:30). Aynı zamanda teknoloji sınır ötesine birçok yoldan yayılabilmektedir. Teknolojik girdiler ve sermaye malının satın alınmasını sağlayan mal ticareti bu yollardan en önemlisidir. Ulusal firmalarda var olan üretken ve yeni teknolojik bilgilerin diğer ülkelere elde edilmesini sağlayan doğrudan yabancı yatırımlar, firmalar arasında yapılan teknoloji lisanslamaları ise diğer yollardır (Maskus, 2004:1). Ülkeler, ulusal çaba ve teknoloji transferi yöntemleriyle teknoloji düzeylerini artırmaktadır. Ulusal çaba yöntemiyle çeşitli politika ve stratejiler uygulanarak bilimsel altyapı düzeyinin geliştirilmesiyle beraber teknoloji kapasitesini arttırmaya çalışmaktadır. Bunun için teknoloji transferi yöntemi ile doğrudan yabancı lisans, yatırımlar ve patentler gibi fikri mülkiyet haklarının devri ve dış ticaret gibi çeşitli yöntemler uygulanabilmektedir. Öncelikle yabancı teknolojinin kullanımı öğrenilerek bu teknolojinin kullanımı konusunda gelişmeler sağlanmalıdır. Sonrasında teknolojinin taklit edilmesi ve öğrenilmesiyle yenilikler gerçekleştirilmelidir (Keller, 2004:757). Aynı zamanda yöntem ne olursa olsun bu sürecin başarılı olabilmesi için teknoloji transferinin içselleştirilmesi, maliyetinin düşürülmesi ve teknolojik yeteneğin belirli bir düzeyde olması gerekmektedir. Ülkelerin teknolojik yeteneklerinin gelişmesi için üniversite-sanayi işbirliklerinin etkinleştirilmesi, bilimsel altyapının geliştirilmesi, nitelikli işgücü istihdamı, Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması önemlidir (Demirtaş & Aktop, 2018:71). Doğrudan

yabancı yatırımlar, ülkeye yeni teknolojilerin gelmesini sağlamada etkili bir yol olmasına karşın her zaman istenilen pozitif ekonomik faydayı sağlayamayabilir. Diğer taraftan çok uluslu şirketlerin monopol oluşturması, teknolojik dışa bağımlılık yaratması ve ülke ekonomisinde yabancı denetimini artırması yönüyle negatif dışsallıklara da yol açabilmektedir (Çeştepe & Çapçı, 2021:481).

Ülkeler teknoloji transferi yaparak ve yüksek teknoloji ürün ihracatını artırarak ekonomik büyümeye katkı sağlama çabası içerisinde. OECD üyesi ülkeler de teknolojiyi geliştirme ve ekonomi içerisinde etkin bir şekilde kullanabilme yönünde çabalarını sürdüren ülkelerdir. Gerek nitelikli iş gücü istihdamı gerekse Ar-Ge faaliyetleri ile teknoloji yaratma ve geliştirme, yeni ürün, süreçler ile büyümelerini sürdürülebilir hale getirmek için çaba sarfetmektedir. Hatzichronoglou (1997)'a göre yüksek teknoloji alanlar uzay, bilgisayar ve büro malzemeleri, elektronik-telekomünikasyon, eczacılık, bilimsel ekipmanlar, elektrikli makineler, elektrikli olmayan makineler, kimya ve silahlar olarak değerlendirilebilmektedir. Aynı zamanda imalat sanayi sektörünün sanayideki gelişmeleri gösteren en önemli göstergelerden birisi olması dolayısıyla OECD ülkelerinin yüksek teknoloji ürün ihracatının toplam imalat sanayi ihracatı içerisindeki paylarının gelişimi önem arz etmektedir. Şekil 1 ve Şekil 2'de OECD ülkelerinin yüksek teknoloji ürün ihracatının toplam imalat sanayi ihracatı içerisindeki payları (%) gösterilmiştir.

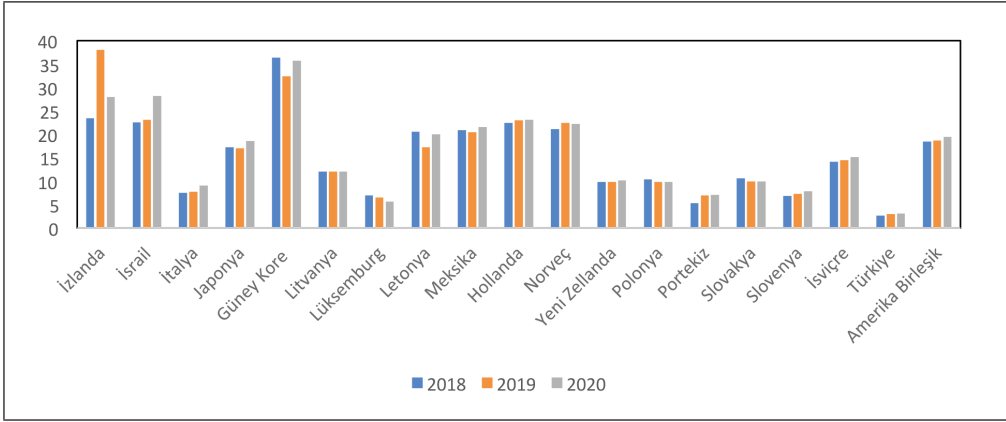
Şekil 1: OECD Ülkeleri Yüksek Teknolojili Ürün İhracatının Toplam İmalat Sanayi İhracatı İçerisindeki Payları (%) (1)



Kaynak: Dünya Bankası Veri Tabanı'ndan elde edilen verilerle tarafımızdan hazırlanmıştır.

Şekil 1'de Avustralya, Avusturya, Belçika, Kanada, İsveç, Şili, Kolombiya, Kosta Rika, Çekya, Almanya, Danimarka, İspanya, Estonya, Finlandiya, Fransa, İngiltere, Yunanistan, Macaristan ve İrlanda ülkelerinin yüksek teknoloji ürün ihracatının toplam imalat sanayi ihracatı içerisindeki payları gösterilmiştir.

Şekil 2: OECD Ülkeleri Yüksek Teknolojili Ürün İhracatının Toplam İmalat Sanayi İhracatı (%) İçerisindeki Payları (2)



Kaynak: Dünya Bankası Veri Tabanı'ndan elde edilen verilerle tarafımızdan hazırlanmıştır.

Şekil 2'de İzlanda, İsrail, İtalya, Japonya, Güney Kore, Litvanya, Lüksemburg, Letonya, Meksika, Hollanda, Norveç, Yeni Zelanda, Polonya, Portekiz, Slovenya, Slovakya, İsviçre, Türkiye ve Amerika ülkelerinin yüksek teknolojlili ürün ihracatının toplam imalat sanayi ihracatı içerisindeki payları gösterilmiştir. Şekil 1 ve Şekil 2'de OECD ülkeleri içerisinde son yıllarda yüzde oranı olarak en yüksek ülkelerin Güney Kore, Amerika Birleşik Devletleri, İrlanda, İzlanda, Hollanda, Meksika, İngiltere ve Fransa olduğunu söyleyebiliriz.

Bu oranının en düşük olduğu ülkeler ise Şili, İtalya, Lüksemburg, Slovenya ve Türkiye olmuştur. OECD ülkeleri açısından bu oranın artması, ihracat performanslarını geliştirme açısından önemlidir. Üretim sürecinde teknoloji transferini gerçekleştirmek, yüksek teknoloji geliştirme çabasında olmak ve uluslararası piyasalara teknoloji yoğun ürünleri ihraç edebilmek dış açıkların azalmasına katkı sağlayacaktır. OECD ülkeleri bu anlamda teknolojik altyapılarını ve yeteneklerini artırarak bilimsel faaliyetlere, nitelikli işgücü yetiştirmeye, Ar-Ge faaliyetlerini artırmaya yönelik adımlar atmaktadır.

4. Model ve Veri Seti

Yüksek teknolojlili ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi panel veri yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Ekonomik büyüme bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve farklı bağımsız değişkenler analize dahil edilmiştir. Bu çalışmada ekonomik büyüme göstergesi olarak kişi başına düşen Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (GSYH), yüksek teknolojlili ürün ihracatı, Araştırma-Geliştirme harcamaları ve aynı zamanda teknoloji transferinin göstergesi olarak doğrudan yabancı yatırımlar (DYY) kullanılmıştır. Uygulamada Panel PMG/ARDL eşbütünlük yöntemi kullanılması uygun görülmüştür. Panel veri analizi, 26 seçilmiş OECD üyesi ülke için 2008-2020 dönemine ait yıllık veriler ile Eviews 12 ve Stata 15 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu ülkeler verilerine ulaşılan Avusturya, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Macaristan, İrlanda, İsrail, İtalya, Japonya, Kore, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, Polonya, Portekiz, Sloven-

ya, Slovakia, İspanya, İsveç ve Türkiye'dir. Uygulama kısmında tahmin edilecek model; Wörz (2004), Falk (2009), Crispolti & Marconi (2005), Ying vd. (2014), Kızılkaya (2016) temel alınarak aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Buna göre kullanılacak model eşitlik (1)'de olduğu gibi tanımlanabilir.

$$GDP=f(HTE,RDE,FDI) \quad (1)$$

Eşitlik (1) serilerinin logaritması alınması doğrultusunda eşitlik 2'de olduğu gibi ifade edilebilir.

$$\ln GDP_{it} = \alpha_0 + \ln \beta_1 HTE_{it} + \beta_2 \ln RDE_{it} + \beta_3 \ln FDI_{it} + v_{it} \quad (2)$$

Bu çalışmada,

GDP=Kişi Başına Düşen Gayrisafi Yurt İçi Hasıla (cari fiyatlarla, Dolar, satın alma gücü paritesi)

HTE = Yüksek Teknolojili Ürün İhracatı (cari fiyatlarla, Dolar)

RDE= Araştırma ve Geliştirme harcamalarının Gayrisafi Yurt İçi Hasıla'ya oranı

FDI= Net Doğrudan Yabancı Yatırımlar (cari fiyatlarla, Dolar, uluslararası ödemeler dengesi) olarak ifade edilmektedir.

$i=1, \dots, 26$; $t=1, \dots, 13$; i : birim sayısı ve t : zaman dilimidir.

Dünya Bankası veri tabanından elde edilen verilerin logaritması alınmıştır. Uygulamada, OECD üyesi ülkelerde yüksek teknolojili ürün ihracatı arttıkça büyümenin artacağı ve ekonometrik modeldeki β_1 katsayısının pozitif olması beklenmektedir.

Çalışmada kullanılan Araştırma ve Geliştirme harcamalarının Gayrisafi Yurtiçi Hasıla'ya oranının dahil edilmesinin nedeni Araştırma-Geliştirme harcamalarının önemli bir teknoloji göstergesi olmasıdır. Ar-Ge faaliyetleri sonucunda ürün ve hizmetler, üretim yöntemi, yönetim ve organizasyon konularında önemli gelişmeler gözlemlenmektedir. Ar-Ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkacak olan verimlilik ve üretim artışları sonucunda ekonomik büyümenin olumlu etkilemesi beklenmektedir. Bunun yanında bu değişken literatürde sıklıkla kullanılmaktadır (Bkz. Kızılkaya, 2016; Alper, 2017; Durgun & Çapık, 2018; Köse & Gültekin, 2020; Ersin vd., 2022). Doğrudan yabancı yatırımların modele dahil edilmesinin nedeni ise; teknoloji transferinin en önemli yollarından birisinin doğrudan yabancı yatırımlar olmasıdır. Yabancı yatırımcılar bir ülkeye yatırım yaparken bilgi birikimini, know-how, nitelikli personeli ve en son teknolojisini de getirmektedir. Bu nedenle yabancı yatırım yoluyla ülkeler arasında teknoloji transferi gerçekleşmesi mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla ülkelerde doğrudan yabancı sermaye yoluyla teknoloji düzeyinin artması sonucunda ekonomik büyümenin artacağı beklenmektedir.

4.1. Yöntem ve Bulgular

Ekonometrik analizlerde durağan olmayan serilerle yapılan tahminler sahte regresyon sorununa neden olabileceği için birim kök testlerini uygulamadan önce panel veri ile çalışılan serilerin öncelikli olarak yatay kesit bağımlılığının olup olmadığı tespit edilmelidir. Bu doğ-

rultuda yatay kesit bağımlılığının bulunmaması durumunda “birinci nesil birim kök testleri”, yatay kesit bağımlılığının bulunması durumunda “ikinci nesil birim kök testleri” uygulanmalıdır. Yani birim kök testi seçimi, birimler arası korelasyona göre belirlenmektedir. Dolayısıyla analize yatay kesit bağımlılığının test edilmesiyle başlanılmıştır. Birim kök testleri uygulandıktan sonra, heterojenlik testleri ve PMG/panel ARDL test sonuçları belirlenmiştir.

4.1.1. Yatay Kesit Bağımlılığı (Birimler arası Korelasyon) Analizi

Bir seride var olan yatay kesit bağımlılığı, birim kök test seçimini belirlemektedir. Bu nedenle analizde Pesaran (2004) çalışmasında belirtilen CD testi uygulamasıyla değişkenlerin yatay kesit bağımlılığı araştırılmıştır.

Tablo 1: Değişkenlerin Yatay Kesit Bağımlılığı Test Sonuçları

TEST	LNGDP	LNHTE	LNRDE	LNFDI
Breusch- Pagan LM	3969.290(0.0000)	1464.985(0.0000)	1623.599(0.0000)	429.3527(0.0001)
Pesaran Scaled-LM	142.9408(0.0000)	44.71390(0.0000)	50.93526(0.0000)	4.093049(0.0000)
Bias corrected scaled LM	141.9408(0.0000)	43.71390(0.0000)	49.93526(0.0000)	3.093049(0.0020)
Pesaran CD	62.65280(0.0000)	10.20594(0.0000)	18.20667(0.0000)	-0.446997(0.659)

*Tablodaki değerler test istatistiğini, parantez içindeki değerler olasılık değerlerini göstermektedir.

Çalışmada kullanılan veri seti N (ülke sayısı) $>$ T (zaman) olduğundan yani $N:26 > T:13$ olduğundan değişkenler arasında yatay kesit bağımlılığı tespitinde Pesaran CD testi sonuçları kullanılmıştır. Yukarıdaki tabloda LNGDP, LNHTE ve LNRDE değişkenlerinde yatay kesit bağımlılığının olduğu tespit edilmiştir. LNFDI değişkeninde yatay kesit bağımlılığı yoktur.

4.1.2. Parametrelerdeki Heterojenliğin Test Edilmesi

Yatay kesit bağımlılığı analizinden sonra; homojenlik test edilmelidir. Heterojenlik testinin varsayımları aşağıdaki gibidir;

H_0 : Homojenlik vardır.

H_1 : Heterojenlik vardır.

Tablo 2: Pesaran, Ullah & Yamagato (2008) Homojenlik Test Sonuçları

TEST	Test istatistiği	Olasılık Değeri
Delta_tilte	9.932	0,0000
Delta_tilte_adj	12.387	0,0000

Pesaran vd. (2008)'e göre her bir ülke için sabit terimin ve eğim katsayılarının homojenliği/heterojenliği delta testleri ile tespit edilebilmektedir. Tablo 2’de model 1 için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları gösterilmektedir. Delta test sonuçlarına göre; modeldeki düzeltilmiş delta ve delta olasılık değerlerinin 0.05’den küçük olduğundan eğim katsayılarının ve sabit terimin homojen olduğunu savunan hipotez reddedilmektedir. Yani her bir değişkenin sabit terimin ve eğim katsayılarının heterojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.3. Panel Birim Kök Analizi

Yatay kesit gözlemlerinin belli bir zaman aralığı için ele alınması zaman serilerine ait özellikleri ve sorunları da beraberinde getirmektedir. Tablo 1'den anlaşıldığı gibi kullanılan değişkenler açısından ülkelerde yatay kesit bağımlılığı bulunmaktadır. Bu sonuç değişkenlerin durağan olup olmadığının belirlenmesinin yanı sıra hangi birim kök testi kullanılması gerektiği konusunda da bilgi vermektedir. Tablo 2'de ise modelde heterojenliğin varlığı ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar itibariyle heterojenliğin dikkate alındığı ve yatay kesit bağımlılığının var olduğu birim kök testlerinin yapılması gerekmektedir. Bu nedenle LNGDP, LNHTe ve LNRDE için ikinci nesil panel birim kök testlerinden CIPS panel birim kök testi yapılması uygun görülmüştür. Yatay kesit bağımlılığına sahip olmayan LNFDI değişkeni için birinci nesil birim kök testlerinden birisi olan Im-Pesaran-Shin birim kök testi uygulanmıştır. Tablo 3'de birim kök test sonuçları özetlenmektedir.

Tablo 3: Panel Birim Kök (CIPS) Test Sonuçları

Değişken	Im, Pesaran ve Shin (IPS) Testi düzey değerleri Sabitli ve Trendli	Olasılık Değeri	IPS Test Sonuçları
LNFDI	-1.7959	0.0363	I(1)
Değişken	CIPS düzey değerleri Sabitli ve Trendli	CIPS Test Sonuçları	
LNGDP	-2.32949	I(1)	
LNHTe	-2.91049**	I(0)	
LNRDE	-3.0040**	I(0)	

CIPS Testi kritik değerleri; %10, %5 ve %1 anlam düzeyinde -2.69, -2.83 ve -3.11'dir.

Not: *%10, **%5 ve ***%10

CIPS birim kök test sonuçları Akaiki Bilgi Kriteri gecikme uzunluğu 1 olarak belirlenmiş, trendli ve sabitli model kullanılarak sonuca ulaşılmıştır. LNGDP değişkeni birim kök içermektedir. LNHTe ve LNRDE değişkenleri ise %10 ve %5 düzeylerinde birim kök içermemektedir. Yani durağandır. LNFDI ve LNGDP değişkenlerinin birinci farkları alındığında durağan olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yatay kesit bağımlılığının var olduğu, serilerin heterojen olduğu varsayımı altında seriler arasında eşbütünleşme ilişkisinin var olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla doğrudan yabancı yatırım, Ar-Ge harcamaları ve yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki kısa ve uzun dönem etkilerini belirlemek için panel ARDL yöntemi kullanılmıştır.

4.1.4. Panel PMG ARDL Eşbütünleşme Analizi

Serilerin aynı derecede durağan olmadığı durumlarda Pesaran vd. (1999) tarafından geliştirilen Panel ARDL (Gecikmesi Dağıtılmış Otoresif Model) yöntemi kullanılabilir. ARDL yaklaşımı, değişkenlerin I(0) düzey ve I(1) gibi farklı derecelerden durağan olmaları durumunda eşbütünleşme ilişkilerini incelenmesine olanak sağlar (Özdamar, 2015:84). PMG tahmincisi, uzun dönem parametrelerin paneli oluşturan birimler arasında aynı olmaları kısıtını getirmekte fakat sabitin hata varyanslarının ve kısa dönem parametrelerinin birimler arasında farklılaşmasına izin vermektedir. Böylece panel ARDL modeli değişkenlerde uzun

dönem homojeniteyle bağlantılı olarak kısa dönem heterojeniteye izin vermektedir. Model yatay kesit bağımlılığına sahip ve heterojen olduğu için bağımsız değişkenlerin katsayılarına ilişkin uzun ve kısa dönemli tahminler panel ARDL yaklaşımı temelli tahminler olan Havuzlanmış Ortalama Grup (PMG) yöntemiyle elde edilebilmektedir. Modelde PMG tahmincisinin kullanılmasının avantajı; kısa vadeli katsayıların ve hata varyanslarının ülkeler arasında farklılık göstermesine izin vermesidir. Ayrıca değişkenler arasında hem uzun dönem hem de kısa dönem ilişkisi ayrı ayrı tahmin etmeye olanak sağlamak ve yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkisinin ülkeler arasında heterojen ya da homojenliğini göz önüne alarak analiz edilmesine izin vermektedir. Panel PMG/ARDL analizi uygulanmadan önce gecikme kriteri belirlenmelidir. Gecikme uzunluğunun belirlenmesinde denklemdaki seriler için Hannan-Quinn (HQ), Nihai Tahmin hatası (FPE), Schwarz (SIC), Olabilirlik oranı (LR) ve Akaike Bilgi Kriteri (AIC) gibi kriterler uygulanmaktadır.

Tablo 4. Gecikme Kriterinin Belirlenmesi

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-1323.891	NA	0.126747	9.285949	9.337081	9.306444
1	568.0008	3717.633	2.55e-07*	-3.832173*	-3.576510*	-3.729696*
2	581.6857	26.50853*	2.59e-07	-3.815984	-3.355789	-3.631524
3	591.5353	18.80372	2.70e-07	-3.772974	-3.108248	-3.506532

Test sonuçlarına göre gecikme uzunluğu 1 olarak tespit edilmiştir. Tüm ülkeler için uzun ve kısa dönem ortak PMG tahmin sonuçları Tablo 5 ve Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 5: Panel PMG/ARDL Uzun Dönem Tahmin Sonuçları

Değişken	Katsayı	Standart Hata	t -İstatistiği	Olasılık
LNHTE	0.0962	0.0166	5.7770	0.0000
LNRDE	0.0242	0.0223	1.0870	0.2783
LNFDI	0.0425	0.0244	1.7407	0.0832

Tablo 5'e göre; seçilmiş OECD ülkelerinde yüksek teknoloji ürün ihracatı, Araştırma-Geliştirme harcamaları ve doğrudan yabancı yatırımları ile ekonomik büyüme arasındaki uzun dönem ilişkisi incelenmiştir. Buna göre uzun dönemde yüksek teknoloji ürün ihracatı ve doğrudan yabancı yatırımlar ile ekonomik büyüme arasındaki uzun dönem ilişkisi saptanmıştır. Yüksek teknoloji ürün ihracatı ve doğrudan yabancı yatırımlar değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı ve pozitifdir. Uzun dönemde yüksek teknoloji ürün ihracatında meydana gelen %1'lik artış ekonomik büyümede %0,0962 birimlik artışa yol açtığı; doğrudan yabancı yatırımlarda meydana gelen %1'lik artış, ekonomik büyümede % 0.0425 birimlik artışa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6: Panel PMG/ARDL Kısa Dönem Tahmin Sonuçları

Değişken	Katsayı	Standart Hata	t İstatistiği	Olasılık
ECT(-1)	-0.368883	0.069838	-5.281.996	0.0000
D(LNHTE)	0.064854	0.021708	2.987.580	0.0032
D(LNRDE)	-0.162666	0.069701	-2.333.775	0.0206
D(LNFDI)	0.058901	0.154942	0.380152	0.7042
Sabit	2.570.847	0.480803	5.346.985	0.0000
Trend	0.011416	0.002307	4.949.072	0.0000
Root MSE	0.019963	Mean dependent var		0.030758
S.D. dependent var	0.041820	S.E. of regression		0.026601
Akaike info criterion	-3.987.884	Sum squared resid		0.145065
Schwarz criterion	-2.285.555	Log likelihood		8.847.948
Hannan-Quinn criter.	-3.311.286			

Hata düzeltme mekanizmasına göre kısa dönemde değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara göre hata düzeltme katsayısı negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla OECD ülkelerinde gerçekleşen dengesizliklerin sonraki dönemde yüzde 0,36 kadarının düzeleceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle dengeden sapma durumunda tekrar yeni bir dengeye ulaşabilmek için yıllık düzeltme %36 olarak gerçekleşmekte olup yeni dengeye ise üç yıldan daha kısa sürede ulaşılacağı sonucunu göstermektedir. Diğer taraftan yüksek teknoloji ürün ihracatı ile ekonomik büyüme arasındaki ilişki kısa dönemde pozitif ve istatistiksel olarak %5 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki bilgilerin yanı sıra PMG tahminleri kısa dönem etkilerin ülkeler açısından farklılaşmasına olanak sağlayabilmektedir. PMG tahminleri kısa dönem sonuçları ile yüksek teknoloji ürün ihracatı ile ekonomik büyüme arasında uzun dönem denge ilişkisinin olup olmadığı ve ülkelerin uyum hızı konusundaki farklılıkları belirlenebilmektedir. Ek 1’de ele alınan ülkeler açısından kısa dönem sonuçları gösterilmektedir. Ülke bazlı kısa dönem sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, hata düzeltme katsayısı Belçika, İrlanda, Lüksemburg, Slovenya, İspanya ve Türkiye dışında negatiftir ve Belçika, İsrail, İspanya ve Slovenya ülkeleri dışında istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç, bu ülkeler dışındaki ülkeler açısından değerlendirildiğinde; kısa dönemde gerçekleşen dengesizliklerin bu ülkelerde hızla giderilerek değişkenlerin uzun dönemde tekrar bir denge durumuna geleceğini ifade etmektedir. Kısa dönemde gerçekleşen dengesizliklerin dengeye geleceği en kısa zaman yaklaşık 1 yıl ile Macaristan’a aittir. Yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkisine bakıldığında ise kısa dönemde yüksek teknoloji ürün ihracatı katsayısı bütün ülkelerde anlamlı değildir. Bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğu, ekonomik büyüme ve yüksek teknoloji ürün ihracatı değişkenleri arasındaki ilişkinin pozitif bulunduğu ülkeler şu şekildedir; Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Macaristan, İtalya, Japonya, Kore, Letonya, Litvanya, Hollanda, Norveç, İsveç’tir.

Ar-Ge harcamalarının ekonomik büyüme üzerindeki etkisine bakıldığında kısa dönemde LNRDE katsayısı bütün ülkelerde anlamlı değildir. Bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı

olduğu Almanya, Japonya, Hollanda, Polonya ve İsveç ülkelerinde işaret pozitif bulunmuştur. Ar-Ge harcamaları sayesinde ortaya çıkan yeniliklerin ekonomik değere dönüşmesi zaman almaktadır. Sonuçlara göre bu ülkeler üretime dönük Ar-Ge faaliyetleri yürüterek hızlı bir şekilde yüksek teknoloji malları piyasaya çıkarma konusunda başarı gösterebilmektedir. Teknoloji transferini temsil eden doğrudan yabancı yatırımların ekonomik büyüme üzerindeki etkisine bakıldığında kısa dönemde doğrudan yabancı yatırım değişkeninin katsayısı bütün ülkelerde anlamlı değildir. Bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğu Norveç, Hollanda, Kore, Japonya, Macaristan, Finlandiya, Danimarka, Çek Cumhuriyeti, Avusturya ülkeleri için işaret pozitif bulunmuştur. Bunun nedeni teknoloji transferini temsil eden yabancı doğrudan yatırımların transfer olduğu ülkenin özellikleriyle ilgili olmasıdır. Yabancı bir ülkeye yatırım yapan şirketler; teknik bilgiyi, sermayeyi, know-how ve nitelikli işgücünü de yatırım yaptığı ülkeye beraberinde getirmektedir. Teknoloji transferinin en önemli yollarından birisi olan yabancı doğrudan yatırımlar, ülkenin teknolojik altyapısına, insan sermayesine, teknolojik ürünlerin içerisindeki teknolojik bilgiyi kavrama, içselleştirme ve geliştirme kapasitesine bağlıdır. Bu nedenle teknoloji transferinin büyüme üzerine etkilerinin ortaya çıkması zaman alabilmektedir. Norveç, Hollanda, Kore, Japonya, Macaristan, Finlandiya, Danimarka, Çek Cumhuriyeti, Avusturya ülkeleri teknolojiyi içselleştirme konusunda ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak uzun dönemde yüksek teknoloji ürün ihracatı ve doğrudan yabancı yatırımlar ile ekonomik büyüme arasındaki uzun dönem ilişkisi saptanmıştır. Yüksek teknoloji ürün ihracatı ve doğrudan yabancı yatırımlar değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı ve pozitifdir. Uzun dönemde yüksek teknoloji ürün ihracatında meydana gelen %1'lik artışın ekonomik büyümede %0,0962 birimlik artışa yol açtığı; doğrudan yabancı yatırımlarda meydana gelen %1'lik artışın, ekonomik büyümede % 0.0425 birimlik artışa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

Küreselleşmeyle birlikte dünya ticaretindeki hızlı değişim yüksek teknoloji ürün üretiminin önemini artırmaktadır. Bu doğrultuda teknolojik gelişmeler dolayısıyla yüksek teknoloji ürün üretimi ekonomik performansın temel belirleyicisi olarak nitelendirilebilmektedir. Yüksek teknoloji ürün üretiminin ve ihracatının gerçekleştirilmesiyle ülkeler uluslararası rekabet yarışında önemli bir rol oynamaktadır. Bu ülkeler teknolojinin geliştirilmesiyle ekonomik büyüme beklentilerini arttırmakta ve yüksek teknoloji yatırımlarına önem vermektedirler. Ülkelerdeki yüksek teknoloji diğer sektörler için ekonomik büyüme ve verimlilik üzerinde daha fazla olumlu etki yaratabilmektedir. Bu ürünlerin ihraç edilmesi ise ülkelerin teknoloji üretebildiklerinin somut bir göstergesidir. Büyüme ve uluslararası rekabet için teknolojinin gelişmesi, teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması amacıyla gerekli Ar-Ge çalışmalarının yapılması gerektiği savunulmaktadır. Ekonomik büyüme ve rekabet gücünün artırılması açısından teknolojik gelişmelerin ortaya çıkmasını sağlayan Ar-Ge faaliyetlerinin ve yüksek teknoloji ürünleri üreten, bunları ihraç eden sektörlerin desteklenmesi de oldukça önemlidir. Teknolojinin sadece transfer edilerek üretimde kullanılması ülkeler açısından yeterli değildir. Bu açıdan transfer edilen teknolojinin içerisindeki bilginin özümsemesi ve teknolojinin geliştirilmesi için çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu teknolojinin ülke içerisinde üretilmesi ve katma değerli ürünlerin üretimi için kullanılarak geliştirilen ürünlerin ticarileşmesi/ihraç edilmesi için teşvik edilmesi son derece önemlidir.

Yüksek teknoloji ürün üretimi ve ihracatını gerçekleştirebilmeyi sağlamak amacıyla OECD üyesi ülkeler, teknolojiyi geliştirme ve ekonomi içerisinde etkin bir şekilde kullanabilmeyi hedeflemektedir. Bu ülkeler nitelikli iş gücü istihdamı ve Ar-Ge faaliyetleriyle (teknoloji üretme, teknoloji geliştirme, yeni ürün, süreçler) ekonomik büyümelerini sürdürülebilir hale getirme çabasıdadır. Ayrıca bu ülkeler yüksek teknoloji ürün ihracatını artırma amacıyla politik ve ekonomik çözüm üretmektedir. OECD ülkelerinin yüksek teknoloji ürün ihracatı gerçekleştirme potansiyeline sahip ülkeler olmasıyla bu çalışmada yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi 26 seçilmiş OECD üyesi ülkenin 2008-2020 yılları arasındaki verileri kullanılarak panel yöntemi ile analiz edilmiştir. İlk olarak çalışmada ülkeler arasındaki yatay kesit bağımlılığının varlığı Pesaran (2004) CD testi yöntemiyle analiz edilmiştir. Ekonomik büyüme, yüksek teknoloji ürün ihracatı ve araştırma geliştirme harcamaları değişkenlerinde, incelenen ülkeler arasında yatay kesit bağımlılığının olduğu tespit edilmiştir. Bu durum incelenen ülkelerden herhangi birine gelebilecek ekonomik şokun diğer ülkeleri de etkileyebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca yatay kesit bağımlılığının varlığını dikkate alarak gerçekleştirilen birim kök testi olan CIPS ve yatay kesit bağımlılığının olmadığını dikkate alarak gerçekleştirilen birim kök testi Im, Pesaran ve Shin (IPS) testleriyle serilerin durağanlığı tespit edilmiştir. Yüksek teknoloji ürün ihracatı ve araştırma geliştirme harcamaları serilerinin düzey değerinde durağan, ekonomik büyüme ve doğrudan yabancı yatırım serilerinin ise birinci farkları alındığında durağan olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Serilerin gecikme kriterleri belirlendikten sonra, serilerin aynı dereceden durağan olmamaları ve heterojenliğe izin vermesi dolayısıyla Panel ARDL yöntemiyle kısa ve uzun dönem eşbütünleşme ilişkisi tahmin edilmiştir. Panel ARDL sonuçlarına göre yüksek teknoloji ürün ihracatının, kısa ve uzun dönemde ekonomik büyümeyi pozitif etkilediği ve kısa dönemde ise OECD ülkelerinde gerçekleşen dengesizliklerin sonraki dönemde yüzde 0,36 kadarının düzeleceği saptanmıştır. Sonuçlar ülkeler açısından değerlendirildiğinde ise kısa dönemde; Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Macaristan, İtalya, Japonya, Kore, Letonya, Litvanya, Hollanda, Norveç, İsveç ve Portekiz’de yüksek teknoloji ürün ihracatının ekonomik büyümeyi pozitif etkilediğini göstermektedir. Kısa dönemde gerçekleşen dengesizliklerin dengeye geleceği en kısa zaman yaklaşık 1 yıl ile Macaristan ve İsveç’e ait olduğu tespit edilmiştir. Çalışmamızın ampirik bulgularına göre; yüksek teknoloji ihracatının OECD üyesi ülkelerde üretken kapasiteyi artırarak kısa ve uzun dönemde ekonomik büyümeyi artırma potansiyeline sahip olduğu doğrulanmaktadır. Çalışmanın sonuçları Wörz (2004), Falk (2009), Kılavuz & Topçu Altay (2012), Türedi (2013), Işık & Kılınç (2016), Kabaklarlı vd. (2018), Erdil Şahin (2019), Erkişi & Boğa (2019), Doru & Dabakoğlu (2021) ile yüksek teknoloji ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki önemini tespit etmiştir. Çalışmamız kısa ve uzun vadeli sonuçları farklı bir yaklaşımla ortaya koyması açısından diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir.

Bu sonuçlar ülkelerde uygulanan ekonomi politikalarının yüksek teknoloji ürünlerinin üretimini destekleyen yöndeki faaliyetleri teşvik etmesinin, ekonomik büyüme dolayısıyla kalkınma açısından önemini göstermektedir. Ayrıca uygulanan ekonomi politikaları doğrultusunda teknoloji transferinin içselleştirilmesi, maliyetinin düşürülmesi ve teknolojik yeteneğin belirli bir düzeyde olmasına gayret edilmelidir. Ülkelerin teknolojik yeteneklerinin gelişmesi için üniversite-sanayi işbirliklerinin etkinleştirilmesi, bilimsel altyapının geliştirilmesi, nitelikli işgücü istihdamının sağlanması, Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması önem arz etmektedir. Yeni dünya düzeninde yüksek teknoloji ürün üretiminin sürdürülebilir büyümenin dinamiği niteliğinde olduğu da ifade edilebilmektedir.

Etik Beyanı

Bu makalede hiçbir insan çalışması sunulmamıştır.

Yazar Katkıları

Yazarlar bu çalışmaya katkıları olduğunu beyan etmişler ve yayın için onaylamışlardır.

Çıkar Çatışması

Yazarlar araştırmanın potansiyel bir çıkar çatışması olarak yorumlanabilecek ticari veya finansal ilişkileri yokluğunda yürütüldüğünü beyan etmektedirler.

Kaynakça

- Alper, A. E. (2017). Türkiye’de patent, Ar-Ge harcamaları, ihracat ve ekonomik büyüme arasında ilişki: Bayer-Hanck eş bütünleşme analizi. 3rd International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS), Bosna Hersek.
- Balassa, B. (1978). Exports and economic growth: Further evidence. *Journal of Development Economics*, 5, 181-189.
- Bayraktutan, Y. & Bıdırdı, H. (2018). Innovation and high-tech exports in developed and developing countries. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 9.
- Bhagwati, J. (1978). *Anatomy and consequences of exchange control regimes: Liberalization attempts and consequences*. Cambridge: MA, Ballinger.
- Buchinskaya, O. N. & Dyatel, E. P. (2019). Influence of high-technology exports and foreign charges for the use of intellectual property on economic growth. *Journal of New Economy*, 20(2), 114-126.
- Carroll, P., Pol, E. & Robertson, P. L. (2000). Classification of industries by level of technology: An appraisal and some implications. *Prometheus*, 18(4), 417-436.
- Chenery, H. B. (1961). Comparative advantage and development policy. *American Economic Review*, 51(1), 18-51.
- Crispolti, V. & Marconi, D. (2005). Technology transfer and economic growth in developing countries: An econometric analysis. *Economic Working Papers 564*, Bank of Italy, Economic Research and International Relations Area.
- Çeştepe, H. & Çapcı, İ. (2021). Doğrudan yabancı yatırımlar yoluyla teknoloji transferi ve ekonomik büyüme ilişkisi: Türkiye için nedensellik analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(4), 477-494.
- Dawson, P. J. (2006). The export–income relationship and trade liberalisation in Bangladesh. *Journal of Policy Modeling*, 28, 889-896.
- Demirtaş, G. & Aktop, V. S. (2018). Türkiye’de teknoloji transferinin içselleştirilmesi üzerine ampirik bir çalışma. *Ekonomik Yaklaşım*, 29(108), 69-103.
- Doru, Ö. & Dabakoğlu N. (2021). Seçilmiş ülkelerde yüksek teknolojili ürün ihracatı ve ekonomik büyüme ilişkisi. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 295-313.
- Durgun, A. & Çapık, E. (2018). Ar-ge harcamaları ve yüksek teknolojili ürün ihracatının büyümeye etkisi: Türkiye örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4).
- Erdil Şahin, B. (2019). Impact of high technology export on economic growth: On analysis on Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance*, 8(3), 165-172.
- Erkişi, K. & Boğa, S. (2019). High-technology products export and economic growth: a panel data analysis for EU-15 countries. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(18).

- Ersi'n, Ö., Ustabaş, A. & Acar, T. (2022). The nonlinear effects of high technology exports, R&D and patents on economic growth: A panel threshold approach to 35 OECD countries. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 25(1), 26.
- Falk, M. (2009). High tech exports and economic growth in industrialized countries. *Applied Economic Letters*, 16(10), 1025-1028.
- Göçer, İ. & Hepkarşlı, N. (2013). İhracat-büyüme ilişkisi: yapısal kırılmalı bir analiz. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmalar Dergisi*, 1, 2(4), 57-84.
- Grossman, G. M. & Helpman, E. (1991). Quality ladders in the theory of growth. *Review of Economic Studies*, 58, 43-61.
- Hatzichronoglou, T. (1997). Revision of the high-technology sector and product classification. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 1997/02, Paris: OECD Publishing.
- Işık, N. & Kılınç E. C. (2016). İnovasyon-temelli ekonomi: Seçilmiş ülkeler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 13-28.
- Jin, J. C. (2006). Openness and growth: An interpretation of empirical evidence from east asian countries. *The Journal of International Trade & Economic Development: An International and Comparative Review*, 9(1), 5-17.
- Kabaklarlı, E., Duran, M. S. & Telli Üçler, Y. (2018). High technology exports and economic growth: panel data analysis for selected OECD countries, *Forum Scientiae Oeconomica*, 2, 47-60.
- Kalaitzi, A. S. (2018). The casual effects of trade and technology transfer on human capital and economic growth in the United Arab Emirates. *Sustainability*, 10(5), 1-15.
- Karataş, M. & Bekmez, S. (2005). Türkiye'nin iktisadi gelişmesinin dış ticaret ve teknolojik ilerleme açısından değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 105-125.
- Keller, W. (2004). International technology diffusion. *Journal of Economic Literature*, XLII, 752-782.
- Kılavuz, E. & Topçu Altay, B. (2012). Export and economic growth in the case of the manufacturing industry: Panel data analysis of developing countries. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2(2), 201-215.
- Kızılkaya, O., Ay, A. & Sofuoğlu, E. (2016). The determinants of high technology product export in brict countries: An econometric approach. *Global Journal on Humanites & Social Sciences*. [Online]. 04, pp 112-120. <http://sproc.org/ojs/index.php/pntsbs>
- Konak, A. (2018). Yüksek teknoloji ürün ihracatının ihracat hacmi ve ekonomik büyüme üzerine etkisi: Seçilmiş OECD ülkeleri ve Türkiye örneği. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 3(2), 56-80.
- Köse, Z. & Gültekin H. (2020). Ar-Ge yatırımları yüksek teknoloji ürün ihracatı ekonomik büyüme ilişkisi üzerine bir inceleme: Seçilmiş OECD ülkeleri. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 93-115.
- Krueger, A. O. (1978). Foreign trade regimes and economic development: liberalization attempts and consequences, National Bureau of Economic Research, New York.
- Maskus, K. E. (2004). Encouraging international technology transfer, UNCTAD Issue Paper, 7.
- Moosa, I. A. (1999). Is the export-led growth hypothesis valid for Australia? *Applied Economics*, 31(7), 903-906.
- OECD. (2015). The innovation imperative: contributing to productivity, growth and well-being. Paris: OECD Publishing.

- Özcan, B. & Özçelebi, O. (2013). İhracata dayalı büyüme hipotezi Türkiye için geçerli mi? Yönetim ve Ekonomi, 20(1).
- Özdamar, G. (2015). Türkiye ekonomisinde döviz kuru etkisi: ARDL sınırlı yaklaşımı bulguları. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 32, 66-97.
- Özel, H. (2012). Küreselleşme sürecinde ticari ve finansal açıklığın ekonomik büyüme üzerine etkisi: Türkiye örneği. Yönetim Bilimler Dergisi, 10(19), 1-30.
- Pesaran, M. H., Shin, Y. & Smith, R. P. (1999). Pooled mean group estimation of dynamic heterogeneous panels Journal of the American Statistical Association, 94(446), 621-634.
- Pesaran, M. H. (2004). General diagnostic tests for cross section dependence in panels. University of Cambridge, Faculty of Economics, Cambridge Working Papers in Economics No. 0435.
- Pesaran, M. H., Ullah, A. & Yamagata, T. (2008). A bias-adjusted Lm test of error cross-section independence. The Econometrics Journal, 11, 105-127.
- Reppas, P. A. & Christopoulos D. K. (2005). The export-output growth nexus: Evidence from African and Asian countries. Journal of Policy Modeling, 27, 929-940.
- Romer, P.M. (1986). Increasing returns and long-run growth. The Journal of Political Economy, Vol. 94, No. 5, 1002-1037.
- Saatçioğlu, C. & Karaca, O. (2004). Türkiye’de ihracat ve büyüme arasındaki nedensellik ilişkisi: 1980 dönüşümünün etkisi. Yönetim, 15(49), 30-40.
- Seyoum, B. (2004). The role of factor conditions in high-technology exports: An empirical examination. The Journal of High Technology Management Research, 15, 145-162.
- Sojoodi, S. & Baghbanpour, J. (2023). The relationship between high-tech industries exports and GDP growth in the selected developing and developed countries. J Knowl Econ (2023).
- Şeker, A. & Özcan, S. (2019). Yüksek teknoloji ürün ihracatı ve ekonomik büyüme ilişkisi: Türkiye örneği. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(3), 865-884.
- Tebaldi, E. (2011). The determinants of high-technology exports: a panel data analysis. Atlantic Economic Journal, 39(4), 343-353.
- Telatar, O. M., Değer, M. K. & Doğanay M. A. (2016). Teknoloji yoğunluklu ürün ihracatının ekonomik büyümeye etkisi: Türkiye örneği (1996:q1-2015:q3). Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30(4), 921-934.
- Türedi, S. (2013). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ekonomik büyümeye etkisi: gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için panel veri analizi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 4(7), 298-322.
- Usman, M., (2017). Impact of high-tech exports on economic growth: empirical evidence from Pakistan. RISUS Journal on Innovation and Sustainability, 8(1). 91-105.
- Wörz, J. (2004). Skill intensity in foreign trade and economic growth. Tinbergen Institute Discussion Paper, 04 (059/2), 1-31.
- Yıldız, Ü. (2017). BRICS ülkeleri ve Türkiye’de yüksek teknoloji ihracatı ve ekonomik büyüme ilişkisinin panel veri analizi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 53, 26-34.
- Ying, S., Miao, L. & Yibo, C. (2014). High-tech products export competitiveness, BRIC countries in U.S market: A comparative analysis. The Journal of Developing Areas, 48(3), 195-218.

Ek 1. Ülke Bazında Kısa Dönem PMG Sonuçları

	Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	t-istatistiği	Olasılık
Avusturya	ECT(-1)	-0.711575	0.155326	-4.581.160	0.0195
	D(LNHTE)	-0.004325	0.005882	-0.735398	0.5154
	D(LNRDE)	-0.045031	0.043738	-1.029.564	0.3790
	D(LNFEDI)	0.069272	0.013689	5.060.578	0.0149
	C	5.128.165	8.302.212	0.617687	0.5805
	Trend	0.021151	0.000169	1.251.639	0.0000
Belçika	ECT(-1)	0.355451	0.189609	1.874.657	0.1575
	D(LNHTE)	-0.003442	0.000870	-3.956.506	0.0288
	D(LNRDE)	-0.391971	0.068870	-5.691.504	0.0108
	D(LNFEDI)	0.011256	0.000386	2.913.625	0.0001
	C	-2.471.063	9.862.628	-0.250548	0.8183
	Trend	-0.009300	0.000164	-5.666.520	0.0000
Çek Cumhuriyeti	ECT(-1)	-0.387518	0.021780	-1.779.253	0.0004
	D(LNHTE)	0.092749	0.002091	4.435.609	0.0000
	D(LNRDE)	-0.225604	0.007068	-3.191.683	0.0001
	D(LNFEDI)	0.233708	0.031831	7.342.054	0.0052
	C	2.638.002	1.046.511	2.520.760	0.0861
	Trend	0.013800	2.75E-05	5.025.900	0.0000
Danimarka	ECT(-1)	-0.478434	0.069200	-6.913.772	0.0062
	D(LNHTE)	0.031064	0.003367	9.225.494	0.0027
	D(LNRDE)	-0.233653	0.016271	-1.436.005	0.0007
	D(LNFEDI)	0.112765	0.010643	1.059.559	0.0018
	C	3.476.134	3.691.404	0.941684	0.4158
	Trend	0.015940	9.11E-05	1.749.797	0.0000
Estonya	ECT(-1)	-0.285979	0.042841	-6.675.419	0.0069
	D(LNHTE)	0.106646	0.005006	2.130.323	0.0002
	D(LNRDE)	-0.000475	0.004616	-0.102993	0.9245
	D(LNFEDI)	0.305376	5.250.347	0.581631	0.6016
	C	1.927.793	2.038.745	0.945578	0.4141
	Trend	0.018354	7.17E-05	2.558.864	0.0000
Finlandiya	ECT(-1)	-0.633662	0.088551	-7.155.911	0.0056
	D(LNHTE)	0.071487	0.001334	5.358.978	0.0000
	D(LNRDE)	0.005166	0.009374	0.551108	0.6199
	D(LNFEDI)	0.038604	0.002120	1.820.692	0.0004
	C	4.561.721	4.661.982	0.978494	0.4000
	Trend	0.019881	0.000105	1.893.344	0.0000

	Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	t-istatistiği	Olasılık
Fransa	ECT(-1)	-0.474024	0.050137	-9.454.660	0.0025
	D(LNHTE)	0.179259	0.001948	9.204.432	0.0000
	D(LNRDE)	0.202959	0.074130	2.737.887	0.0715
	D(LNFDI)	-0.037042	0.000379	-9.774.767	0.0000
	C	3.231.292	2.312.408	1.397.371	0.2567
	Trend	0.016853	4.79E-05	3.520.269	0.0000
Almanya	ECT(-1)	-0.694107	0.078851	-8.802.778	0.0031
	D(LNHTE)	0.247665	0.003869	6.401.563	0.0000
	D(LNRDE)	0.423267	0.055291	7.655.191	0.0046
	D(LNFDI)	-0.024657	0.000415	-5.934.882	0.0000
	C	4.743.218	4.283.727	1.107.264	0.3490
	Trend	0.027216	0.000113	2.408.541	0.0000
Macaristan	ECT(-1)	-0.848023	0.089569	-9.467.863	0.0025
	D(LNHTE)	0.057441	0.002836	2.025.376	0.0003
	D(LNRDE)	-0.014239	0.003083	-4.619.106	0.0191
	D(LNFDI)	0.364917	0.088108	4.141.727	0.0256
	C	5.505.250	3.859.678	1.426.349	0.2490
	Trend	0.037431	0.000192	1.949.611	0.0000
İrlanda	ECT(-1)	0.069511	0.009593	7.245.967	0.0054
	D(LNHTE)	-0.117799	0.006150	-1.915.282	0.0003
	D(LNRDE)	-0.947679	0.016749	-5.658.172	0.0000
	D(LNFDI)	-0.033419	0.000276	-1.210.719	0.0000
	C	-0.456491	0.474546	-0.961953	0.4070
	Trend	-0.002097	5.28E-05	-3.968.805	0.0000
İsrail	ECT(-1)	-0.134221	0.099883	-1.343.783	0.2716
	D(LNHTE)	-0.052746	0.000910	-5.798.664	0.0000
	D(LNRDE)	0.253764	0.092304	2.749.203	0.0708
	D(LNFDI)	-0.094172	0.030453	-3.092.378	0.0536
	C	0.982024	4.602.010	0.213390	0.8447
	Trend	-0.001115	0.000149	-7.496.140	0.0049
İtalya	ECT(-1)	-0.265530	0.072686	-3.653.126	0.0354
	D(LNHTE)	0.073588	0.014817	4.966.397	0.0157
	D(LNRDE)	-0.631341	0.290270	-2.175.011	0.1179
	D(LNFDI)	-0.052198	0.005607	-9.309.880	0.0026
	C	1.873.328	3.540.771	0.529073	0.6334
	Trend	0.006065	2.93E-05	2.067.355	0.0000

	Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	t-istatistiği	Olasılık
Japonya	ECT(-1)	-0.437441	0.055059	-7.944.909	0.0042
	D(LNHTE)	0.045117	0.003623	1.245.154	0.0011
	D(LNRDE)	0.106587	0.040299	2.644.887	0.0773
	D(LNFDI)	0.044716	0.001046	4.273.039	0.0000
	C	2.993.322	2.699.879	1.108.688	0.3485
	Trend	0.009095	2.56E-05	3.551.057	0.0000
Kore	ECT(-1)	-0.242804	0.049544	-4.900.767	0.0163
	D(LNHTE)	0.104815	0.001765	5.938.454	0.0000
	D(LNRDE)	-0.385498	0.025893	-1.488.807	0.0007
	D(LNFDI)	0.198681	0.026335	7.544.225	0.0048
	C	1.653.168	2.217.303	0.745576	0.5100
	Trend	0.008183	5.01E-05	1.631.988	0.0000
Letonya	ECT(-1)	-0.568172	0.085805	-6.621.650	0.0070
	D(LNHTE)	0.038501	0.010775	3.573.346	0.0375
	D(LNRDE)	0.020744	0.011714	1.770.854	0.1747
	D(LNFDI)	0.921194	3.185.689	0.028917	0.9787
	C	3.816.875	4.018.461	0.949835	0.4123
	Trend	0.024844	0.000157	1.584.056	0.0000
Litvanya	ECT(-1)	-0.187780	0.032918	-5.704.454	0.0107
	D(LNHTE)	0.287891	0.002013	1.429.907	0.0000
	D(LNRDE)	-0.065945	0.003069	-2.148.746	0.0002
	D(LNFDI)	0.132737	1.089.209	0.121866	0.9107
	C	1.276.877	1.461.710	0.873550	0.4467
	Trend	0.011700	0.000107	1.096.541	0.0000
Lüksemburg	ECT(-1)	0.041413	0.001846	2.243.602	0.0002
	D(LNHTE)	0.036543	0.001861	1.963.086	0.0003
	D(LNRDE)	-0.095035	0.018308	-5.191.034	0.0139
	D(LNFDI)	0.000743	9.81E-07	7.569.811	0.0000
	C	-0.308569	0.138447	-2.228.789	0.1121
	Trend	-0.002795	5.37E-06	-5.208.167	0.0000
Hollanda	ECT(-1)	-0.405629	0.005977	-6.786.043	0.0000
	D(LNHTE)	0.073887	0.000597	1.237.895	0.0000
	D(LNRDE)	0.040946	0.003045	1.344.508	0.0009
	D(LNFDI)	0.026581	1.15E-05	2.316.602	0.0000
	C	2.874.393	0.494904	5.807.982	0.0102
	Trend	0.013323	3.60E-06	3.705.660	0.0000

	Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	t-istatistiği	Olasılık
Norveç	ECT(-1)	-0.454101	0.031600	-1.437.028	0.0007
	D(LNHTE)	0.220452	0.009385	2.348.959	0.0002
	D(LNRDE)	-0.721693	0.063803	-1.131.131	0.0015
	D(LNFDI)	0.019101	0.006721	2.841.963	0.0655
	C	3.516.754	1.954.831	1.799.006	0.1698
	Trend	0.006696	1.01E-05	6.597.820	0.0000
Polonya	ECT(-1)	-0.496081	0.047128	-1.052.621	0.0018
	D(LNHTE)	-0.030711	0.001405	-2.186.332	0.0002
	D(LNRDE)	0.044041	0.006034	7.298.698	0.0053
	D(LNFDI)	-0.022403	0.014718	-1.522.165	0.2253
	C	3.281.091	2.156.963	1.521.163	0.2256
	Trend	0.018410	8.89E-05	2.071.404	0.0000
Portekiz	ECT(-1)	-0.517548	0.073973	-6.996.488	0.0060
	D(LNHTE)	0.004049	0.001789	2.262.590	0.1087
	D(LNRDE)	-0.018154	0.009245	-1.963.741	0.1443
	D(LNFDI)	-0.027328	0.015260	-1.790.851	0.1712
	C	3.609.293	3.754.373	0.961357	0.4073
	Trend	0.012493	5.45E-05	2.293.636	0.0000
Slovakya	ECT(-1)	-0.12817	0.013216	-9.698.390	0.0000
	D(LNHTE)	-0.092602	0.000675	-1.372.840	0.0000
	D(LNRDE)	-0.005520	0.000443	-1.246.716	0.0011
	D(LNFDI)	-0.699432	0.023260	-3.006.971	0.0001
	C	8.797.447	1.764.690	4.985.264	0.0155
	Trend	0.021543	6.89E-06	3.127.913	0.0000
Slovenya	ECT(-1)	0.051659	0.024054	2.147.644	0.1210
	D(LNHTE)	0.322860	0.002782	1.160.683	0.0000
	D(LNRDE)	-0.294986	0.009447	-3.122.588	0.0001
	D(LNFDI)	-0.212982	1.880.198	-1.132.767	0.3397
	C	-0.321836	1.168.194	-0.275498	0.8008
	Trend	-0.004133	2.77E-05	-1.491.215	0.0000
İspanya	ECT(-1)	0.056978	0.054115	1.052.896	0.3697
	D(LNHTE)	-0.048282	0.010353	-4.663.675	0.0186
	D(LNRDE)	-0.860565	0.091209	-9.435.062	0.0025
	D(LNFDI)	-0.089028	0.002598	-3.426.207	0.0001
	C	-0.402515	2.635.157	-0.152748	0.8883
	Trend	0.002457	2.20E-05	1.114.634	0.0000

	Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	t-istatistiği	Olasılık
İsveç	ECT(-1)	-0.738113	0.039574	-1.865.166	0.0003
	D(LNHTE)	0.042997	0.001559	2.757.819	0.0001
	D(LNRDE)	0.253062	0.008481	2.983.765	0.0001
	D(LNFDI)	-0.036571	0.001332	-2.745.324	0.0001
	C	5.290.590	2.723.819	1.942.343	0.1474
	Trend	0.021108	3.03E-05	6.956.837	0.0000
Türkiye	ECT(-1)	0.076485	0.020517	3.727.840	0.0336
	D(LNHTE)	-0.000892	0.003096	-0.288116	0.7920
	D(LNRDE)	-0.642472	0.091222	-7.042.980	0.0059
	D(LNFDI)	-0.450526	0.085646	-5.260.319	0.0134
	C	-0.374243	0.848000	-0.441324	0.6888
	Trend	-0.010297	5.02E-05	-2.052.304	0.0000

Araştırma Makalesi / Research Article

TÜRK ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİ VE DYY KAYNAKLI TERS BİLGİ TRANSFERİ: BİR VAKA ANALİZİ*

Tülay İLHAN NAS¹ , Şevval TÖNEL² 

ÖZET

Bu çalışmada, Türk kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreçleri ve ters bilgi transferi irdelenmeye çalışılmaktadır. İlgili yazında yeterli düzeyde çalışma olmadığı için keşifsel bilgi ortaya koymak güdüsüyle vaka analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, gelişmiş ve gelişmekte olan ev sahibi ülkelerde faaliyette bulunan bir Türk çokuluslu şirketinin üst düzey yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, yalnızca gelişmiş ev sahibi ülkelere değil aynı zamanda diğer gelişmekte olan ev sahibi ülkelere de ters bilgi transferinin gerçekleştiği görülmektedir. Ters bilgi transferinin, zaman ve maliyet açısından faydalar sağlayarak merkez firmada ve şubeler arasında süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olduğu ortaya çıkmaktadır. Ters bilgi transferinin yanı sıra hem merkezden şubelere yönelik hem de şubeler arasında etkin bilgi transferlerinin formal ve informal kanallarla yaygın kullanılmaktadır. Ayrıca, bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, Türk kökenli firmaların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada tek bir uluslararasılaşma teorisinin yetersiz kalacağı birden çok teorisinin bir arada ele alınmasının daha doğru olacağı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Türk Çokuluslu Şirketleri, Ters Bilgi Transferi, Bilgi Transferi, Uluslararasılaşma Motivasyonu, Uluslararasılaşma Teorileri.

THE INTERNATIONALIZATION OF TURKISH MULTINATIONAL COMPANIES AND REVERSE KNOWLEDGE TRANSFER THROUGH FDI: A CASE STUDY

ABSTRACT

In this study, we examine the internationalization processes and reverse knowledge transfer of Turkish multinational companies. Case study was used with the aim of revealing exploratory knowledge because there is no enough study in the related literature. In-depth interviews were conducted with senior executives of a Turkish multinational company. This company has subsidiaries operating in developed and developing host countries. When the findings are evaluated, it is seen that reverse knowledge transfer

* Bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programında Prof. Dr. Tülay İlhan Nas danışmanlığında Şevval Tönel tarafından "Gelişmekte Olan Ülke Kökenli Çokuluslu Şirketlerin Doğrudan Yabancı Yatırımlarından Kaynaklı Ters Bilgi Transferi Üzerine Bir Vaka Analizi" başlığı ile tamamlanarak 20.02.2023 tarihinde savunulan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Prof. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, Trabzon, tulayilhan@yahoo.com

² Yüksek Lisans Mezunlu, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, Trabzon, sevvaltnl@gmail.com

takes place not only from developed host countries but also from other developing host countries. It turns out that reverse knowledge transfer helps to improve processes in the head firm and between branches by providing benefits in terms of time and cost. In addition to reverse knowledge transfer, they widely use formal and informal channels of effective information transfer, both from the head office to the branches and between the branches. In addition, when the findings are evaluated in general, it is seen that a single internationalization theory will not be sufficient to explain the internationalization processes of Turkish multinational companies and it would be more accurate to consider multiple theories together.

Keywords: Turkish Multinational Companies, Knowledge Transfer, Reverse Knowledge Transfer, Internationalization Motivation, Internationalization Theories.

JEL Classification Codes: M16, F23, D83

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

The aim of this study is to examine the knowledge levels that emerge in locations and the benefits of reverse knowledge transfer (RKT) by focusing on the internationalization processes of Turkish multinational companies. This study will provide a contribution to the internationalization and RKT literature by conducting an in-depth analysis of whether knowledge sharing occurs between Turkish multinational firms (MNEs) and local firms through FDI, at what level it occurs, and which mechanisms are used. There are many theories in the relevant literature that attempt to explain the internationalization processes of MNEs. Johanson & Vahlne (1977) provide the Stage Model and the International Process Model; Dunning (1980) uses the Eclectic Paradigm and the OLI (Ownership, Location, Internalization) approach; Mathews (2006) introduces the LLL Model (Linkage, Leverage, Learning); and Luo and Tung (2007) describe the Springboard perspective to explain the internationalization processes of firms. However, there is no commonly agreed upon theory in the relevant literature explaining the internationalization processes of firms originating from developing countries. In the limited number of studies conducted specifically for Turkey (e.g. Şahin et al., 2022; İlhan-Nas et al., 2020; Türken, 2018; Ayden et al., 2018; Yaprak & Karademir, 2010), it is observed that there are still unresolved issues regarding the internationalization process of Turkish MNEs. The aim of this study is to contribute to the understanding of gray areas related to the internationalization process of Turkish MNEs by generating in-depth knowledge through a qualitative approach.

Literature Review

This study consists of three main themes regarding the internationalization processes of Turkish MNEs: “internationalization process”, “knowledge transfer”, and “contributions of countries”. Four different sub-codes were created for the first theme, which is the internationalization process: motivation, investment decision in internationalization, entry mode, and region selection. The motivation code contains information about four different motivations that drive the internationalization process: Market-seeking, resource-seeking, efficiency-seeking, and strategic asset-seeking. Investment decision in internationalization consists of two different sub-codes, which are driving and attractive factors. Driving factors are the reasons that push companies to engage in FDI, which are related to the home country. Attractive factors, on the

other hand, are the factors related to the host country. The entry mode code refers to the decision of multinational companies to either establish a foreign subsidiary from scratch or prefer to make an acquisition when deciding to engage in FDI in a foreign country. The entry mode code includes two different sub-codes: greenfield investment and brownfield investment. FDIs made by multinational companies can reveal differences in terms of knowledge levels between developed and developing countries. Therefore, the region selection code consists of two different sub-codes: developed and developing countries. The second theme, knowledge transfer process, consists of three different codes: knowledge transfer mechanisms, internal transfer, and external transfer. Knowledge transfer mechanisms consists of four different sub-codes: personal coordination mechanisms, technology-based coordination mechanisms, fair and education. Internal transfer includes traditional knowledge transfer from headquarters to subsidiaries and reverse knowledge transfer from subsidiaries to headquarters. External transfer, on the other hand, refers to external sources of knowledge such as knowledge providers outside the company. The third theme covers the contributions obtained from countries, providing information on what kind of benefits are gained from which countries.

Methodology

In this study, in-depth interviews were conducted with senior executives of a Turkish company operating in developed and developing host countries. The case study method, a qualitative research method, was used to investigate in-depth the internationalization processes and RKT activities of Turkish MNEs. The reason for choosing this method is to provide exploratory knowledge due to the lack of sufficient research in the literature on the topics in question. In this way, comprehensive and in-depth information that is not easily accessible through quantitative methods about the internationalization processes and RKT activities of MNEs originating from developing countries is attempted to be obtained by using a qualitative research method such as case study analysis.

Results and Conclusions

When the findings are evaluated in general, it is suggested that a single internationalization theory would be insufficient to explain the internationalization and FDI processes of firms from developing countries. Instead, multiple theories should be considered together to provide a more comprehensive explanation, thus contributing to the existing literature in the field. It is observed that the most frequently used internationalization theories that can be applied in explaining the internationalization process of the case firm are the Uppsala Model and OLI. Considering the study findings, it is observed that the case firm also prefers to invest both in developed and developing countries while conducting its FDI activities, and generally prefers to invest alone without a partner, and chooses to acquire existing companies rather than building from scratch. It is also seen that market search, raw material search, and strategic asset search are effective in their choices. As a result, the case firm aims to target developing countries with the motivation of utilizing assets (search for markets, resources, and efficiency). It can be concluded that the case firm targets developed countries with the motivation of exploring assets (strategic asset-seeking). When the knowledge transferred to various locations with different motivations is evaluated, it can be seen that knowledge transfer is developed as much as possible at the center and transferred to subsidiaries along with strategies, that is,

traditional knowledge transfer (TKT) is more intensive than RKT. Although the results indicate that knowledge is mostly transferred from the headquarters to subsidiaries, when evaluated within the scope of RKT, it can be suggested that, as proposed in the business literature, RKT can come not only from developed countries but also from other developing countries. The case company's emphasis on personal coordination mechanisms in the transfer of difficult-to-transfer, technically demanding information indicates that such mechanisms are important. In addition, when the case company is examined, it is revealed that technology-based coordination mechanisms provide benefits in terms of costs. In terms of information, it is observed that more explicit information (codifiable and explainable) transfer is more effective in such mechanisms. The case company's new business models achieved through RKT are seen to provide benefits in terms of time and cost, contributing to the improvement of processes. In addition, it is seen that the case company has benefited from RKT in terms of reducing product offers by obtaining RKT from subsidiary companies through global meetings.

1. Giriş

Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin (ÇUŞ) gelişmiş ülke kökenli rakiplerinden daha hızlı büyüyerek uluslararası iş dünyasında önemli bir rol üstlendikleri görülmektedir (Kogut & Mello, 2018:78). Gerek kendi ülkelerindeki kurumsal bağlamın itici güçlerinin neden olduğu kurumsal kaçış (institutional escape) güdüsüyle gerekse daha fazla gelir elde etmek için ev sahibi ülkenin sunduğu fırsatları değerlendirmek amacıyla rotalarını yurtdışına çevirdikleri görülmektedir. İlgili yazında ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaya çalışan çok sayıda teori bulunmaktadır. Johanson & Vahlne (1977) Aşama Modeli ve Uluslararası Süreç Modeliyle; Dunning (1980) Eklektik Paradigma kapsamında OLI (sahiplik-yer-işelleştirme) bakış açısıyla; Mathews (2006) LLL Modeliyle (bağlantı-kaldıraç-öğrenme); Luo & Tung (2007) ise Sıçrama Tahtası davranışıyla firmaların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaya çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülke kökenli firmaların uluslararasılaşma süreçlerini açıklayan ilgili yazında hemfikir olunan bir teori bulunmamaktadır. Türkiye özelinde yapılan sınırlı sayıdaki çalışmada (örneğin; Şahin vd., 2022; İlhan-Nas vd., 2020; Türken, 2018; Ayden vd., 2018; Yaprak & Karademir, 2010) da Türk ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreci ile ilgili hala açıklığa kavuşturulmamış noktaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmayla da Türk ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçleri ile ilgili gri alanları anlamlandırmaya katkıda bulunmak için nitel yöntemle derinlemesine bilgi üretmek amaçlanmaktadır.

Türk ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçlerinin yanı sıra uluslararasılaşma yazınında son dönemlerde daha fazla dikkat çekmeye başlayan ters bilgi transferini (TBT) irdelemek bu çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır. TBT, bilgilerin bir yan kuruluştan (subsidiary) ana şirkete aktarıldığı ve bu aktarılan bilgilerin bir sonraki organizasyon birimi tarafından kaydedildiği ve kullanıldığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Jimenez vd., 2020:632). ÇUŞ'ların yan kuruluşları yerel çevreden çok sayıda yeni fikir ve bilgi kaynağına erişim sağlama imkanı tanımaktadır (Tavani-Najafi vd., 2012:462). Diğer bir ifadeyle, yan kuruluşların, ev sahibi konumundaki değerli bilgilere erişime imkan tanıdığı için yeni bilgi kaynağı olabileceğini savunulmaktadır (Driffield vd., 2016; Eden, 2009; McGuinness vd., 2013; Miao vd., 2011; Michailova & Mustaffa, 2012; Mudambi vd., 2014; Nair vd., 2015; Nair vd., 2016; Tavani- Najafi vd., 2012; Yang vd., 2008). Yan kuruluşlardaki bilgi kaynaklarına ulaşarak bu bilgileri birleştirip entegre

eden ÇUŞ'lar bugünün piyasasında kazananlar olarak konumlandırılmaktadır (Tavani-Najafi vd., 2012:462). Günümüzün en kıymetli stratejik varlığı olan DYY aracılığıyla bilgiyi elde etme, ana ülkesindeki merkez firmasına ve diğer şubelere transfer etme uluslararasılaşmanın en önemli güdüleyicilerinden kabul edilmektedir. Bu nedenle gelişmekte olan ÇUŞ'ların bilgi arayışlarını ve bunlardan elde ettikleri faydaların daha iyi anlaşılması onların uluslararasılaşma süreçlerini anlamak için önemli olmaktadır (Nair vd., 2018:429).

İlgili yazına bakıldığında gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma motivasyonları, uluslararasılaşma süreçleri ve uluslararasılaşma sonucu elde ettikleri TBT ile ilgili yeterli çalışmanın olmadığı görülmektedir. Oysaki son 30 yıldır dünya genelinde DYY dolaşımında önemli bir paya sahip olan gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların daha derinlemesine irdelenmesi hem ilgili yazına hem de uygulayıcılara yönelik bilgi üretecektir. İlgili yazında gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada hangi teorilerin ışık tuttuğu bile üzerinde karara varılmamış bir alandır. Sınırlı sayıda çalışmada Türk ÇUŞ'ların lokasyon tercihleri ele alınmış olsa da hala çok sayıda soru ilgili yazında yanıtını beklemektedir. Bilhassa gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma güdülerinde önemli bir yere sahip olan TBT ile ilgili ise Türkiye bağlamında şu ana kadar herhangi bir akademik çalışmaya araştırmacılar tarafından ulaşılamamıştır. Bu çalışma ile de gelişmekte olan ülke olarak Türk ÇUŞ'ların hem uluslararasılaşma motivasyonları hem de TBT süreçleri irdelenerek derinlemesine bilgi üretilip ilgili yazına katkıda bulunulmaya çalışılmaktadır.

TBT çalışmalarında, genel olarak gelişmiş kökenli ÇUŞ'lara odaklanıldığı (Ambos vd., 2006; Mudambi vd., 2014; Rabbiosi, 2011), gelişmekte olan piyasalar bağlamına ilginin az olduğu görülmektedir (Peng vd., 2016; Kogut & Mello, 2018). Gelişmekte olan ÇUŞ'lar üzerine yapılan sınırlı sayıdaki çalışmaların çoğunluğunun da hala Çin (Deng, 2013; Di Minin & Zhang, 2010; Liu vd., 2013; Peng vd., 2016), Hindistan (Nair vd., 2015) ya da Brezilya'ya (Kogut & Mello, 2018) odaklanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, diğer gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar gibi Türk ÇUŞ'ların da bazı sektörlerde dünyadaki sayılı üreticilerden biri haline gelmesi ve bu nedenle yalnızca sermaye girişi yarattıkları için değil aynı zamanda bilgi paylaşımının kritik bir kaynağı oldukları için incelenmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, TBT'yi gelişmekte olan bir pazar bağlamında, daha spesifik olarak Türk ÇUŞ'lar ve onların denizaşırı yan kuruluşları düzeyinde keşfedilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde çalışmanın kavramsal çerçevesi sunulmaktadır. Daha sonra da çalışmanın yöntemi, veri seti ve analiz sonuçları aktarılmaktadır. Son bölümde de sonuç ve öneriler yer almaktadır.

2. Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi

Çalışmanın nitel analiz kısmını daha doğru anlamlandırabilmek için ilgili yazın ışığında gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçleri ile ters bilgi transferini ele almanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.1. Gelişmekte Olan Ülke Kökenli Çokuluslu Şirketlerde Uluslararasılaşma Süreçleri

Gelişmekte olan ülke kökenli firmaların dışarıya DYY gerçekleştirirken firmaya özgü avantajlarının yanı sıra ev sahibi ya da köken ülke kaynaklı bir dizi motivasyonu ve ilgili yazında bu motivasyonları ele alan çeşitli teoriler yer almaktadır. Bu teorilerden Eklektik Paradigma

(OLI) bakış açısına göre firmaların DYY gerçekleştirmesinde temelde iki neden bulunmaktadır (Dunning vd., 2007:9). Bunlardan ilki, sahip oldukları varlık veya rekabet yeteneklerini kullanmak yani varlıkların kullanılması stratejisi (asset-exploitation); bir diğeri ise yeni varlıklar elde etmek amacıyla varlıkların araştırılmasıdır (asset-seeking). Varlık kullanma motivasyonu; kaynak, etkinlik ve pazar arama kriterlerini içermektedir (Dunning & Lundan, 2008). Söz konusu motivasyon, genellikle firmaya özgü avantajlara sahip olan firmaların, bu avantajları, pazarlar veya düşük maliyetli doğal kaynaklar veya işgücü aramak için yurtdışında faaliyet göstermek için kullandığını varsaymaktadır (Makino vd., 2002:407). Gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların genellikle pazar arama motivasyonu ile DYY gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir (Lu vd., 2010:228-229). Bu firmalar doğaları gereği az sayıda işletmenin bulunduğu ve bu nedenle rekabet ortamının sınırlı olduğu ülkelerde faaliyette bulunmaktadır (Saray, 2011:385)

OLI paradigması işletmelerin sahip oldukları avantajlardan faydalanarak uluslararası stratejilerinde rekabetçi başarı elde ettiklerini söylerken Mathews (2006) tarafından geliştirilen LLL Modeli, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin avantaj elde etme yolu olarak uluslararasılaştıklarını savunmaktadır. OLI paradigması uluslararasılaşmayı aşamalı ve uzun bir sürece yayılmış bir faaliyetler dizisi olarak görmekteyken LLL Modeli işletmelerin hızlı bir şekilde bu süreci gerçekleştirdiklerini ve çoğalarak büyüdüklerini ifade etmektedir. Aşamalı bir şekilde varlık kullanarak uluslararasılaşmak yerine hızlı ve çoğalarak büyümeyi hedefleyen LLL modeli varlık çoğaltma stratejisi sunmaktadır (Şahin & Mert, 2014:77). Mathews (2006:7-9) OLI paradigmasının açıklamada yetersiz kaldığı gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçlerini kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile açıklamaya çalışmış ve bu tür şirketlerin kaynak eksikliğinden dolayı ortaya çıkacak olan hızlı genişlemenin yaratacağı riski yaymak için stratejik ortaklıklar kurma eğiliminde olduğunu savunmaktadır.

Uppsala Teorisi (Johanson & Wiedersheim, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) aşama modelinde ise uluslararası faaliyetlerin büyük kaynak, pazar deneyimi ve bilgisi gerektirdiği, bu nedenle işletmelerin uluslararası faaliyetlere ancak ülke içindeki piyasalarda geliştikten sonra ve göreceli olarak küçük ölçekte iken başladıkları ve uluslararası faaliyetleri, ani gelişmeler ve özellikle yatırım yaparak değil aşamalı olarak geliştirdikleri görüşü savunulmaktadır. İşletmeler ülke dışındaki pazar hakkında bilgi eksikliği olduğunda, ilk ihracat faaliyetlerine komşu ülkelerle ve daha iyi bildikleri ülkelerle veya pazarlarla başlamaktadırlar (Ulaş, 2009:32).

Uppsala Teorisinin aksine Luo & Tung (2007)'a göre, Sıçrama Tahtası Modelini benimseyen bir işletmenin uluslararasılaşma süreci yavaş ve aşamalı değil, sıçrama şeklinde olmaktadır. Gelişmekte olan ÇUŞ'lar, sanayileşmiş ekonomilerden daha hızlı uluslararasılaşma sürecine girmektedir. Bunun nedeni, gelişmekte olan ÇUŞ'lar, hızlı uluslararasılaşma sürecini girerek dış pazarları keşfetmekte ve bu durum da onları sanayileşmiş ekonomilerde devasa satın almalar açısından motive edebilmektedir (Can & Utlu, 2018:61). Luo & Tung (2007) tarafından geliştirilen Sıçrama Tahtası çeşitli davranış veya etkiler ile kendini göstermektedir. İlk olarak, gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler gelişmiş ülkelere yatırım kararı verirken yabancı şirketleri veya tescilli teknolojiye sahip birimleri satın alarak burada teknoloji ve üretim bilgisi aramakta böylece rekabet dezavantajlarını üstesinden gelmeye çalışmaktadır. İkinci olarak, kritik kaynakları güvence altına alma, ileri teknoloji edinme, yönetsel uzmanlık edinme ve geç kalan dezavantajlarını bertaraf edebilmeleri için uluslararası genişlemeyi bir sıçrama tahtası olarak kullanılmaktadır. Üçüncü olarak küresel rakiplerinin kendi ülke pazarındaki ana

dayanak noktalarına karşı saldırıda bulunmak için uluslararası genişlemeyi bir sıçrama tahtası olarak kullanmaktadırlar (Luo & Tung, 2007:485-487).

ÇUŞ'larda uluslararasılaşma süreçlerini ele alan teoriler genel olarak değerlendirildiğinde, bilgi transferi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla uluslararasılaşma süreçlerini ve sonuçlarını anlama bağlamında bilgi konusunun ele alınması önemli olmaktadır. ÇUŞ'larda bilgi transferi, özellikle küreselleşme eğiliminde değer yaratmak veya rekabet avantajları geliştirmek için çekici bir araç haline gelmektedir (Fang, vd., 2013:945). Bilgiyi bir birimden diğerine etkin bir şekilde transfer edebilen ÇUŞ'lar, bilgi transferinde daha az yetenekli olan ÇUŞ'lara göre daha üretken olmakta ve hayatta kalma olasılıklarının daha yüksek olmaktadır (Argote vd. 2000). Bu durum da bilgi transfer kavramının önemini ortaya koymaktadır.

2.2. Çokuluslu Şirketlerde Bilgi, Bilgi Transferi ve Ters Bilgi Transferi

Bilgi hem kâr odaklı hem de kâr odaklı olmayan işletmelerin bir ürün ya da hizmet üretip üretilmemesine bakılmaksızın etkili performans ortaya koyabilmeleri için iyi yönetilmesi gereken değerli bir kaynaktır (Nooshinfard & Anaraki, 2014:242). Bilgi, çerçevelenmiş deneyim, değerler, bağlamsal bilgiler ve yeni deneyimleri ve bilgileri değerlendirmek ve dahil etmek için bir çerçeve sağlayan uzman görüşünün bir karışımı olmaktadır. Örgütlerde, genellikle sadece belgelere veya havuzlara değil, aynı zamanda örgütsel rutinlere, süreçlere, uygulamalara ve normlara da gömülü hale gelmektedir (Davenport & Prusak, 1998:5).

Bilgi, yönlendirdiği kararlar ve eylemler hakkında sonuçlar üretmekle birlikte, rakiplerin, müşterilerin, dağıtım kanallarının, ürün ve hizmetlerin döngü süreleri hakkında akıllı kararlar vermede ÇUŞ'lar için önemli bir etken olmaktadır (İnce & Oktay, 2006:17). Bu nedenle ÇUŞ'larda bilgi, en önemli stratejik kaynak olarak ifade edilirken bilgi elde etme, entegre etme, saklama, paylaşma ve uygulama becerisi, rekabet avantajı oluşturmak ve sürdürmek için en önemli yetenek olarak kabul edilmektedir (Zack, 1999:128). Bu stratejik varlığı rakiplerinden daha hızlı elde eden ve daha etkin kullanan firmalar başarılı olabilmektedir (İraz ve Yıldırım, 2004:90). Bilgi, ÇUŞ'ların sadece kendi iç pazarında büyüyen küresel rakipleri karşısında kendi rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmelerine değil, aynı zamanda yeni ve yabancı pazarlara girme ve büyümeleri konusunda da yardım etmektedir (Chattopadhyay vd., 2013:128). O nedenle ÇUŞ'larda bilginin transferi ayrı bir öneme sahip olmaktadır.

Uluslararası işletmecilik yazınında bilgi transferinin çeşitli tanımları yer almaktadır. Örneğin, Lord & Ranft (2000) bilgi transferini "bilginin aynı firma içindeki bir bölümden diğerine yayılması" olarak tanımlamaktadır. Van Wijk (2008) bilgi transferini işletme çalışanlarının, grupların veya kuruluşların başkalarının tecrübe ve bilgilerinden etkilendiği bir süreç olarak tanımlayarak bu süreci öğrenme süreci olarak kavramlaştırmaktadır. Szulanski (1996) bilgi transferini alıcı ve verici birimler arasında karşılıklı bilgi alışveriş süreci olarak tanımlamaktadır. Genel olarak, ÇUŞ'larda bilgi transferi, iç ve dış transfer olarak sınıflandırılmaktadır. Dış transfer, ÇUŞ'ların birimlerinin dışarıdan gelenlerle, örneğin müşteriler, tedarikçiler, diğer firmalar ve hükümetler arasındaki bilgi paylaşımı faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. İç transfer ise ÇUŞ'larda bilgi alışveriş faaliyetlerini ifade etmektedir. (Wang, 2016:26-27). Grosse (1996) göre bilgi transferinin yatay ve dikey şekilde gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Yatay transfer, bağlı yan kuruluşlar arasında gerçekleşen transfer olarak ifade edilmektedir

(Ambos vd., 2006). Dikey transfer ise ana şirket ve yan kuruluşlar arasında gerçekleşen transfer olarak ifade edilmektedir (Dobrai vd., 2012). Dikey transfer kendi içinde geleneksel bilgi transferi (GBT) ve ters bilgi transferi (TBT) olarak iki bölüme ayrılmaktadır. GBT ve TBT'nin belirleyicilerinin farklı transfer mantıklarına dayanmaktadır. (Yang vd., 2008:882). GBT ana merkezden yan kuruluşu aktarılan bilgi transferi iken TBT, yan kuruluşlardan ana merkeze transfer edilen bilgi olarak adlandırılmaktadır (Mudambi & Navarra, 2004).

Çalışmalarda TBT'nin öneminin vurgulanması birçok nedene dayanmaktadır. Yan kuruluşlar, çeşitli dış bilgilere erişim sağlayarak kendilerine yeni yetkinlikler geliştirmekte, bu bilgiyi ana şirket ve ağ içindeki diğer birimlerle paylaşarak, ÇUŞ'ların rekabet avantajlarının yaratılmasına katkıda bulunabilmektedir (Tavani-Najafi vd., 2012:463). Merkez farklı lokasyonlarda bulunan yan kuruluşlardan elde ettikleri bilgileri birleştirerek değer yaratabilmektedir (Blomkvist, 2012:904). ÇUŞ'lar ve onların yan kuruluşlarından oluşan geniş bir örneklem kullanarak, yan kuruluşların verimliliğinin genel merkez üretkenliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmekte ve bu durum TBT'nin ana merkez için faydalı olduğuna dair kanıt olarak yorumlanmaktadır (Jimenez vd., 2020:632). Nair vd. (2018), gelişmekte olan piyasalarda yan kuruluşları olan ÇUŞ'lara odaklanarak, yan kuruluşların ana merkeze sağladığı bilgi ve beceriler ile TBT'nin genel olarak teknoloji, pazarlama ve yönetimdeki gelişmeler açısından sağladığı faydalar arasında güçlü ilişkiler olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Yerel bilgi, genel merkezin stratejilerini iyileştirmesine ve koordine etmesine, kendi veya ağdaki diğer birimlerdeki süreçleri iyileştirmesine ve yeni ürünlerin daha da geliştirilmesinde eksik bağlantıları sağlamasına olanak tanımaktadır (Ambos vd., 2006:296). Ayrıca TBT, ana şirketin inovasyon kapasitesinin artmasına katkıda bulunarak yeni ürünlerin geliştirilmesine ve çeşitli bölümlerde yeniliklerin uygulanmasına yardımcı olarak rekabet avantajının geliştirilmesini büyük ölçüde kolaylaştırabilmektedir (Jimenez vd., 2014:48).

Bu çalışmada, gelişmiş ve gelişmekte olan ev sahibi ülkelerde yan kuruluşları olan bir Türk ÇUŞ'un TBT faaliyetleri irdelenerek ilgili yazındaki bilgi birikimine Türk ÇUŞ'lar özelinde bilgi sunulmaya çalışılmaktadır.

3. Araştırma Tasarımı

Bu bölümde araştırma yöntemi, araştırmanın deseni, araştırmanın örnekleme, araştırmanın veri toplama süreci, elde edilen verilerin çözümleme süreci ve araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği hakkında bilgiler sunulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, Türk ÇUŞ'larının uluslararasılaşma süreçleri ile TBT faaliyetlerini daha derinlemesine araştırmak amacıyla nitel araştırma yöntemi olan vaka çalışması (case study) yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemin tercih edilme nedeni, söz konusu konularla ilgili yazında yeterli çalışmanın olmamasından dolayı keşifsel bilgi sunmaya imkan tanınmasıdır. Bu sayede gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçleri ve TBT'lerine ilişkin nicel yöntemlerle elde edilmesi çok da mümkün olmayan kapsamlı ve derinlemesine bilgi edinmeye çalışılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Deseni

Nitel araştırma, standartlaştırılmamış verileri toplayarak ve sayılar ve istatistiklerden ziyade metinleri ve görüntüleri analiz ederek öznel anlamı veya sorunların, olayların ya da uygulamaların toplumsal üretimini analiz etmekle ilgilenmektedir (Flick, 2014:542). Nitel araştırmada, tümevarım ilkesi hakim olmakta ve sahada kazanılan gözlemlerden ve sezgisel anlayışlardan teoriye doğru inşa edilmektedir (Merriam, 1998:7). Eisenhardt vd. (2016) tarafından önerildiği üzere tümevarımsal yöntemler araştırmacıların teorik olarak örneklenmiş bir veya az sayıda vaka derinlemesine analiz etmesine ve bunları zaman içinde bir veri karışımıyla incelemesine izin vermektedir. Ayrıca süreçleri açıklamak ve “nasıl” sorularına cevap vermek için kullanıldıklarında olguya daha detaylı bir bakış açısı kazandırarak tümdengelim yöntemlerinden daha etkili olmaktadır (Eisenhardt vd., 2016:1115).

Vaka çalışması, araştırmada “nasıl” ve “niçin” sorularına odaklanıldığı, araştırmacının olaylar üzerinde çok az ya da hiç kontrolünün olmadığı, olayı ya da olguyu kendi doğal yaşam çerçevesinde çalıştığı, olay ve gerçek yaşam arasındaki bağın yeterince açık olmadığı zamanlarda kullanılan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Subaşı & Okumuş, 2017:420). Creswell (2007) vaka çalışması araştırmasını, sınırlı bir sistem (yani bir ortam, bir bağlam) içindeki bir veya daha fazla vaka aracılığıyla araştırılan bir konunun incelenmesi olarak tanımlamaktadır (Creswell, 2007:225). Bu nedenle, çalışmada araştırmanın örnekleme ve araştırmanın amacına da paralel olarak bir holding kuruluşu olan Vaka Firmasının¹ neden ve nasıl uluslararasılaştığını anlamaya çalışılarak uluslararasılaşma ile ortaya çıkan TBT süreçleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmada birden fazla yönetici ile görüşüleceği için vaka çalışması desenlerinden iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılarak araştırma keşfedilmeye çalışılmaktadır.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme modelinde temel amaç, araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır (Özdemir, 2010:327). Amaçlı örnekleme, alanda çalışanların elde edilecek verilerin “ne kadar” ve “ne sıklıkla” gibi soruları cevaplandırmak yerine “ne olduğunu”, “olan şeylerin altında saklanan anlamları ve ilgili oluşumların arasındaki ilişkileri keşfetme” gibi problemlere çözümler sunmaktadır (Honigmann, 1982:84).

Çalışmanın amacına uygun olarak amaçlı örnekleme belirlerken hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkede DYY’si bulunan, hem yeşilalan hem de kahverengi alan yatırımı olan bir işletme grubu (holding) firması kriterleri belirlenmiştir. Bu kriterler bağlamında, holdinge bağlı bir kuruluş olan Vaka Firmasının 1 gelişmiş, 4 gelişmekte olan ev sahibi ülkede faaliyette bulunan toplamda 5 DYY’si bulunmaktadır. Bu firmaların 4 tanesi satınalma şeklinde 1 tanesi de sıfırdan yatırım olarak gerçekleştirilmiştir. Vaka Firması, Türkiye’de uluslararasılaşan ÇUŞ’ları temsil edebilecek nitelikte olup faaliyette bulunduğu sektörde Türkiye’de birincisi küresel düzeyde de ilk beş firma içerisinde yer alan başarılı bir ÇUŞ’tur.

¹ Gizlilik talebi nedeniyle vaka analizinin gerçekleştirildiği firmanın adına ve bilgilerine çalışmada yer verilememektedir. Bu nedenle vaka analizinin gerçekleştirildiği firma çalışma boyunca “Vaka Firması” olarak adlandırılmaktadır.

3.4. Veri toplama Süreci

Vaka çalışmaları, görüşmeler, arşiv verileri, anket verileri, etnografiler ve gözlemler dahil olmak üzere çok çeşitli veri kaynaklarını barındırabilmektedir (Eisenhardt & Graebner, 2007:28). Araştırmanın veri toplama süreci iki koldan ilerlemiştir. İlk olarak firma hakkında internet sitelerinde yer alan bilgiler, şirketin DYY'leri hakkında basında çıkan haberler ve firma üst düzey yöneticilerinin basında yer alan mülakatları incelenerek firmaların DYY'leri hakkında ön bilgiler elde edebilmek amacıyla araştırılmıştır. Ancak bu bilgiler çözümleme sürecine dahil edilmemiştir.

Çalışmanın amacına uygun olarak özel bilgiler toplanması ve doğrudan gözlenemeyen durumlar çalışmanın konusunu oluşturduğu için de yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Mülakat, tarafların birlikte yer aldığı, araştırma yapılan konuya yönelik hazırlanan sorulara odaklanan iki tarafın da aktif olarak katıldığı konuşma sürecidir (DeMarrais, 2004). Bu çalışmada da mülakatlar, konu ile ilgili verilerin elde edilmesi için karar sürecinde etkili üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir (Tablo 1). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorulacak sorular literatürle bağlantılı olarak ve daha önce ifade edilen Vaka Firmasının DYY'leri hakkında elde edilen ön bilgiler ışığında titiz bir şekilde hazırlanmıştır. Görüşmeler aracılığıyla veri toplama süreci yaklaşık iki aylık bir süreçte tamamlanmıştır. Görüşmeler Covid-19 sebebi ile Online Platform (Zoom) üzerinden sağlanan görüntülü görüşme ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Görüşmelerle İlgili Temel Bilgiler

Görüşme Yapılan Tarih	Yönetici Kodu	Bulunduğu Görev*	Görüşme Süresi
15.10.2021	Y1	Teknik Direktör	140 dk
29.10.2021			80 dk
21.10.2021	Y2	İnsan Kaynakları Direktörü	60 dk
26.10.2021	Y3	İş Planlama ve İnovasyon Direktörü	60 dk
20.11.2021	Y4	Kalite ve Kalite Sistemleri Direktörü	90 dk
21.11.2021	Y5	Satınalma Direktörü	50 dk
26.11.2021	Y6	Tedarik Zinciri Direktörü	60 dk
27.11.2021	Y7	Yatırım ve Projeler Direktörü	60 dk
27.11.2021	Y8	Bilgi Teknolojileri Direktörü	50 dk
28.11.2021	Y9	Satış ve Pazarlama Direktörü	60 dk

* Yarı yapılandırılmış görüşmelerin gerçekleştirildiği yöneticiler Vaka Firmasının Küresel Düzeyde görev yapan direktörleridir

3.5. Verilerin Çözümleme, Kod ve Temaların Oluşturulma Süreci

Mülakat sürecinin tamamlanmasından sonra elde edilen 700 dakikadan fazla olan ses kayıtları, analiz edilmek amacıyla tümüyle yazılı bir metin haline getirilmiştir. Son yıllarda nitel verilerin analiz edilmesi sürecinde bilgisayar destekli yaklaşımların giderek ağırlık kazandığı görülmektedir (Özdemir, 2010:325). Bu çalışmada da birincil verilerin çözümlemesi ve kodlanan verilerin haritasını çıkarmak için MAXQDA adlı bilgisayar destekli nitel veri analizi yazılımı kullanılmıştır. Elde edilen ses kayıtlarının hepsi bu yazılım ile çözülmüştür. Verilerin kodlanma süreci genellikle araştırmacıların verileri tekrar tekrar okuması ve daha önceden yapılmış olan literatür araştırması yardımıyla oluşturduğu kodların üzerinde tekrar tekrar çalışmasını gerektirmektedir. Verilerinin derinliğine ve kapsamına göre kodlar değişmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2018:244). Araştırmanın analizinde kullanılan tema ve kodların haritası Şekil 1'de yer almaktadır.

3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu çalışmada araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak ile ilgili Yin (2003) tarafından önerilen yöntemlerden yararlanılmıştır. Yapısal (construct) geçerlilik; araştırmada incelenen kavramlar için doğru işlevsel ölçüm araçlarının kullanılmasıdır. Vaka çalışmaları yaparken yapı geçerliliğini artırmak için üç durum mevcuttur. Birincisi, tutarlı sorgulama hatlarını teşvik edecek şekilde birden fazla kanıt kaynağının kullanılmasıdır ve bu durum veri toplama sırasında geçerli olmaktadır. İkinci durum, veri toplama sırasında da geçerli olan bir kanıt zinciri oluşturmaktır. Üçüncü durum, taslak vaka çalışması raporunun kilit bilgi kaynakları tarafından gözden geçirilmesini sağlamaktır (Yin, 2003:35-36). Bu çalışmada, görüşmeler öncesi firmanın DYY ile ilgili web sitesinde yer alan ve firmanın yaptığı açıklamalardan bunun yanı sıra firmanın DYY ve faaliyetleri ile ilgili basında çıkan haberlerden ve firma üst düzey yöneticilerinin basında ve tezlerde yer alan mülakatlarından gerekli bilgiler elde edilmiş, daha sonra firmanın üst düzey yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar yapılarak veriler toplanmıştır. Firma yöneticileri ile yapılan mülakatlar, ses kayıt cihazına alınarak görüşme esnasında ya da sonrasında görüşmeyi yapan araştırmacıdan kaynaklanabilecek yanlış ya da eksik yazıya geçirme gibi ihtimaller ortadan kaldırılmıştır. Mülakatlar sonrasında ses kayıt cihazındaki bilgiler yazıya geçirilmiş ve yapılan mülakatlardan elde edilen bilgiler ile daha önce çeşitli kaynaklardan toplanan bilgiler karşılaştırılmıştır. Toplanan veriler firma yöneticileri ile yaptığımız derinlemesine mülakatlara atıflar yoluyla ve gerekli durumlarda firmalarla ilgili diğer kaynaklardan toplanan verilere atıflar yoluyla ardı ardına sunularak toplanan verilerle ilgili bir kanıt zinciri oluşturulmuştur.

İç geçerlilik, yalnızca bir araştırmacının x olayının y olayına yol açıp açmadığını belirlemeye çalıştığı nedensel (veya açıklayıcı) vaka çalışmaları ile ilgilidir (Yin, 2003:36). Bu çalışmada içsel geçerliliği arttırmak için yazındaki diğer çalışmalardaki benzer ve çatışan bulgulara atıf yapılarak çıkarımlara nasıl ulaşıldığı açık bir biçimde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

4. Araştırmanın Bulguların Yorumlanması ve Önermeler

Şekil 1’de de görüldüğü üzere araştırma; uluslararasılaşma süreci, bilgi transferi ve ev sahibi ülkelerden sağlanan katkı olmak üzere 3 hiyerarşik kod altında toplanmaktadır.

4.1. Uluslararasılaşma Süreci

Vaka Firması bağlı olduğu holdingin iki lokomotif şirketinden biri olup son yirmi yıldır uluslararasılaşma sürecine odaklanan bir ÇUŞ’tur. Şekil 1’de de görüldüğü üzere bir gelişmiş ülkede, dört gelişmekte olan ülkede DYY’si bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki yatırımlarından bir tanesi yeşil alan iken diğerleri kahverengi alan yatırımdır. Yatırımlarında ortaklık bulunmamakta, tam sahiplik yapısı olarak tercih edilmiştir. Uluslararasılaşma Süreci ile ilgili tema ve kodlar ile örnek ifadeler Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2: Uluslararasılaşma Süreci ile İlgili Tema ve Kodlar ile Örnek İfadeler

Grafikler	Örnek İfadeler																		
<p>Uluslararasılaşmada İtici Faktörler Teması ve Kodları</p> <p>İtici Faktörler</p> <table border="1"><thead><tr><th>İtici Faktör</th><th>Oran (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>Global Marka</td><td>47,6%</td></tr><tr><td>Ekonomik Risk</td><td>28,6%</td></tr><tr><td>Rekabet Yoğunluğu</td><td>23,8%</td></tr></tbody></table>	İtici Faktör	Oran (%)	Global Marka	47,6%	Ekonomik Risk	28,6%	Rekabet Yoğunluğu	23,8%	<p>“...Türk Ekonomisinde gerekse global küreselleşmenin de bugünküne göre daha hızlı bir şekilde yayılıyor olması aslında global açılımı beraberinde getiriyor ve aslında zımnı olarak vizyon oluşturuyor. Yani resmen stratejinin bir omurgası haline geliyor. Dünyanın en büyük 5 üreticiden biri olmak ve global marka olmak...”(Y3)</p>										
İtici Faktör	Oran (%)																		
Global Marka	47,6%																		
Ekonomik Risk	28,6%																		
Rekabet Yoğunluğu	23,8%																		
<p>“...Türkiye’de büyürken 2 tane konuyu kaçırmamanız gerekiyordu. Birincisi Türkiye’deki ekonomik döngüdeki riskler çok sorunlu idi yani Türkiye’deki ekonomi bizim sektördeki tehditler döngüdeki riskler çok sorunlu idi yani Türkiye’deki ekonomi bizim sektördeki tehditler... Şirketin Türkiye’deki ekonomik döngüdeki 2-3 yılda bir yaşanan krizler borçlanmayı revize etmekte çok zorlandı...”(Y1)</p> <p>“.. Ana rakiplerimizin bütün yatırımlarını niş pazarda yapması, arz-talepte bir dengesizlik oluşturmaya başladı. Bu durumda kalite ile, ürün çeşitliliği ile, zamanında teslim ile şirketin kurmuş olduğu üçgen sallanmaya başladı. Çünkü fiyat ile pazarlık edilen bir yapı kârlılığı ve büyümeyi riske eden haldeydi, bunu dengelemek için de yatırımların yurtdışına gitmesi gerekiyordu...” (Y1)</p>																			
<p>Uluslararasılaşmada Çekici Faktörler Teması ve Kodları</p> <p>Çekici Faktörler</p> <table border="1"><thead><tr><th>Çekici Faktör</th><th>Oran (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>Mesafe</td><td>20,3%</td></tr><tr><td>Avrupa Birliği</td><td>15,9%</td></tr><tr><td>Risk Oranı</td><td>14,5%</td></tr><tr><td>Devlet Desteği</td><td>13,0%</td></tr><tr><td>Bankacılık Yasaları</td><td>11,6%</td></tr><tr><td>Mülkiyet Garantisi</td><td>10,1%</td></tr><tr><td>Hukuk Sistemi</td><td>10,1%</td></tr><tr><td>Yapısal Reformlar</td><td>4,3%</td></tr></tbody></table>	Çekici Faktör	Oran (%)	Mesafe	20,3%	Avrupa Birliği	15,9%	Risk Oranı	14,5%	Devlet Desteği	13,0%	Bankacılık Yasaları	11,6%	Mülkiyet Garantisi	10,1%	Hukuk Sistemi	10,1%	Yapısal Reformlar	4,3%	<p>“Yakınlık özellikle ilk yatırımlarda çok önemli. 1998-2000 yıllarda bugünkü cesaretimiz yoktu. Yani elimizin altında olsun, sabah arabaya bindiğimizde öğleyin varabilelim, çok hızlı etkileşim kurabilmeliyiz diye arzu ediyorduk. Bugün yakınlık çok büyük bir faktör değil. Bugün böyle değil, en uzak yerle bile sadece saat farkı var”(Y1)</p>
Çekici Faktör	Oran (%)																		
Mesafe	20,3%																		
Avrupa Birliği	15,9%																		
Risk Oranı	14,5%																		
Devlet Desteği	13,0%																		
Bankacılık Yasaları	11,6%																		
Mülkiyet Garantisi	10,1%																		
Hukuk Sistemi	10,1%																		
Yapısal Reformlar	4,3%																		
<p>“Bizim ürünümüz çok teknolojik bir ürün değil. Ağır bir ürün dolayısıyla transform maliyeti de yüksek çıkıyor. Örneğin, ... nereden baksanız % 25 falan navlun tutan coğrafyalara kadar gidebiliyorsunuz ..Dolayısıyla navlun bedellerinin yüksek olmasından kaynaklı çok uzak coğrafyalara hedeflemiyoruz.”(Y9)</p>																			

“Türkiye’den bir Balkan ülkesine ihracat yapmakla, Avrupa’dan ürün göndermek arasında müthiş bir kolaylık var. Yani Avrupa’dan ürünü almak, satmak, bunun ticari anlamda, ödeme kolaylıkları anlamında, gümrük işlemleri anlamında hala Türkiye’den ticaret yapmaya göre daha kolaylık arz eder.”(Y1)

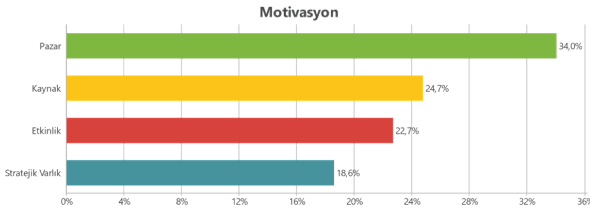
“Sonuçta Orta Avrupa Birliği ülkesi yani her şey yasalar, rekabet kurumu, ülkedeki işgücü piyasaları çok stabil. Yani 10 yıllık borçlanabiliyorsunuz. Major şeyler beklemiyorsunuz. Ama mesela yatırım yaparken Türkiye ile ülke arasında bir kriz neredeyse iki ülke arasında savaşa kadar gidebiliyor. Böyle bir senaryo Türkiye ile Avrupa ülkeleri arası yaşanma olasılığı, oldukça düşük”(Y1)

“Teşvikler, şunlar bunlar da çok önemli oluyor karar verirken. Diyelim diğer şartlar aynı teşvik daha iyi olan yere yatırım yapıyorsunuz önemli bir şey ama teşvik sonuçta süreli bir teşvik oluyor belli süre 3 yıl 5 yıl 10 yıl 15 yıl neyse ama bizim tesislerimiz 30 yıl 50 yıl süren tesisler uzun vadeli, mantıklı olması gerekiyor. Yatırım uzun vadede fizibil olması gerekiyor.”(Y6)

“... Burada benim gördüğüm, hissettiğim yatırım teşviki önemli bir kavram.”(Y2)

“.. Mesela biz aynı yıllarda Trabzon’un karşısında Sochi, Tuapse, Gürcistan’da da çok araştırma yaptık, çok kaldık orada. Yatırım yapmak çok cazipti, hammadde vardı, pazar vardı ama hukuk yoktu yani hukuk ve mülkiyet garantisi olmayınca hiç düşünmedik. Yani aynı yıllarda bizim belki yatırım maliyetleri açısından, belki hammaddeyi elde etme maliyetleri açısından kesinlikle Tuapse, Krasnodar, Sochi gibi bölgeler teknik olarak da daha cazipti ama hukuki anlamda, mülkiyet anlamında, bankacılık anlamında, sanayicilik anlamında güven vermediği için üzerinden 20 yıl geçti hala düşünmüyoruz.”(Y1)

Motivasyon Teması ve Kodları



“Ülkede ... sektörünün büyüme potansiyeli yatırım yapmaya değer mi? Hemen akabinde hammadde gelir. Bu üç tane temel; pazar var mı, hammadde var mı, enerji var mı, olmazsa olmazlarımızdandır. Ülke ekonomisi bu yatırımı yapma cezbeden nüfusu, ... sektörü gelişmekte olan ve hammadde ve enerji kaynakları ile birlikte rekabetin çok acımasız olmadığı yerler olması lazım.” (Y1)

“İhracatta potansiyeli gördüğümüz ülkelerde hacimsel, önce ihrac ederek devam ediyoruz sonra da bu ülkede gerçekten hammadde ve pazar büyüklüğü veya ihracata lokasyonları diğer lokasyonları açılmaya yeteneği var ise bununla ilgili de yatırım planları konuşulmaya başlıyor.”(Y9)

“Gideceğimiz ülkedeki gayri safi milli hasıla bizim için önemli bir parametre. Diğer bir konu ülkedeki nüfus artışı, mevcut demografik yapısı bizim için önemli. Diğer bir faktör o ülke sektörü olarak nereye gidiyor? Nasıl bir şehirleşme var? Nasıl bir yeniden yapılanma haritası söz konusu? Bu konuda ... üretimini ülke yüzölçümü ile, ülke ekonomisi ile, kişi nüfusuyla pek çok ölçüğümüz var. Yani en nihayetinde biz, nüfus ile büyüyüp yerleşebiliyoruz. Bu bizim için çok ön planda yani biz bir ülkeye gitmeden bu haritayı önümüze koyup bu ülkenin yukarıda bahsettiğim, pazar var mı? Gayrisafî milli hasıla nasıl gidiyor? Nüfus demografik yapısı nasıl? Hangi tür ürün gamına ihtiyaçları var? Bu ülkedeki ... üretimi o ülke için mi yapıyor? O ülke başka ülkelerin işini karşılayan ayrı bir rolü var mı? Dört tane parametre bizim için önemli. Yatırım kararlarında yön gösteren kriterdir.”(Y1)

“Hammadde erişimi ve müşteriye erişim temel parametrelerimiz bunlar.”(Y6)

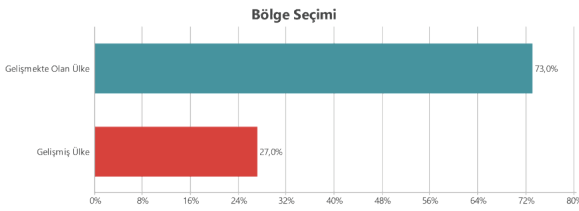
“... hammadde kaynaklarına ulaşım maliyet açısından da makul olduğu için orayı tercih ettik... Türkiye’de zaten kapasite anlamında belli bir doygunluk noktasına geldi. Dolayısıyla siz yurtdışında yeni yatırım şartları, yeni yatırım imkanları bulmak durumundasınız, onun da temel parametresi az önce bahsettiğim uygun pazar olması ve hammadde kaynaklarına erişim.”(Y6)

“... hem hammadde çok yoğun bir ortam, hammadde maliyeti çok düşük. Diğer sunulan fırsatlar da bizim için bir cazibiyet oluşturuyordu... O pazarda olmak bizim açımızdan sektörel bir kariyer fırsatı. ...bizim için çok farklı deneyimlerde getirdi... (Y9)

“Bizim aslında temel yatırım yaparken iki tane parametremiz var. Biri hammadde kaynaklarına ulaşım ve hammadde maliyeti, hammaddenin de temel maliyeti aslında ... kaynaklarına yakın olması ve buranın maliyeti nasıl diğer ülkelerle kıyaslandığında.”(Y6)

“... ile birlikte durum daha farklı bir anlam kazanıyor. ...’da ilk defa bir Batı pazarında hatta sektörünün kalbinde. Kendine göre birtakım spesifikasyonlarının daha farklı olduğu bir coğrafya. Güçlü bir ispatlama ama burada ikincil bir know-how elde etme oradaki kendi markasını ve imajına değer katacak bir nosyonu da oluşturmak burada net bir şekilde devreye giriyor.”(Y3)

Bölge Seçimi Teması ve Kodları



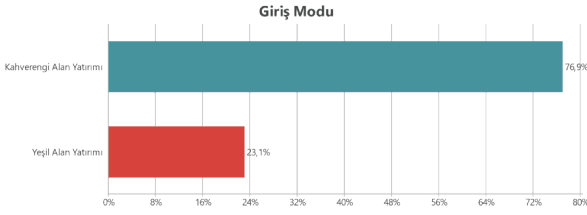
“İlk yıllarda niye X ülkesine gittik? Niye Y ülkesine gittik? Niye bu gelişmekte olan ülkeler ile başladık sorusunu biraz açabiliriz. Bu sorunun cevabı pazar payı ve hazır müşteridir. Yani bizim o ülkelerde bir pazarımız vardı. Bir müşteri vardı. Depolarımız vardı. İçerde işletmeci vardı. İşletmeciliği biz yapıyorduk. Mal satıp birisi üzerinden dağıtıyorduk. Ama bu ülkelerde bir satış ağı kurmayı başardık ve bu satış ağı bizi öteye gitme konusunda en çok cesaretlendiren kriter olmuştur.”(Y1)

“..Eğitim seviyesine göre çok fark ediyor. Mesela 1998 senesinde GOÜ1 ülkesine giderken şöyle bakıyorduk, GOÜ1 geri kalmış bir ülke, bir baktık ki GOÜ1’in mental anlamdaki seviyesi bizden çok ileridir.”(Y1)

“Gelişmiş ülke olması tabii avantajları orada kurulu sistemin, idari sistemi işleyişin, kuralların daha net, belirli olması, öngörülebilir olması çok büyük bir avantaj. Maliyetleri biraz yüksek olabiliyor, farklı eksi tarafları olabiliyor ama sonuçta gelişmiş ülke her yerinde gelişmiş oluyor siyaseti ile gelişmiş oluyor, ekonomisi ile gelişmiş oluyor, çevre şartları ile gelişmiş oluyor. Birçok şey, kurallar net ön görülebilir. Siz hesabınızı, kitabınızı ona göre yaparsınız. Eğer işinize gelirse yatırım yaparsınız, işinize gelmezse yapmazsınız. Gelişmemiş ülkelerde de avantajlar var, dezavantajlar var. Yani sistem tam oturmadığı için, tam öngörülebilir olmadığı için, farklı ilişkiler olduğu için, burada sizin önceden hesap edemediğiniz bir takım sürprizler olabildiği için, o sizin için bir dezavantaj olabiliyor. Bazen bu avantaj da olabiliyor. Doğru bağlantı, doğru ilişki kurduğunuz zaman işleriniz çok hızlı bir şekilde yürüyebiliyor.” (Y6)

“GÜ1 gelişmiş bir ülke, Avrupa Birliği’nin içerisinde olduğu için orada kıymetli bir know-how var baktığımızda ve bizim operasyonlarımızdaki tek ... üretim yaptığımız yer.”(Y2)

Giriş Şekli Teması ve Kodları



“... çok uygun bir fiyat ile satın alınmış.”(Y2)

“GÜİ ülkesine 3 ülkeden transfer yapıyorduk, oraya ihracat yapıyorduk sonrasında böyle bir satın alma fırsatı çıktı. Firmanın satın alınmasıyla alakalı öyle bir fırsat olunca da değerlendirmek istedik. Şirket zaten bir satış vardı, sıfırdan bir satış gibi değil neredeyse 1/3’ünü yakınını zaten satıyordu sonrasında da o pazarda olmak bizim açımızdan sektörel bir kariyer fırsatı. Sektörün merkezi gibi bir şey, kalbi gibi bir şey dolayısıyla orada olmak istedi.”(Y9)

“Firmayı satın alarak know-how’u satın almış oluyorsunuz. Baktığımızda bu size bir bilgi akışı sağlıyor.” (Y2)

“GÜİ ülkesi sonuçta Avrupa Birliği’nin önde gelen ülkelerinden birisi. Şartlar, kurallar, maliyetler çok farklı ama orası da mesela prestijli bir ülke. Bu ülke ... sektöründe, dünyada lider konumunda. Standartları belirleyen, trendleri belirleyen bir ülke. Orada da güzel bir yatırım şansı karşımıza çıktı. ... makul fiyatla satınalma yaptık orada farklı bir tecrübe ettik.”(Y6)

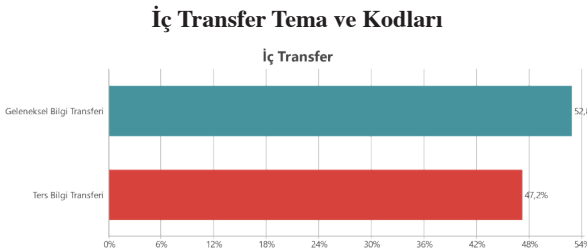
“... milyon dolarlık sıfırdan yatırım yapmışız. Çok ciddi bir risk ama bunu nasıl yapabildik ... bir sürü teşvikler verildi tabii bir de pazar iyiydi.”(Y6)

“...Hukuki açıdan o bölgede yer alabilmek için o yatırım greenfield olarak gerçekleşmiştir. Tabii ki o bölgede şey daha önemli mesela ölçek ekonomisi elde etme dedim ya pazarda bir boşluk var biz oraya gidip yatırım yaptık.”(Y1)

4.2. Bilgi Transfer Süreci

Vaka Firmasında gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda bilgi transfer süreci ile ilgili tema ve kodlar ile örnek ifadeler Tablo 3’de özetlenmektedir.

Tablo 3: Bilgi Transfer Süreci İle İlgili Tema ve Kodlar ile Örnek İfadeler



“Türkiye’de yeni bir teknoloji uygulandığı zaman mutlaka bizim sonucunu gördüğümüz an başarılı ise iştiraklerimizle hayata geçirmek durumundayız, geçiriyoruz.”(Y6)

“Teknik know-how, teknik geliştirme tarafını merkezden Türkiye’den yürütüyoruz.” (Y8)

“Ülke operasyonuna baktığımız zaman Türkiye’de firma

olarak baktığımızda bir ülke operasyonumuz var. Türkiye’de bir uygulamayı normal bir işle hazırlıyoruz ve bu ülkelerde yaygınlaştırılarak ilerliyoruz. Fakat ülkelerinde bazı lokalizasyon ihtiyaçları oluyor mesela yasal mevzuat ülkedeki bazı gereksinimlerden kaynaklanan yani normalde yaklaşımımız bir süreç tasarımı, iç tasarımı Türkiye’de hazırlıyoruz, ülkeye gidiyoruz. Ülkede bunu uygularken ihtiyaç varsa oradaki gerekli revizeleri ve güncellemeleri yapıyoruz.” (Y8)

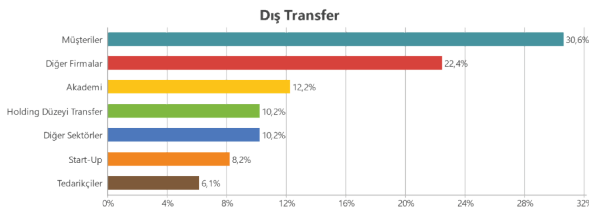
“...yani gittiği ülkenin Ar-Ge yeteneğinden istifade etmeden çok veya inovasyon yeteneği etmeden çok kendi Türkiye’de oluşturduğu iş modelini, Türkiye’de elde ettiği üretim mükemmeliyetini başka bir ülkede de test ederek orada da kendi normları ile çünkü her ülkenin kendine has doğruları var, bir başarı hikayesi yazma güdüsü var. Benim gördüğüm gelişmekte olan ülkelerde böyle ana hatları ile baktığımızda ve buradan da baktığımızda Türkiye’de elde ettiği yeteneği orayla buluşturarak ama oradaki yeteneklerden de istifa ederek bir karma oluşturma düşüncesi var, dengeli bir karma veya faydalı bir karma oluşturma düşüncesi var. Böyle baktığımızda direkt olarak ben konuyu Ar-Ge, inovasyon, teknolojiye bağlayamıyorum.” (Y3)

“Biz de buradan GOÜ2 ülkesinde iş yapma modeli transfer edebildiğimiz gibi oradan gördüğümüz daha önce kullanmadığımız başarılı bir modeli buraya da getirebiliyoruz.” (Y1)

“... Hem oraya bizim firmanın know-how getiriyor, aynı zamanda oradaki know-how Türkiye’ye getiriyor.... Mesela GOÜ3 gibi ülkelerden biz de alıyoruz, tabii tersine bilgi akışı mutlaka vardır... Ar-Ge, inovasyon da yurtdışı iştiraklerimizde daha tam arzu ettiğimiz noktada değildir. Daha iyi olmamız gerektiğini düşünüyoruz. Yatırımlarımız devam ediyor daha çok know-how transferi buradan oraya yapabiliriz....Benim gördüğüm, mühendis zihnimi de çalıştırdığımda yani know-how anlamında bence gelişmiş ülkedeki GOÜ3 yatırımı önemli bir know-how transferi Türkiye için. (Y2)

“Tasarım konusu gelişmiş ülkedeki GÜ1 firması ekibi bize yön veriyor. Biz şimdi yüzey geliştirme konusunda Türkiye’de, diğer şubelerde çok fazla bir şey yapmıyoruz. ... çözüm teknolojileri GÜ1 firmasında daha güçlü, oradaki ekip bunu çalışıyor bütün firmaya servis ediyor. Robotik çözümleri GOÜ3 firması çalışıp servis ediyor. Lojistik tedarik zinciri yönetimi Türkiye’de çok güçlü. Mesela Türkiye’deki ekip bu konularda çok güçlü ama her ülkenin farklı altyapıları var. Mesela GOÜ1 firmasına gittiğimizde bizim karayolu dağıtım depolama tecrübemiz çok bir işe yaramıyor. O zaman ne yapıyoruz, orada da farklı yollar konusunda uzman iki kişiyi o ekibin içerisine dahil ediyoruz.” (Y1)

Dış Transfer Tema ve Kodları



“2019’da 8 tane trendsetter müşteri belirledik. Müşteriler ile bir takım odaklı çalışmalar yaparak, ticari değeri olabilecek inovasyon proje portföyü geliştirdik. Şimdi bu da artık ete kemiğe büründü, bunu önemsiyoruz.” (Y3)

“Bölgedeki müşterilerden besleniyoruz. Böyle olduğunda pazar kendi birimim ile ilgili söyleyeyim pazarla ilgili genel manada o ülkenin hangi ürün grubunda, ne kadar satış yaptığını, bunun ne kadarı hangi üretici tarafından üretildiği,

ne kadar ithal edildiği, ne kadara ihraç edildiği, ülkenin potansiyeli olduğu, potansiyel ihraç pazarlarının ne olduğu buradaki aktörlerin kimler olduğu bunlara kadar detaylarda sürekli çalışma içerisinde oluyor. Ekipler sonrasında da doğru kararlar veriliyor diye düşünüyorum açıkçası öyle görünüyor.” (Y9)

“..firmamız için ne yurtdışı iştirakler ne de sadece iştirakler ile değil bizim yurt dışındaki iştirak ülkesi dışında da çok müşterimiz var onlar ile de birlikte oturup çalışması gereken bir süreç olarak görüyoruz.” (Y3)

“Bizim organizasyonumuzda bir stratejik pazarlama grup müdürlüğü rolümüz var ve bunun bir ekibi var. Bu ekibin temel görevi, özellikle hem müşteri insight alma bir de hem olduğumuz pazarlarda hem de olmadığımız pazarlardaki müşteri ihtiyaçlarını anlayıp ona dönük ürün üretme ile ilgili faaliyet gösteren bir birimiz var. Bu departman başındaki arkadaş ile birlikte pandemi ile gidemiyorlar çok fazla ama pandemi olmasa da çok seyahat edip hem var olduğumuz pazardaki müşteri ihtiyaçlarını dinleyip, anlayıp onlara dönük yeni şeyler geliştirmek hem de var olmadığımız pazarlarda müşteri bulmak, ihtiyacı anlamak. O feedbacklerle ilgili, üretimle ilgili ya da iştiraklerimizdeki üretim faaliyetlerimizdeki yönlendirmek feedback görevleri var.”(Y2)

“İşbirliği yaptığımız üniversiteler var... Üniversitelerde TÜBİTAK desteği ile 15 doktora öğrencisi yetiştiriyor. Ar-Ge önceliklerimiz etrafında bunu yapıyoruz. Şöyle bir şey imkanı da sağlıyor, üniversitelerle yakın çalışınca bir üniversitenin o konuda bir odaklanması oluyor, üniversiteler vasıtasıyla biz Avrupa’daki üniversiteler ile işbirliği yapma yolunu keşfettik o yönde de adımlarımız var.”(Y3)

“... biz burada yıllarca şöyle bir şey yaptık... sektörü mühendislik olarak İsveç, Finlandiya, Almanya gibi ülkelerden akademisyenleri, profesyonelleri çok sıkı izliyoruz. Yani ben ilk önce dünya bu işi ne yapıyor, nereye gidiyor özellikle bizim camiamız da akademi neyle uğraşılıyor bir yandan organizasyonlar takip ediliyor. İkincisi bizim sektör global oyuncularını gündemi 5 sene sonra neleri tartışıyorlar bu seminerler, sempozyumlar neleri prezante ediyorlar.”(Y1)

“Yatırım yaptığımız ülkelerde hem eleman temini noktasında işbirliklerimiz var, hem know-how anlamında işbirliklerimiz var.”(Y2)

“Bizim Ar-Ge ve inovasyon çok ciddi yatırımımız var. Ar-Ge merkezimiz var. Ar-Ge ve inovasyon yapılanması var. Fabrikalarımızdaki teknik teknoloji altyapı kendi personelimizin beyin gücünü sadece onları değil tedarikçilerimizi, müşterilerimizi sürecin içine katarak hem ürün geliştirme anlamında hem de süreçlerini yönetme anlamında en son teknolojileri takip ettiğimizde ben çok rahatlıkla söyleyebilirim kendi faaliyet alanım ile alakalı.”(Y6)

“Şimdi biz birbirimizin yaptığı işlere karışmıyoruz, birbirimizden destek alıyoruz. Sonuçta çatı bir, aynı yönetim kurulu başkanı var, aynı icra kurulu başkanı var. Kan bağıımız aynı, birbirimizin işlerine karışmayız fakat her türlü desteği veririz. ... Başka firma ile paylaşmıyoruz, kendi içimizdeyiz onu paylaşıyoruz, uygun firmaları paylaşıyoruz. Bu tür paylaşımları yaparız.”(Y7)

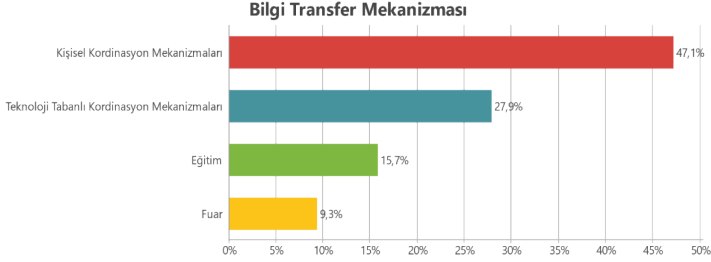
“... bir tür ölçek ekonomisinden istifade edebilmek için bazı operasyonları tek çatı altında yürütüyoruz.”(Y1)

“..Biz daha çok diğer sektörleri izleyerek çok şey elde ettik...”(Y1)

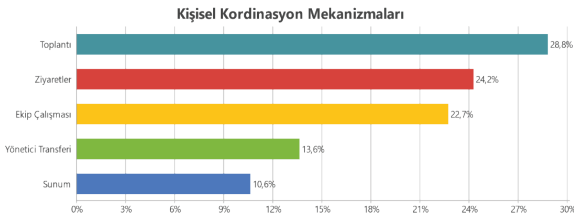
“Üretim yatırımları ile bir bağ olabilir ama olmak zorunda da değil. Mesela atıyorum size çok büyük katkı sağlayacak bir tane start-up var, kobi var ne bileyim şirket kendi stratejisinde büyük bir katkı sağlayacağını düşünürse onu satın alma yoluna gidebilir, işbirliği yoluna gidebilir yani bu yönde firmanın kaslarının çok hızlı bir şekilde geliştiğini görüyorum.”(Y3)

“Satın almada bunu çok söylüyorum sahaya inmek, satış ekibi dolaşmak, tedarikçileri gezmek hiçbir amacınız olmasa bile gittiğinizde, sohbet ettiğinizde inanın benim meslek hayatında çok uzun yıllar bu işi yapıyorum böyle bir sahaya gidip bazen tedarikçileri gezerim, bazen organize gideriz böyle 3-5 tedarikçiye gezerim hadi 2-3 günlük bazen de bir gün gidip de inanın elimde bir projeye veya bir fırsatla dönmediğim çok çok çok azdır ya gitmişimdir önemli bir bilgi, bir farkında olmadığım bir şey bulmuşumdur veya bir tedarikçiden bir proje keşfetmişimdir.”(Y5)

Bilgi Transfer Mekanizmaları Teması ve Kodları



Kişisel Koordinasyon Mekanizmaları Teması ve Kodları



“Aslında şöyle yıllık toplantıları yaptığımızda şöyle bir şeyler yapıyoruz küçük kategorileri büyükten aşağı, yukarıdan aşağı diziyoruz. Bir pareto analizi yapıyoruz işte öne çıkan mal grupları neler, öne çıkan tedarikçiler neler orada çünkü bir workshop da oluyor, gruplara ayrılıyor. Arkadaşlar bir araya geliyorlar, aynı tip kategorileri yöneten arkadaşlar bir araya geliyor. Bir masa etrafında yarım gün mesela o alanları nasıl yaptıklarını birbirlerine anlatıyorlar kimlerden alıyorlar oradan çıktı.”(Y5)

“Yurtdışındaki müşterilerin özelinde de bunu yapmak istiyoruz. Mesela covid bu yönde bir engel oluşturdu çünkü fiziksel bir temas kurmak gerekiyor yani bu yaptığımız uygulamada fiilen yerinde ziyaret edip bizzat fabrika içine girerek, işletme kokusunu da alarak orada en üst seviyede yani müşterinizle patron seviyesinde bir takım görüşmeler yapıyoruz, ortak sağda birtakım testlerimiz oluyor dolayısıyla fiziksel temas önemli yani covid uluslararası seyahati engellediği için aslında burada engel teşkil etti.”(Y3)

“...yurtdışındaki fabrikalardaki kadrolara gitti baktı. O kadroları Türkiye’ye getirip belli eğitimlerden geçirdi. İşte tekrardan ülkesine döndü, ülkesinde benzer şekilde uygulamaları yürütmesi istendi. Mesela bizim o bir grupla yaptığımız çalışmalardan bir tanesi ortaklaştırma çalışmaları yani ürün kalitesi öyle bir şey olmalı ki Türkiye’de ürettiğinle işte ...’da ürettiğinin arasında fark olmamalı, aynı kaliteyi yakalayabilmeli. Yani çok temel zorlayıcı şeyler dışında benzer sonuçları oradan da buradan da almalsınız. Bu çalışmaları yine yapıyoruz. Fabrikanın kurulumunda dediğim gibi uzmanların proje yatırımında çok tecrübeli arkadaşların liderliğinde başlayıp gittiğiniz yerdeki fabrikadaki çalışanların eğitilmesi, oradaki makine - ekipman parkurunun birleştirilmesi, düzenlenmesi ile devam eden buradaki sistemi oraya kopyalama çalışma şeklinde yürüten bir şeydir. Bundan dolayı fabrikalarımız arasında çok büyük farklılıklar yok.”(Y4)

“Yaklaşık 10 yıldır yaptığımız bu KAIZEN, 5S gibi Yalın Üretim gibi lokal iyileştirme ya da kazanım faaliyetlerinin globalde her yıl bir lokasyonda tanıtıldığı prezente ederdik. Birazcık da çalışanlar arasındaki o kültürü tabii ...a gidiyorsun 4 gün 50 kişi ...’da kalıyor onlara bir akşam oranın tarihi bir yerinde yemek veriliyor, sunum yapılıyor, ertesi gün maç yapılıyor gibi bunlar da var.”(Y1)

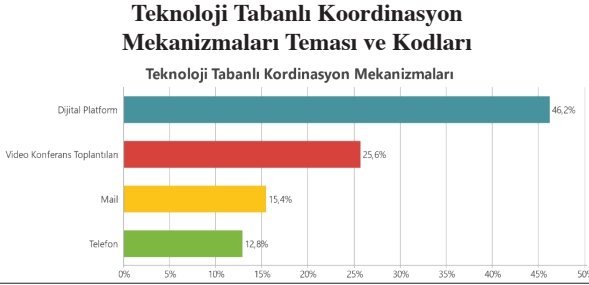
“Ar-Ge projeleri özelinde de sürekli olarak fabrikalara tur yapıyoruz. Yurtiçi-yurtdışı ayırt etmeksizin şu ana kadar mesela bütün fabrikalar ile turu tamamladık, ikinci tura başlayacağız. Orada da yıl içerisinde projelerimizi anlatıyoruz. Biz şu projede şuradayız, sende ne var? Birlikte ne yapabiliriz? Bu da aslında daha odaklı bir süreç oluyor ve bu odaklı süreç doğrudan fabrika yöneticisi ile birlikte tartışmış oluyoruz, direktörler ile birlikte karşılıklı ne yapmamız gerektiğini tartışmış oluyoruz. Esas projelerde oradan çıkıyor.”(Y3)

“Kalite sistemleri direktörlüğü yapılan bütün ürünleri üretim fiziksel, mekaniksel özellikleri karşılama ve müşteri geri bildirimlerini izlemek ile ilgili bir yükümlü bir birimi var. Bu birim kritik olarak bütün ülkelerde yapılan satışları, müşteri şikayetleri için çok uğraşır. Bütün fabrikalarımıza gittiğimizde en çok müşteri şikayetleri ile uğraşırız. İyi yapılan işleri takdir edip, bayi ziyaretleri yaparız. Şikayet olsun olmasın gideriz, deriz ki, biz geldik hem sizi görmek istedik, kahvenizi içmek istiyoruz senin için yapabileceğimiz bir çözüm var mı?” (Y1)

“Biz sürekli merkezi kadroları olarak sürekli bu fabrikalara gidiyoruz, fabrikalarda da Türkiye’deki durumu yansıtmaya çalışıyoruz. Yönetici konumundaki kaliteci arkadaşları Türkiye’ye getirme şeklinde oluyor. Orada bu işi yönetecek olan kalite yöneticilerinin Türkiye’ye getirip Türkiye’deki uygulamaları fabrikalarda gösterme şeklinde ekiplerimiz var...” (Y4)

“Hem kendi bünyemizde kendi kendimiz de transferler taşırız. Bir arkadaşımız ...’daki tesise işletme müdürü, işletme şefi olarak gidebiliyor hiç sorun olmuyor ya da oradan gelebiliyor. Mesela X ülke vatandaşı satış yöneticisi Y’deki fabrikanın satış müdürü oldu. Yani bilgi ve paylaşımda hiç sınır yoktur, çok rahat paylaşırsınız. İnsanlar internet üzerinden, mail yoluyla çok rahat telefonları çok rahat iletir.” (Y7)

“...Dolayısıyla know-how oradaki deneyim ile birlikte Türkiye aktıyor. Türkiye’deki know-how oraya aktıyor. Geçişlerden dolayı da know-how transferlerimiz var. Yani rakip ne yapmış, ne yöntem bulmuş, ne geliştirmiş bunları yazar bize rapor olarak gönderir. Okuruz, bakarız, inceleriz uygulamaya değerse uygulamaya alınır diye düşünebilirsiniz.” (Y2)



“Fikir platformunda kişi aklına gelen anlamlı olacak olmayacak her türlü fikri oraya kaydedebiliyor. Bununla ilgili bir sınırlama yok. O fikirlerin hepsi okunuyor, belirli süreçlerde anlamlı olanlar iş paketlerine almıyor ya da destek veriliyor. O iş için ayrı bir çalışma ekibi kurulabiliyor.” (Y1)

“...Kullanıcı dostu daha sıcak bir platforma taşındılar. Çalışanlar istedikleri her konu ile ilgili görüşlerini rahatlıkla ifade edebildikleri bir platform. Bu platformda belli bir akışı var. Bu akışta gerilla fikir öncelikle bir ön değerlendirmeden geçer, uygulanabilir fikir olup olmadığı bakılır bunu belli komiteler değerlendirip uygulanabilir fikirse bir üst komiteye gelir, o üst komite onu olgunlaştırır bir inkübasyon işte bu tünel’e girer daha sonra yatırım yapılabilir bir fikir olup olmadığına, kuluçka safhasına alınır. Yatırım yapılabilir fikir olup olmadığına bakılır, ona göre işte üst yönetimden destek alınır, sponsor bulunur...” (Y2)

“Müşteri taleplerinin veya müşterinin faydasını olabilecek bir takım işleri oluşturabilme ile ilgili bizim bir fikir platformumuz var. Aslında bu tamamen iş geliştirme ve inovasyon direktörlüğüne bağlı, o işten sorumlu, onun oluşturmuş olduğu bir yapı var. Bu yapı tabii fikirler toparlanıyor, kuruldan geçiyor. Hayata geçebilir mi? Müşteri görüşmeleri ile müşteri faydası da ölçülüyor. En son böyle bir kanala girilip böyle bir ürün üretilir mi noktasında kararlar verilebiliyor.” (Y9)

“Artık teknoloji ilerledi böyle bir sıkıntımız yok. Video konferans olursa şimdi herkes herkesi görüyor bu artık değişti, bu değiştiği için yurtdışından da bize iyi fikirler gelebilir yurtiçinden de gelebilir. O konuda bir şey oluşmuyor yani rahatlıkla bilgi paylaşımı sağlanabiliyor.” (Y7)

“Teknik anlamda ve platform anlamında yani mail sistemimiz dışında bir de whatsapp grubumuz var. Hem lokal Türkiye için ayrı bir grubumuz var. Global de ayrı whatsapp grubumuz var. Bir ihtiyaç olduğunda iletişim araçlarımız mail sistemi veya telefon onun dışında hani özel bir platformumuz vesaire yok.” (Y5)

4.3. Ev Sahibi Ülkelerden Sağlanan Katkı

Vaka firmasının yatırım yaptığı ev sahibi ülkelerden sağlanan katkı ile ilgili tema ve kodlar ile örnek ifadeler Tablo 4'te özetlenmektedir.

Tablo 4: Ev Sahibi Ülkelerden Sağlanan Katkı İle İlgili Tema ve Kodlar ile Örnek İfadeler

Ülkelerden Sağlanan Katkılar Teması ve Kodları													
<table border="1"><caption>Ülkelerden Sağlanan Katkı</caption><thead><tr><th>Kod</th><th>Oran (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>GÜ1</td><td>41.9%</td></tr><tr><td>GOÜ4</td><td>25.8%</td></tr><tr><td>GOÜ1</td><td>19.4%</td></tr><tr><td>GOÜ2</td><td>12.9%</td></tr><tr><td>GOÜ3</td><td>0.0%</td></tr></tbody></table>	Kod	Oran (%)	GÜ1	41.9%	GOÜ4	25.8%	GOÜ1	19.4%	GOÜ2	12.9%	GOÜ3	0.0%	<p>“GÜ1’de bir şey öğrendik GÜ1 yatırımı kendi özelliğinde değil de bizim bütün yatırımlarımızın değerini artırdı. ... Şimdi iş modeli bize şöyle bir şey sağladı, biz GÜ1’de gerçekten ithal üzerinde çok karlı bir işletme değil ama GÜ1 var olduktan sonra öyle bir kaldıraç etkisi yakaladık ki Türkiye’den Çin’e müthiş bir ihracat potansiyeli yakaladık. Yani adam şunu düşünüyor GÜ1’de olmak ... endüstrisinin kalbinde olmaktır, şampiyonlar ligidir. Bu adam orada olabiliyorsa bunun bütün tesislerinde bir standart vardır ve o benim için önemli bir tedarikçidir diyor. Haliyle teknik kazanımların ötesinde global marka imajına çok güçlü bir etkisi oldu GÜ1’e giderken bunu ümit ediyorduk ama gerçekleşmesi ümit ettiğimizi çok üzerinde oldu diyebilirim.”(Y1)</p>
Kod	Oran (%)												
GÜ1	41.9%												
GOÜ4	25.8%												
GOÜ1	19.4%												
GOÜ2	12.9%												
GOÜ3	0.0%												
<p>GÜ1: Gelişmiş ülke 1, GOÜ1: Gelişmekte olan ülke 1, GOÜ2: Gelişmekte olan ülke 2, GOÜ3: Gelişmekte olan ülke 3, GOÜ4: Gelişmekte olan ülke 4</p>	<p>“GÜ1’de olmalarının bir şey tarafı da var şu anda dünyada bizim sektörün en iyi kopyacıları GÜ’de. Onlar da kopyacıları sık sık gezdikleri için firmaları daha çok tanıyorlar bize oradan o firmaları da gönderiyorlar. Mesela onların avantajı oluyor bizim bir nevi böyle global firma olmamız için avantajlar da yaratıyor diyebiliriz.”(Y7)</p> <p>“GÜ1 ... sektörü inovasyonu revaçta olduğu bir ülke. Size doğrudan bir katkı yapıyor. Bulunulan ortam, ülke koşulları sizi daha inovatif olmaya, daha farklı konularda uğraşmaya tetikliyor nütekim bizde de öyle olduğunu düşünüyorum GÜ1 özeline baktığımızda.”(Y3)</p> <p>“Mesela yine GOÜ1’le vereceğimiz bir örnek olursa ... çözümleri uygulama mühendislikleri geliştirmiş. Biz bunları aldık Türkiye’ye getirdik ve uyguluyoruz..”(Y1)</p> <p>“GOÜ2’den öğrenip Türkiye’ye taşınmış bir iş modeli, diye bir sistem var. Biz gittiğimizde orada karşılaştık ... dağıtım sistemi gibi... GOÜ2’de öğrendik bugün İstanbul’a taşıdık.”(Y1)</p> <p>“... sistemi denen bir şey var. Müşteri araçları gelip hizmet ürünü alma noktasında fabrikalarımızda çok beklememesi için, çünkü böyle şikayetler oluyor. Mesela GOÜ3’ün bununla ilgili kullanmış olduğu bir sistem vardı GOÜ3’den alıp da biz bunu Türkiye’deki fabrikalarımızda adapte ettik mesela başarı hikayesi bence.”(Y9)</p>												

5. Analiz Sonuçları

Bu çalışmada, bir Türk ÇUŞ'un hem uluslararasılaşma süreçleri hem de DYY'leri aracılığıyla gerçekleştirdiği TBT'yi derinlemesine anlamak amaçlanmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin uluslararasılaşma süreci ile elde etmiş olduğu bilgi düzeyi ve bu sürecin ilgili literatürdeki teorilerle açıklanması bir eksiklik olarak görülmüş ve çalışmanın nitel analiz yöntemi ile irdelenmesinin daha derinlemesine bilgi üretmeye katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, gelişmekte olan ülke kökenli firmaların uluslararasılaşmasını ve DYY süreçlerini açıklamada tek bir uluslararasılaşma teorisinin yetersiz kalacağı, birden çok teorisinin bir arada ele alınarak daha kapsayıcı bir açıklama sağlanacağını ileri sürerek alandaki çalışmalara destek sağlamaktadır. Vaka Firmasının uluslararasılaşma sürecini açıklamada en fazla başvurulabilecek uluslararasılaşma teorilerinin Uppsala Modeli ve OLI olduğu görülmektedir. Johanson & Vahlne (1977) Uppsala Teorisinde uluslararası faaliyetlerin büyük kaynak, pazar deneyimi ve bilgisi gerektirdiğini, bu nedenle işletmelerin ülke dışındaki pazar hakkında bilgi eksikliği olduğunda, ilk ihracat faaliyetlerine komşu ülkelerle ve daha iyi bildikleri ülkelerle veya pazarlarla başladığını ileri sürmektedir. Vaka Firmasının da uluslararasılaşma sürecine hem coğrafi hem de kültürel olarak yakın ve uzun yıllara dayanan ticari ilişkilere sahip olduğu Balkan ülkelerinden başladığı, devam eden süreçte coğrafi ve psikolojik olarak daha uzak ülkelere yatırımlar yaparak kademeli bir şekilde uluslararasılaştığı gözlenmiştir. Dolayısıyla Vaka Firmasının uygulamış olduğu uluslararasılaşma süreci Uppsala Teorisinin temel yaklaşımını yansıtmaktadır.

OLI paradigmasına (Dunning, 2000) göre sahiplik avantajı ÇUŞ'ların sahip olduğu alanla ilgili uzun yıllara dayanan üretim ve iş yapma bilgisini, teknolojik üstünlükleri, organizasyon ve yönetim modellerini, ticari markalardan, dağıtım kanallarından, bilgi ve finans kaynaklarına erişimdeki üstünlükleri, işletmenin ölçek büyüklüğünden dolayı elde ettiği ucuz girdi temin edebilmeyi ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanını nitelemektedir. Vaka Firması açısından değerlendirildiğinde de, Türkiye'de lider bir işletme olmasının yanı sıra önce komşu bölgelere ihracat ile sonrasında gerçekleştirdiği DYY'ler ile marka tanınırlığı avantajına sahip olmuş bir firmadır. Dolayısıyla Vaka Firması, gelişmekte olan ülke ÇUŞ'u olmasına karşın sahiplik avantajına sahip bir firmadır. Lokasyon açısından değerlendirildiğinde, Türkiye'ye coğrafi olarak yakın olan ülkelere ağırlıklı yatırım yaptığı görülmektedir. Vaka Firması pazar payı ve hazır müşteri ağı olduğundan lokasyon avantajına sahip ülkelere yatırımlarını gerçekleştirmektedir. İçselleştirme açısından değerlendirildiğinde ise Vaka Firmasının sahip olduğu mülkiyet üstünlüklerini piyasadaki işletmelere satmak veya kullanırmak ya da ortaklık kurmak yerine o piyasada tam sahipliği tercih ettiği görülmektedir. Dolayısıyla Vaka Firmasında, Dunning'in OLI Paradigması'nda bir işletmenin uluslararasılaşma için sahip olması gerektiğini belirttiği üç avantajı da kapsadığı görülmektedir.

Stratejik varlık arama motivasyonunu ön plana çıkaran LLL Modeli'ne göre, işletmeler, oyunun kurallarını küresel liderlerden öğrenmekte ve öğrendiklerini dünyadaki herhangi bir pazarda başarılı bir şekilde uygulamaya koymaktadır (Mathews, 2003, 2006). Gelişmekte olan çokuluslu işletmelerin başka ülkelerde şirket satın almaları için uluslararası tanınmış markalara sahip olmaktan sonra gelen en önemli neden yönetsel ve teknolojik know-how kazanma istekleri olduğu ileri sürülmektedir (Chattopadhyay vd., 2013:128). Vaka Firması açısından değerlendirildiğinde GÜ1 yatırımında Mathews LLL Modeli bakış açısı etkili olabilmektedir.

İşletme, GÜİ ekonomisinde şirket satın alarak kendi sektörünün kalbinde olabilmek ve know-how elde ederek, oradaki kendi markasını ve imajına değer katmak istemektedir. Ayrıca oradaki bağlantıları sayesinde yeni bir öğrenme sürecine girerek yeni bir teknik gerektiren üretim sürecini bünyesine kattığı görülmektedir. Bununla birlikte Vaka Firmasının uluslararasılaşma sürecinde bir Sıçrama Tahtası (Luo & Tung, 2007) hareketi algılamak mümkün görülmemektedir. Bu durum muhtemelen Vaka Firmasının bir yakalama stratejisine ihtiyacı olmaması gerçeğiyle ilgili olmaktadır. Çünkü faaliyette bulunduğu sektörde Türkiye’de lider bir işletme konumunda olmakla birlikte bölgedeki en büyük firmalardan biri olup bilgi ve donanım açısından güçlü bir firmadır. Vaka Firması, çoğunlukla daha az gelişmiş finansal piyasalara sahip daha az rekabetçi gelişmekte olan ülkelere doğru genişlediğinden, sahip olduğu bilgiyi kullanmayı amaçlamaktadır. Türkiye’de sahip olduğu bilgiyi, marka gücünü uluslararası arenada hammaddeye yakın olmak ve pazar elde etmek için kullanmakta olduğu sonucuna varılmaktadır.

Vaka Firmasının uluslararasılaşma güdüsü Luo & Wang (2012)’in bulgularını doğrular niteliktedir. Luo & Wang (2012) gelişmekte olan ülke firmalarının DYY faaliyetlerinde hem içinde buldukları ana ülkenin hem de ev sahibi ülkenin etkilerinin belirleyici olduğunu ileri sürmektedirler. Vaka Firması değerlendirildiğinde Türkiye’deki ekonomik döngüdeki riskler ve liberalleşme veya değişen ticaret rejimleri birlikte ana ülkede rekabet yoğunluğunun artması gibi nedenler DYY faaliyetlerinde önemli itici faktörler olarak görülmektedir. Ev sahibi ülke açısından değerlendirildiğinde, coğrafi mesafe, ev sahibi ülkenin AB üyeliği, Türkiye ile ev sahibi ülke arasındaki ticari ilişkiler, ev sahibi ülkedeki yasal ve politik sistem gibi faktörler DYY kararlarını yönlendirmede önemli etki yaratan çekici unsurlar olarak görülmektedir.

Uluslararasılaşma sürecinde ev sahibi ülke seçimlerine bakıldığında, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’den çıkan DYY’lerin genellikle kendisinden daha az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere yatırım yapma eğilimi içerisinde oldukları görülmektedir (Demirbağ vd., 2010a). Çalışma bulguları göz önüne alındığında Vaka Firmasının da DYY gerçekleştiren hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelere ve genellikle bir ortak olmaksızın tek başına yatırım yapmayı tercih ettiği, sıfırdan yatırım kurmak yerine var olan firmaları satın almayı daha fazla tercih ettiği, bu seçimlerinde de pazar arayışı, hammadde arayışının ve stratejik varlık arayışı etkili olduğu görülmektedir. Makino vd. (2002), işletmelerin stratejik varlık arama ve pazar arama motivasyonları ile daha çok gelişmiş ülkeleri tercih edeceklerini öne sürerken diğer yandan kaynak arama motivasyonu ile daha çok gelişmekte olan ülkeyi tercih edeceklerini iddia etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, Vaka Firmasının DYY’lerinin ana motivasyonun pazar arayışı olduğu, firmaların gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarında pazar arayışının yanı sıra kaynak arayışı ve verimlilik arayışının da büyük etkiye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Gelişmekte olan ÇUŞ’ların mevcut kaynak tabanındaki marka, tasarım yetenekleri ve teknoloji eksikliği, onları, gelişmiş pazarlarda çokuluslu şirketlerle veya doğrudan dış yatırımlarla stratejik uluslararası satın alma yatırımları yapmaya teşvik edebilmektedir. Bu noktada gelişmiş ülkede yatırımı bulunan Vaka Firması, GÜİ gibi sektörde öncü olan bir ülkede yatırım yapma tercihinin en büyük nedeni stratejik varlık arama motivasyonu olduğu sonucuna varılmaktadır. Vaka firmasının da gelişmiş ve endüstrileşmenin yüksek olduğu ülkelerde kendilerine rekabet avantajı sağlayacak teknoloji, know-how, marka gibi stratejik varlık arayışı ile hareket ettikleri görülmektedir.

Sonuç olarak vaka firması, varlıkların kullanılması (pazar, kaynak ve etkinlik arama) motivasyonu ile gelişmekte olan ülkeleri hedeflemektedir. Varlıkların araştırılması (stratejik varlık arama) motivasyonu ile gelişmiş ülkeleri hedeflediği sonucuna varılmaktadır. Araştırma kapsamında yatırım gerçekleştirilirken en fazla varlıkların kullanılması motivasyonu ile hareket edildiği buna oranla stratejik varlık arama motivasyonunun daha az dikkate alındığı tek bir gelişmiş ülke olan GÜ1 yatırımı ile görülmektedir. Araştırılan firmanın sektörel olarak önceliklerinin bu motivasyonlar olduğu görülmektedir. Bu motivasyonlar ile gidilen lokasyonlarda aslında küresel olarak rekabet yaratabilmektedirler ancak stratejik varlıklara sahip küresel liderlerin gerisinde kalabilme riskleri içermektedir. Bu doğrultuda araştırılan Vaka Firmasının küresel liderlerin gerisinde kalmamak için daha fazla stratejik varlıklara ağırlık verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle stratejik varlıklarını arttıracak ülkelerdeki firmalar ile ortaklıklar kurarak ya da bu rekabet avantajını arttıracak firmaları satın alarak bilgi birikimini arttırmasına bunun sonucu olarak da uluslararası rekabette önemli katkılar yaratabilecektir.

Çeşitli motivasyonlar ile gittiği lokasyonlar açısından transfer edilen bilgiler değerlendirildiğinde, bilgi transferi mümkün olduğu kadar merkezde geliştirilip stratejilerle birlikte işitaklere aktarıldığı yani GBT'nin TBT'ye oranla daha yoğun düzeyde olduğu görülmektedir. Bilgi düzeyi dikkate alındığında Ar-Ge ve inovasyon, lojistik tedarik zinciri yönetimi ve insan kaynakları noktasında bilgiler merkezden dağılmaktadır. Yazına göre gelişmiş ülkelerden teknoloji, Ar-Ge ve yönetim ve operasyonel uzmanlık gibi üst düzey işlevsel bilgi türlerinin aktarılması daha olası olmaktadır (Luo & Tung 2007). Gelişmiş ülkeler, bu bilgi türlerine sahip olan, bunları destekleyen ve koruyan nispeten daha gelişmiş ÇUŞ'lara, eğitimli iş gücüne ve kurumsal altyapıya sahiptir (Kedia vd., 2012:164). Ancak Vaka Firması incelendiğinde farklı sonuçlara rastlanmaktadır. GÜ1, GÜ2, GÜ3 gibi gelişmekte olan ülke konumundan teknolojik kazanımların ortaya çıktığı sonucuna varılmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler bazında bilgi düzeyleri dikkate alındığında GOÜ3 konumundan robotik yazılım, ambalaj çözümleri, GOÜ1 ve GOÜ2 konumundan bilgi işlem teknolojileri, ürün geliştirme ve iş yapma modelleri noktasında ana merkeze bilgiler aktarıldığı görülmektedir. Varlıkların kullanılması (pazar, kaynak ve etkinlik arama) motivasyonu ile yatırım yapılan gelişmekte olan ülkelerdeki yan kuruluşlardan stratejik olarak büyük olmasa da ana şirket için önemli faydalar sağlayan etkiler ortaya çıktığı görülmektedir.

GÜ1 yatırımı dikkate alındığında tasarım ve inovasyon, ürün teknolojileri noktasında bilgilerin ana merkeze transfer edildiği sonucuna varılmaktadır. Bu noktada varlıkların araştırılması (stratejik varlık arama) motivasyonu ile yatırım yapılan gelişmiş ülkelerdeki yan kuruluşlardan, teknoloji ve Ar-Ge noktasında faydalar sağlayan etkiler ortaya çıktığı görülmektedir. Sonuçlar her ne kadar bilgilerin yoğunluklu olarak ana merkezden yan kuruluşlara doğru akış gösteriyor olsa da TBT kapsamında değerlendirildiğinde, işletme literatürünün önerdiği gibi TBT'nin yalnızca gelişmiş ülkelerden değil, aynı zamanda diğer gelişmekte olan ülkelerden de gelebileceğidir. Bunun nedeninin ev sahibi ülkenin güçlü olduğu yönlere, iş gücü niteliğine ve eğitim seviyesine bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla gelişmekte olan ülke firmalarının bilgi açısından yetersiz görüldüğüne dair yaratılan olumsuz etki tersine çevrilerek aslında gelişmekte olan ülkelerde de bilgi arama güdüsüyle DYY yapılabilmekte ve DYY bilgi açısından işletmelere önemli yararlar sağlayabilmektedir.

Ambos vd. (2006) genel merkezin TBT'den faydalanmasının, yan kuruluşların stratejik misyonuna, kaynak ülkenin ekonomik gelişimine bağlı olduğunu savunmaktadır. Çalışmamız

yan kuruluşun yer aldığı ülkeler açısından değerlendirildiğinde ekonomik gelişimin en fazla olduğu ülke olan GÜ1'den en fazla fayda sağlandığını daha sonrasında ekonomik gelişim sıralamasına göre bunu GOÜ1, GOÜ2 ve GOÜ3 takip ederek Ambos vd. (2006) çalışmasını destekler bir sonuç ortaya koymaktadır. GÜ1 konumundan elde edilen fayda değerlendirildiğinde, ana merkeze inovatif, yenilikçi olmaya zorladığı bunun yanında işletmenin marka değerini arttırarak arz kazandırdığı ve teknolojik olarak farklı üretim bilgilerini kazandırdığı sonucuna varılmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda DYY yatırımlarından elde edilen bilgilerin diğer ülke yatırımlarında ne oranla kullanıldığı önem arz etmektedir. Şöyle ki GÜ1 yatırımından elde edilen üretim bilgisi, teknolojik bir kazanım olarak görülebilmektedir. Ancak elde edilen bilginin bir kısmının ana ülkede kullanılamaması elde edilen bilgiden sağlanan faydayı ortadan kaldırmaktadır. Ancak faaliyet gösterdiği pazar noktasında üretime geçildiğinde rakiplerine oranla en çabuk adapte olabilecek firma olarak görülmekte ve elde edilen teknolojik kazanımlar Vaka Firmasına o zaman artı bir yön katarak fayda noktasında değer yaratabilecektir. Bu noktada bilginin gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere elde ediliyor olmasından ziyade elde edilen bilginin ne düzeyde kullanılıp kullanılmadığına dikkat edilmesi firmalara daha fazla fayda sağlayabilmektedir.

Bilgi transfer mekanizmaları değerlendirildiğinde Nair vd. (2018) geliştirmekte olan ÇUŞ'lar için, özellikle geliştirmekte olan ana pazar birimleri ile onların denizaşırı yan kuruluşları arasındaki kültürel ve örgütsel farklılıklar göz önüne alındığında, işbirlikçi bir ortam yaratmak için kişisel koordinasyon mekanizmalara sahip olmaları hem TBT'den elde edilen faydalar noktasında hem de TBT'nin kapsamı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu iddia etmektedir. Vaka Firması incelendiğinde, bilgi aktarımı noktasında kişisel koordinasyon mekanizmalarından olan bire bir toplantılar, ziyaretler, ekip çalışmaları ve yönetici transferlerinin bilgiyi taşıma noktasında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Nonaka & Takeuchi (1995) örtük bilginin aktarımında, kişisel koordinasyon mekanizmasının en etkili mekanizma olduğunu savunmaktadır. Çalışmamız bu iddiayı destekleyerek, Vaka Firmasının aktarılması zor, teknik gerektiren bilgilerin transferinde kişisel koordinasyon mekanizmalarına ağırlık vermekte olduğunu göstermektedir. Ayrıca vaka firması incelendiğinde teknolojik tabanlı koordinasyon mekanizmaları maliyetler açısından faydalar sağladığı ortaya çıkmaktadır. Bilgi noktasında değerlendirildiğinde bu tür mekanizmalarda daha çok açık bilgi (kodlanabilir ve açıklanabilir) aktarımının daha etkin olduğu görülmektedir. Bu noktada işletmeler ve yan kuruluşlar arasında kültürel bağlam bilginin aktarılması noktasında büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin kültürel çalışmalar noktasında daha fazla yoğunlaşması ve sosyal etkileşimi daha fazla ön plana çıkarması bilgi transferi açısından fayda sağlayabilmektedir.

İlgili yazın (örneğin, Nair vd., 2018; Kotabe vd., 2011; Ambos vd., 2006) ile tutarlı olarak Vaka Firmasının TBT ile elde ettiği yeni iş modelleri sayesinde, zaman ve maliyet açısından faydalar sağlayarak süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olduğu görülmektedir. Bunun yanında global toplantılarla yan kuruluşlardan elde etmiş olduğu TBT sayesinde ürün tekliflerinin azaltılması noktasında faydalar sağladığı görülmektedir. Ayrıca GOÜ3'de ürün geliştirme açısından müşteri ile işbirliği yapma konusunda elde etmiş olduğu TBT ile yeni bir ürün geliştirme arayışındaki eksik halkayı sağlamasına yardımcı olduğu görülmektedir. GOÜ3 fabrikasındaki robotik çözümler konusunda elde etmiş olduğu TBT sayesinde teknolojik gelişimin yönlendirilmesine yardımcı olduğu ve son olarak oluşturulan platformlardan elde edilen TBT'ler sayesinde eksik bilgi süreçlerinin tamamlanması noktasında faydalar sağladığı görülmektedir.

Çalışma katkıları açısından değerlendirildiğinde, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde baskın örgütsel form olan işletme gruplarına (holdinge) bağlı bir kuruluşun uluslararasılaşma süreçlerini derinlemesine irdeleyerek, uluslararasılaşma ve TBT literatürlerine katkı sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmanın katkılarının yanı sıra kısıtları bulunmaktadır. İlk kısıtı, görüşmelerin Covid-19 salgını olduğu bir dönemde tek bir firmanın farklı üst kademe yöneticileriyle online görüşmeler gerçekleştirilerek yapılmasıdır. Nitel araştırma etkileşimin yüz yüze görüşmeler aracılığıyla daha iyi sağlanabildiği yönündedir. Bu doğrultuda görüşmeciler ile yüz yüze gelişmemesi, nitel araştırmanın gerekliliği olan ortam gözlemlemesi yapılamaması çalışmamız için önemli bir kısıtı teşkil etmektedir. Bir diğer kısıt ise Türkiye’de tek bir sektöre hitap eden firmayı baz alarak araştırma keşfedilmeye çalışılmaktadır. Ancak araştırmalarımız sonucunda da görülüyor ki bilgi transferleri açısından sektörel bağlam büyük bir önem teşkil etmektedir. Bu nedenle sonuçlarımızın genelleştirilebilirliğini sağlamak için daha büyük örneklemelerle gelecekteki araştırmalara ihtiyaç vardır. İlerleyen araştırmalar daha geniş alanlarda yürütülerek, daha farklı sektörlerden firmaların seçilmesi araştırmanın zenginliğini artırılabileceği ve daha genelleyebilir bulgular elde edilebileceği düşünülmektedir.

Katkı Oranı Beyanı

Araştırma Sorunsalı: Tülay İlhan Nas; Tasarım ve Dizayn: Tülay İlhan Nas; Literatür ve Yazım: Tülay İlhan Nas ve Şevval Tönel; Veri Toplama: Tülay İlhan Nas ve Şevval Tönel; Veri İşleme ve Analiz: Şevval Tönel; Analiz Yorumu: Tülay İlhan Nas ve Şevval Tönel.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarların ve araştırmanın herhangi bir kurum ya da kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Ambos, T. C., Ambos, B. & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters’ benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15 (3), 294-312.
- Argote, L., Ingrassia, P., Levine, J. M. & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 1-8.
- Ayden, Y., Demirbağ, M. & Tatoğlu, E. (2018). Market entry strategies of Turkish MNEs. *Turkish multinationals*. Springer International Publishing AG, 127–168.
- Blomkvist, K. (2012). Knowledge management in MNCs: The importance of subsidiary transfer performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 904-918.
- Borini, F. M., de Miranda Oliveira Jr, M., Silveria, F. F. & de Oliveirq Concer, R. (2012). The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 30 (3), 219-231.
- Can, E. & Utlü, N. (2018). Gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu işletmelerinin uluslararasılaşma teorileri: Bir literatür taraması. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2), 50-69.
- Chattopadhyay, A., Batra, A. & Özsoy, A. (2013). Gelişmekte olan pazarların yeni çokulusluları. Rota Yayın Yapım, İstanbul.

- Ciabuschi, F., Kong, L. & Su, C. (2017). Knowledge sourcing from advanced markets subsidiaries: Political embeddedness and reverse knowledge transfer barriers in emerging-market multinationals. *Industrial and Corporate Change*, 26 (2), 311-332.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry research design choosing among five approaches*, Sage, London.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, United States of America.
- DeMarrais, K., B. (2004). Qualitative interview studies: Learning through experience. K.B. DeMarrais ve S.D. Lapan (Ed.), *Foundations for research*, (51- 68), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. & Glaister, K. W., (2010a). Institutional and transaction cost determinants of Turkish MNEs' location choice. *International Marketing Review*, 27 (3), 272-294.
- Deng, P. (2013). Chinese outward direct investment research: Theoretical integration and recommendations. *Management and Organization Review*, 9 (3), 513-539.
- Di Minin, A. & Zhang, J. (2010). An exploratory study on international R&D strategies of Chinese companies in Europe. *Review of Policy Research*, 27 (4), 433-455.
- Dobrai, K. (2012). Knowledge transfer in multinational companies – evidence from Hungary. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 149-161.
- Driffield, N., Love, J. H. & Yang, Y. (2016). Reverse international knowledge transfer in the MNE: (Where) does affiliate performance boost parent performance? *Research Policy*, 45 (2), 491-506.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11 (1), 9-31.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9 (2), 163-190.
- Dunning, J. H., Kim, C. & Park, D. (2007). Old wine in new bottles: A comparison of emerging market TNCs today and developed country TNCs thirty years ago. 1-33, <https://www.oxfordtmcd.org/sites/default/files/SLPTMD-WP-011.pdf>. (Erişim Tarihi 15.04.2021).
- Dunning, J. H. & Lundan, S. M. (2008a). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing, Birleşik Krallık.
- Eden, L. (2009). Letter from the editor-in-chief: Reverse knowledge transfers, culture clashes and going international. *Journal of International Business Studies*, 40 (2), 177-180.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59 (4), 1113-1123.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, Melissa E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Fang, S.-C., Yang, C. W. & Hsu, W. Y. (2013). Inter-organizational knowledge transfer: The perspective of knowledge governance. *Journal of Knowledge Management*, 17 (6) 943-957.
- Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Sage, Los Angeles.
- Grosse, R. (1996). International technology transfer in services. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 781-800.
- Honigmann, J. J. (1982) Sampling in ethnographic fieldwork. R.G. Burgess (Ed.), *Field Research: A Sourcebook and Field Manual*, (79-90), Ailen & Unwin, Londra.
- İhan-Nas, T., Okan, T., Düzgün, A. & Çam, H. (2020). Türkiye'den dışarıya yapılan DYY'lerin giriş stratejilerinin belirleyicileri üzerine bir araştırma: Uluslararasılaşma kuramları bakış açısı. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11 (3), 592-614.

- İnce, M. & Oktay, E. (2006). Bilginin bir stratejik güç olarak önemi ve örgütlerde bilgi yönetimi. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 10 (9) , 15-29.
- İraz, R. & Yıldırım, E. (2004). İşletmelerde stratejik bilgi yönetiminin yenilikçi faaliyetlerin sürdürülebilirliğine etkisi. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 4 (8), 79-95.
- Jimenez, D. J., Martinez-Costa, M. & Sanz-Valle, R. (2014). Innovation, organizational learning orientation and reverse knowledge transfer in multinationals companies. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 47-55.
- Jimenez, D., Martinez-Costa, M. & Sanz-Valle, R. (2020). Reverse knowledge transfer and innovation in MNCs. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 629-648.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323.
- Kedia, B., Gaffney, N. & Clampit, J. (2012). EMNEs and knowledge-seeking FDI. *Management International Review*, 52 (2), 155-173.
- Kogut, C. S. & Mello, R. D. C. (2018). Reverse knowledge transfer on emerging market multinationals: A case study of the largest private bank in Latin America. *Latin American Business Review*, 19 (1), 77-103.
- Kotabe, M., Jiang, C. X. & Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46 (2), 166-176.
- Liu, X. (2013). Bridging knowledge gaps: Returnees and reverse knowledge spillovers from Chinese local firms to foreign firms. *Management International Review*, 54 (2), 253-276.
- Lord, M. D. & Ranft, A. L. (2000). Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31, 573-589.
- Lu, J., Liu, X. & Wang, H. (2010). Motives for outward FDI of Chinese private firms firm resources, industry dynamics and government policies. *Management and Organization Review*, 7(2), 223-248.
- Luo, Y. & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38 (4), 481-498.
- Luo, Y. & Wang, S. L. (2012). Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects. *Global Strategy Journal*, 2 (3), 44-261.
- Makino, S., Lau, C. M. & Yeh, R. S. (2002). Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 403-421.
- Mathews, J. A. (2003). Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view. *Industrial and Corporate Change*, 12 (1), 115-145.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (1), 5-27.
- McGuinness, M., Demirbağ, M. & Bandara, S. (2013). Towards a multi-perspective model of reverse knowledge transfer in multinational enterprises: A case study of coats PLC. *European Management Journal*, 31 (2), 179-195.

- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Miao, Y., Choe, S. & Song, J. (2011). Transferring subsidiary knowledge in the global learning context. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 478-496.
- Michailova, S. & Mustaffa, Z. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps and opportunities. *Journal of World Business*, 47 (3), 383-396.
- Mudambi, R., Piscitello, L. & Rabbiosi, L. (2014). Reverse knowledge transfer in MNEs: Subsidiary innovativeness and entry modes. *Long Range Planning*, 47 (1-2), 49-63.
- Mudambi, R. & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35 (5), 385-406.
- Nair, S. R., Demirbağ, M. & Mellahi, K. (2015). Reverse knowledge transfer from overseas acquisitions: A survey of Indian MNEs. *Management International Review*, 55 (2), 277-301.
- Nair, S. R., Demirbağ, M. & Mellahi, K. (2016). Reverse knowledge transfer in emerging market multinationals: The Indian context. *International Business Review*, 25 (1), 152-164.
- Nair, S. R., Demirbağ, M., Mellahi, K. & Pillai, K. G. (2018). Do parent units benefit from reverse knowledge transfer? *British Journal of Management*, 29 (3), 428-444.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nooshinfard, F. & Anaraki Nemati, L. (2014). Success factors of inter-organizational knowledge sharing: A proposed framework. *The Electronic Library*, 32 (2), 239-261.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 323-343.
- Peng, Z. (2016). Towards a framework of reverse knowledge transfer by emerging economy multinationals: Evidence from Chinese MNE subsidiaries in the United States. *Thunderbird International Business Review*, 59 (3), 349-366.
- Rabbiosi, L. (2011). Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanism. *Journal of International Management*, 17 (2), 97-113.
- Saray, M. O. (2011). Doğrudan yabancı yatırımlar – istihdam ilişkisi: Türkiye örneği. *Maliye Dergisi*, 161, 381-403.
- Subaşı, M. & Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2), 419-426.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (52), 27-43.
- Şahin-Tan, K. & Mert, K. (2014). Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma motivasyonunun lokasyon ve giriş stratejisi üzerindeki etkisi. *TİSK Akademi*, 9 (18), 74- 97.
- Şahin, K., Tatoğlu, E., Mert, K., Kaplan, T. & Gölgeci, İ. (2022). Internationalization of Turkish business groups: Motives and institutional context. *International Journal of Emerging Markets*.
- Türken, S. (2018). Gelişmekte olan piyasalarda çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin işletme grubu düzeyinde incelenmesi: Doğu Grubu örneği. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 7-43.
- Tavani-Najafi, Z., Giroud, A. & Sinkovics, R. R. (2012). Mediating effects in reverse knowledge transfer processes. *Management International Review*, 52 (3), 461-488.
- Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme sürecinde dışa açılma stratejileri*. Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.

- Van, W. R., Jansen, J. J. P. & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45, 830-853.
- Wang, L. (2016). Knowledge transfer in multinational enterprises: Intra-firm and inter- firm perspectives (unpublished PhD Thesis). Southern New Hampshire University.
- Yang, Q., Mudambi, R. & Meyer, K. E. (2008). Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, 34 (5), 882-902.
- Yaprak, A. & Karademir, B. (2010). the internationalization of emerging market business groups: An integrated literature review. *International Marketing Review*, 27 (2), 245-262.
- Yıldırım, A. & Simsek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. 11. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods. Sage Publications, London.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41 (3), 125-145.

Research Article / Araştırma Makalesi

SOFTWARE AS A SERVICE (SaaS) ADOPTION AS A DISRUPTIVE TECHNOLOGY: UNDERSTANDING THE CHALLENGES AND THE OBSTACLES OF NON-SaaS ADOPTERS

Can SAYGINER¹ 

ABSTRACT

Software for a service (SaaS) brings unprecedented benefits to business applications such as cost reduction and productivity. This study aims to understand the behavioral intentions of businesses that are not considering using SaaS, are in the process of evaluating the use of SaaS, are evaluating but not adopting, and planning to evaluate and use SaaS. Data were collected by asking 18 questions from 76 businesses not adopting SaaS and analyzed with One-Way Analysis of Variance (ANOVA). Fisher's LSD test was used as a post hoc analysis to observe the differences between the groups. The findings showed that those who do not plan to use SaaS and those who evaluate and plan to use SaaS, and those who are in the process of evaluating the use of SaaS and those who plan to use SaaS, differed significantly in their opinions about the perceived advantages and security concerns. On the other hand, it is seen that the decision makers' support of all non-SaaS adopters and the attitudes of non-SaaS adopters located in different market regions were similar. The research will contribute to informing SaaS providers to ensure business continuity and to produce customized software and applications suitable for the challenges and barriers faced by business operations.

Keywords: Choice of Technology, Organizational Behaviour, Hypothesis Testing, Diffusion Processes.

JEL Classification Codes: O14; D23; C12; O33.

YENİLİKÇİ TEKNOLOJİ OLARAK HİZMET İÇİN YAZILIM (SaaS): SaaS KULLANMAYANLARIN ZORLUKLARINI VE ENGELLERİNİ ARAŞTIRMAK

ÖZET

Hizmet için yazılım (SaaS), işletme uygulamalarında maliyet azaltma ve üretkenlik gibi benzeri görülmemiş büyük faydalar sağlamaktadır. Bu çalışma, SaaS kullanmayı düşünmeyen, SaaS kullanımını değerlendirme aşamasında olan, değerlendiren ama benimsemeyen ve değerlendirip SaaS kullanımını planlayan işletmelerin davranışsal niyetlerini anlamayı amaçlamaktadır. Veriler, SaaS'ı kullanmayan 76 işletmeden 18 soru sorularak toplandı ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile analiz edildi. Gruplar arasındaki farkları gözlemlemek için post hoc analizi olarak Fisher'in LSD testi kullanıldı. Bulgular, SaaS kullanmayı düşünmeyenler ile değerlendirip SaaS kullanımını planlayanların ve SaaS kullanımını değerlendirme aşamasında olanlar ile değerlendirip SaaS kullanımını planlayanların göreceli avantajlar

¹ Izmir Democracy University, Faculty of Economics and Administrative Science, Management Information Systems Department, İzmir, Turkey, cansayginer@gmail.com

ve güvenlik konusunda düşüncelerinin önemli ölçüde farklı olduğunu gösterdi. Diğer yandan, tüm SaaS kullanmayanların karar verici desteği ile farklı pazar bölgelerinde konumlanan SaaS kullanmayanların tutumlarının benzer ölçüde aynı olduğu görülmektedir. Araştırma, işletmelerin devamlılığını sağlamak ve iş operasyonlarının karşılaştığı zorluklar ve engeller için uygun kişiselleştirilmiş yazılım ve uygulamalar üretmek konusunda SaaS sağlayıcılarının bilgilendirilmesine katkıda bulunacaktır.

Anahtar Kelimeler: Teknoloji Seçimi, Örgütsel Davranış, Hipotez Testi, Yayınım Süreci.

JEL Kodları: O14; D23; C12; O33.

1. Introduction

The businesses have a trade-off between the decision of adopting SaaS or traditional software. Traditional software is described as purchasing the businesses' IT infrastructure by conducting software, hardware maintenance, and upgrades with the internal IT team (Rifat, 2021). However, this enabled businesses to switch software hard for business requirements. As a result, software as a service (SaaS) has emerged as a breakthrough system via renting for software deployments. It is defined as an on-demand and outsourced service by Hidayanto et al. (2010), a delivered service by Benlian et al. (2011), and a web-based application by Faasen et al. (2013) via the internet. Customer benefits the lower upfront expenditures by Alotaibi (2016), improved productivity by Tan et al. (2013), faster transactions by Benlian (2009), fixed IT budgeting by Müller et al. (2015), and monthly flexible payment by Rai et al. (2015). However, the drawbacks of SaaS are data security by Gashami et al. (2016), cost savings by Faasen et al. (2013) in the long run, restricted customization by Benlian (2009), availability concerns by Lechesa et al. (2012), and integration obstacles by Alotaibi (2016).

Despite the perceived disadvantages of SaaS, the SaaS market has increased over and over the years. With the Web 3.0 and 5G technology evolvment, Industry Research (2022) declared that the number of SaaS application markets will especially have grown by 15.9% from 2022 to 2028. The usage of SaaS applications was also 70% of the company's overall software (BetterCloud, 2020:1). In addition, Alves (2021) stated that SaaS adoption of businesses increased to 73% of businesses in 2021, and the projects' expenditures of SaaS providers grew by 44% from 2020 to 2021. Half of the companies are expected to use integrated SaaS applications by 2026 by forming centralized management (BetterCloud, 2020). Hence, the businesses needed to position their software deployed conforming to the business needs in the changing competitive conditions.

Various studies addressed the perceived intention to adopt SaaS adoption by all businesses, the business sizes, and the sectoral distinctions in qualitative, and quantitative analysis. For businesses in general, Johansson& Ruivo (2013) conducted a descriptive analysis approach to SaaS adoption in European countries. Seethamraju (2015) developed a qualitative-based Technological, Organizational, and Environmental (TOE) research model pioneered by Tornatsky & Fleischer (1990) for Enterprise Resource Planning (ERP) SaaS adoption in Australia. Mangula et al. (2015) organized a qualitative analysis approach to adopt SaaS for Dutch businesses. Palos-Sanchez et al. (2017) built a Technology Acceptance Model (TAM) by implementing a confirmatory factor analysis in Spain. Ferrari et al. (2012) developed a multi-case study model for Italian businesses. Verma et al. (2016) proposed a qualitative analysis

approach for Indian SaaS adoption. For SMEs as business size, Ayoobkhan & Asirvatham (2019) proposed an integrated Diffusion Of Innovation (DOI), and Technological, Organizational, and Environmental (TOE) framework by implementing an Analysis Of Variance (ANOVA), and multiple regression for ERP as SaaS adoption. Seethamraju (2015) built a multi-case study analysis to compare and contrast the SaaS enterprise systems of Indian, and Australian businesses. Akinrolabu et al. (2019) developed a probabilistic model for the ERP as SaaS cloud providers in the UK. Lechesa et al. (2012) organized a qualitative analysis approach to adopt ERP as SaaS for South African businesses. For SMEs as a sector, Hadi et al. (2020) conducted the TOE, DOI, and HOT-Fit (Human, Organization, and Technology) models by applying a Confirmatory Factor Analysis (CFA) to the Iraqi public sector. Hadi et al. (2021) also developed an integrated Theory of Planned Behavior (TPB) and Technology Acceptance Model (TAM) for Iraqi higher education.

DOI proposed by Rogers (1995) addressed two important challenges, such as perceived advantage, and security concerns. Perceived advantage has been investigated by Seethamraju (2015), and Ayoobkhan & Asirvatham (2019). There are also various constructs for the DOI theory applied such as compatibility, complexity, and cost savings. Compatibility was addressed by Kung et al. (2015) for manufacturers and retailers, Kruja et al. (2019) for SMEs, and Complexity was mentioned by Lechesa et al. (2012) for cloud-based ERP offerings and Pathan et al. (2017) for SMEs. Cost Saving was investigated by Faasen et al. (2013) for SMEs, and by Lechesa et al. (2012) for cloud-based ERP offerings.

TOE theories also pointed out that IT decision-making support is a significant construct for understanding the organizational environment of SaaS adoption. IT decision-making support has been experimented with by Mangula et al. (2015), Palos-Sanchez et al. (2017), and Ayoobkhan & Asirvatham (2019). There are also several constructs for TOE theory investigated such as organizational readiness, firm size, and sector studies. Organizational readiness was declared by Verma et al. (2016) for ERP-based SaaS. Firm size was applied by Pathan et al. (2017) and Kruja et al. (2019) for SMEs. Ferrari et al. (2012) developed multiple case study approaches to understanding the perceived benefits and challenges of SaaS adoption in Italy. Hadi et al. (2021) proposed an integrated TOE, DOI, and HOT-Fit model by applying CFA to the Iraqi public sector. Taufiq-Hail et al. (2021) formulated an integrated Theory of Planned Behavior (TPB) and Technology Acceptance Model (TAM) model by applying CFA to the Malaysian higher education sector. There are also no theories derived by Seethamraju (2015), Akinrolabu et al. (2019), Johansson & Ruivo (2013), Lechesa et al. (2012), Mangula et al. (2015), Ferrari et al. (2012), and Verma et al. (2016), and they discovered to point out the perceived consideration over SaaS adoption.

The originality of the study is that the research, which was implemented for the blurred businesses over specific distinct decision phases in terms of not considering, currently evaluating, have evaluated, but do not plan to adopt, and have evaluated, but plan to adopt over SaaS adoption, was a lack. In this context, this research addressed the indecisive businesses' intention for considering SaaS adoption in Turkey. It also gave a prescription of what these businesses' opinions are about perceived advantages and security concerns, and decision-makers' support as well as what these businesses driving in the national market and international market encounter in different decision phases. This research contributes to understanding the

challenges and obstacles of newly experienced businesses and will expect to find out to what extent businesses in each decision stage obtain benefits from SaaS adoption.

2. Materials and Methods

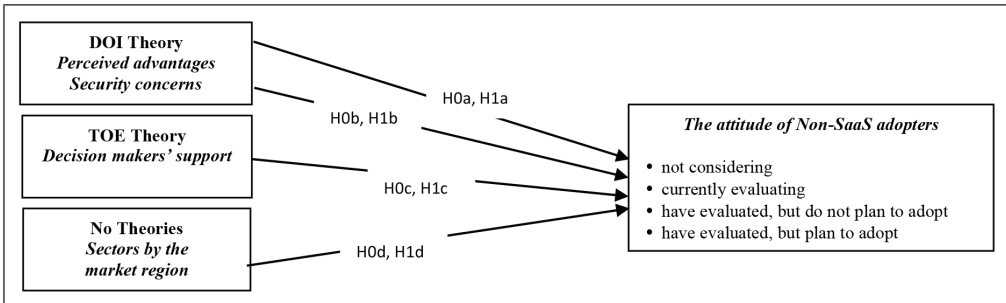
The research proposed a model, as illustrated in Table 1. A quantitative research design was conducted to check whether the attitude of non-cloud adopters (not considering, currently evaluating, have evaluated, but do not plan to adopt, and have evaluated, but plan to adopt) is significantly different for separate factors in terms of perceived advantage and security concerns from DOI theory, IT decision support from TOE theory, and the sector by the market region from no theories. Data were collected between May 2022 and July 2022. An ANOVA analysis was applied to investigate non-SaaS adopters’ constructs and whether they consider them different or the same. Among the attitude of non-cloud adopters, the proposed constructs, in which the means were found different, were observed. Fisher’s LSD test was applied to find out which mean pairs are significantly different.

Table 1. The Proposed Constructs From Scholars and Their Derived ICT

Dependent constructs		
Theories	Scholars	The Proposed Constructs
DOI	Seethamraju (2015), Ayoobkhan & Asirvatham (2019).	Perceived advantages, Security Concerns
TOE	Mangula et al. (2015), Palos-Sanchez et al. (2017), and Ayoobkhan & Asirvatham (2019)	Decision makers’ support
No Theories	Ferrari et al. (2012), Hadi et al. (2021), and Taufiq-Hail et al. (2021)	Sector by the market region
Independent Constructs		
Theories	Scholars	The Proposed Constructs
No Theories	Thiesse et al. (2011)	The attitude of non-adopters (Not Considering, Currently Evaluating, Have Evaluated, but do not Plan to Adopt, and Have Evaluated, but Plan to Adopt)

The unit of analysis is the non-SaaS adopters’ businesses in Turkey. From the trade of commerce in Istanbul, Ankara, and Izmir, non-SaaS adopters were chosen. 212 companies answered, and 76 of those weren’t SaaS adopters. Three IT decision makers’ profiles, three non-SaaS adopters’ profiles, and 12 Likert scale questions were asked of 76 non-SaaS adopters’ businesses by using Google Forms. Data were collected based on the non-probability sampling method as the sample selection was made judgmentally based on the business, which did not adopt SaaS. To avoid bias in sample selection, the effort was taken during the survey prepared from the proposed constructs of the scholars mentioned in Figure 1. The combined scales derived from distinct theories of different scholars in Table 1 were tested by clarifying the reliability in Table 3. The model was formed for understanding the differences and similarities of the DOI, TOE, and non-model constructs over the four stages of the attitude of non-SaaS adopters, as shown in Figure 1.

Figure 1. Research Model



The attitude of non-cloud adopters (Not Considering, Currently Evaluating, Have Evaluated, but do not Plan to Adopt, and Have Evaluated, but Plan to Adopt) was chosen as an independent construct. Perceived advantage, Security Concerns, IT Decision Support, and Sector by the Market Region were applied as dependent constructs. The null (H0) and the alternate hypothesis (H1) were derived as shown below.

H0a: There are no statistically significant differences in Perceived Advantages of Not Considering, Currently Evaluating, Have Evaluated, but do not Plan to Adopt, and Have Evaluated, but Plan to Adopt of Non-SaaS adopters.

H1a: There are statistically significant differences in Perceived Advantages of Not Considering, Currently Evaluating, Have Evaluated, but do not Plan to Adopt, and Have Evaluated, but planned to Adopt Non-SaaS adopters.

H0b: There are no statistically significant differences in Security Concerns of Not Considering, Currently Evaluating, Have Evaluated, but do not Plan to Adopt, and Have Evaluated, but Plan to Adopt Non-SaaS adopters

H1b: There are statistically significant differences in Security Concerns of Not Considering, Currently Evaluating, Have Evaluated, but do not Plan to Adopt, and Have Evaluated, but Plan to Adopt Non-SaaS adopters.

H0c: There are no statistically significant differences between decision makers' support and the attitude of non-SaaS adopters.

H1c: There are statistically significant differences between decision makers' support and the attitude of Non-SaaS adopters

H0d: There are no statistically significant differences between the market region and the attitude of Non-SaaS adopters.

H1d: There are statistically significant differences between the market region and the attitude of Non-SaaS adopters

3. The Research Findings

In the first phase, the survey was conducted to show the demographical appearances of the profile of IT decision-makers and non-SaaS adopters businesses as shown in Table 2. For demographics, the percentages of the male, and the female were 40.8%, and 59.2%, respective-

ly. For education level, the most participants were graduates with 55.3%. The other participants were masters, doctorates, and vocational schools by 18.4%, 6.6%, and 6.6%, respectively. For the age, most respondents, who were between 31 and 35, were with 23.6%. The second most respondents were between 41 and 45 with 11.8%. The third most respondents were between 46 and 50 with 10.5%. The fourth most respondents were shared among these three between 20 and 25, between 36 and 40, and 56 and above by 9.3%. The least respondents were between 51 and 55 with 7.8%. For the company profile, the ratio of service, and manufacturing businesses, which were non-SaaS adopters were 68.4%, and 31.6%, respectively. The non-SaaS adopter businesses driving in national, and international markets were 64.5%, and 35.5%, respectively. The attitude of the non-SaaS adopters' process was not considered, have evaluated, and plan to adopt, have evaluated, but do not plan to adopt, and currently evaluating by 57.8%, 19.8%, 14.5%, and 7.9%, respectively.

Table 2. The Demographic of IT Decision Makers' and Companies' Profile

IT Decision Makers' Profile		Frequencies	Ratio
(1) Gender:	Male	45	59.2%
	Female	31	40.8%
(2) Education Level	High School	10	13.2%
	Vocational School	5	6.6%
	Graduate	42	55.3%
	Masters	4	18.4%
	Doctorate	5	6.6%
(3) Age:	20-25	7	9.3%
	26-30	14	18.4%
	31-35	18	23.6%
	36-40	7	9.3%
	41-45	9	11.8%
	46-50	8	10.5%
	51-55	6	7.8%
	56 and above	7	9.3%
Company Profile		Frequencies	Ratio
(4) Sector	Manufacturing	24	31.6%
	Service	52	68.4%
(5) Market Region	National	49	64.5%
	International	27	35.5%
(6) Non Cloud Adopters' Process	Not considering (1)	44	57.8%
	Currently evaluating (2)	6	7.9%
	Have evaluated, but do not plan to adopt (3)	11	14.5%
	Have evaluated and plan to adopt (4)	15	19.8%

In the second phase, as illustrated in Table 3, the reliability was checked by Cronbach's Alpha (CA) values. These values, which exceeded 0.60 stated by Hair et al. (2013), were valid. The skewness (SK) values and the kurtosis (RKU) were satisfied between the range values -1 and +1 (Hair et al., 2013), and -2 and +2 (George & Mallery, 2010), respectively. The CA values of perceived advantages, security concerns, and decision makers' support were also fit, which were 0.819, 0.919, and 0.798, respectively. The Kappa value of the market regions, which was 0.434, was found as the moderate agreement stated by Landis & Koch (1977) for reliability. Before applying ANOVA analysis and parametric post hoc tests, the standard normal distribution of each construct (perceived advantages (5 items), security concerns (3 items), decision makers' support (3 items), and the market region (1 item)) was ensured with the SK values of -0.548, 0.292, 0.473, and 0.617, respectively. They were also satisfied with the RKU values of 0.191, -0.277, -0.106, and -1.664, respectively. The M values of perceived advantages, security concerns, decision makers' support, and the market region were 3.66, 3.55, 3.13, and 1.35, respectively. Their SD values were 0.68, 0.99, 0.84, and 0.48, respectively.

In the third phase, N, M, and SD values of the attitude of non-SaaS adopters were grouped by the perceived advantages, security concerns, decision makers' support, and the market region constructs, as shown in Table 4. In Table 5, the results of ANOVA and Fisher's LSD as a Post hoc test were presented. There was a statistically significant difference between groups in Perceived Advantages as determined by one-way ANOVA ($F(1.209, 432) = 2.796, p = .046$). An LSD post hoc test revealed that Perceived Advantages were statistically significantly different between "Not Considering" (3.54 ± 0.67) and "Have evaluated, but plan to adopt" ($3.97 \pm .73$) at $p = .031$ (*H1a Supported (1-4*)*). Perceived Advantages were also statistically much more significant between "Currently evaluating" ($3.33 \pm .43$) and "Have evaluated, but plan to adopt" (3.97 ± 0.73) at $p = .048$ (*H1a Supported (2-4*)*). There was no statistically significant difference between "Not Considering" and "Currently Evaluating" ($p = .471$). There was no statistically significant difference between "Not Considering" and "Have evaluated, but not plan to adopt". ($p = .072$). There was no statistically significant difference between "Currently Evaluating" and "Have evaluated, but not plan to adopt" ($p = .071$). There was no statistically significant difference between "Currently Evaluating" and "Not Considering" ($p = .071$). There was no statistically significant difference between "Have evaluated, but not plan to adopt" and "Have evaluated, but plan to adopt" ($p = .915$).

There was a statistically significant difference between groups in Security Concerns as determined by one-way ANOVA ($F(2.563, 929) = 2.759, p = .048$). Security Concerns were statistically significantly different between "Not Considering" ($3.69 \pm .92$) and "Have evaluated, but plan to adopt" ($3.02 \pm .98$) at $p = .022$ (*H1b Supported (1-4*)*). Security Concerns were also statistically far more significant between "Currently evaluating" ($4.16 \pm .78$) and "Have evaluated, but plan to adopt" (3.02 ± 0.98) at $p = .001$ (*H1b Supported (2-4*)*). There was no statistically significant difference between "Currently Evaluating" and "Not Considering". ($p = .267$). "Currently Evaluating" and "Have evaluated, but not plan to adopt" were statistically no different. ($p = .119$). There was no statistically significant difference between "Have evaluated, but not plan to adopt" and "Not Considering" ($p = .355$). "Have evaluated, but not plan to adopt" and "Currently Evaluating" were not statistically significantly different ($p = .119$). There was no statistically significant difference between "Have evaluated, but not plan to adopt" and "Have evaluated, but plan to adopt" ($p = .333$). There was no significant difference

between the decision makers' support and the attitude of non-cloud adopters (*H0c Supported*). There was no significant difference between the market region and the attitude of non-cloud adopters (*H0d Supported*). Decision makers' support and market region were not statistically significant among all the attitudes of non-SaaS adopters.

Table 3. Reliability Table

Constructs	N	Items	M	SD	SK	RKU	CA
Perceived Advantages	76	5	3.66	0.68	-0.548	0.191	0.819
Security Concerns	76	3	3.55	0.99	0.292	-0.277	0.919
Decision Makers' Support	76	3	3.13	0.84	0.473	-0.106	0.798
Constructs	N	Items	M	SD	SK	RKU	Kappa value
Market Region	76	1	1.35	0.48	0.617	-1.664	0.434

*Mean (M), standard deviations (SD), skewness (SK), and Kurtosis (RKU)

Table 4. Comparison of the difference of the mean between the attitudes of non-cloud adopters

Dependent Constructs	Independent Constructs: Attitudes of Non-SaaS Adopters	N	M	SD	Std. Error	95% Confidence		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Perceived Advantages	Not considering (1)	44	3.54	0.67	0.101	3.33	3.74	2.00	5.00
	Currently evaluating (2)	6	3.33	0.43	0.176	2.87	3.78	2.80	4.00
	Have evaluated, but do not plan to adopt (3)	11	3.94	0.55	0.166	3.57	4.31	3.00	4.80
	Have evaluated and plan to adopt (4)	15	3.97	0.73	0.189	3.56	3.82	3.00	5.00
Security Concerns	Not considering (1)	44	3.69	0.92	0.139	3.41	4.98	1.00	5.00
	Currently evaluating (2)	6	4.16	0.78	0.318	3.34	4.16	3.00	5.00
	Have evaluated, but do not plan to adopt (3)	11	3.39	1.14	0.344	2.62	3.56	1.00	5.00
	Have evaluated and plan to adopt (4)	15	3.02	0.98	0.255	2.47	3.78	1.00	4.67
Decision Makers' Support	Not considering (1)	44	2.97	0.75	0.113	2.74	3.20	1.33	5.00
	Currently evaluating (2)	6	3.16	0.95	0.391	2.16	4.17	2.00	4.33
	Have evaluated, but do not plan to adopt (3)	11	3.27	0.86	0.261	2.68	3.85	2.00	5.00
	Have evaluated and plan to adopt (4)	15	3.46	0.99	0.257	2.91	4.01	2.00	5.00
Market Region	Not considering (1)	44	1.36	0.48	0.073	1.21	1.51	1.00	2.00
	Currently evaluating (2)	6	1.33	0.51	0.210	0.79	1.87	1.00	2.00
	Have evaluated, but do not plan to adopt (3)	11	1.27	0.46	0.140	0.95	1.58	1.00	2.00
	Have evaluated and plan to adopt (4)	15	1.40	0.50	0.130	1.11	1.68	1.00	2.00

Table 5. The results of ANOVA Analysis for the Attitudes of SaaS Adoption by Perceived Advantages, Security Concerns, Decision Makers' Support, and Market Region

Dependent Constructs		Sum of Squares	sd	Mean of Squares	F	Sig.	Posthoc Results
Perceived Advantages	Between Groups	3.628	3	1.209	2.796	0.046	(H1a Supported) 1-4* 2-4*
	Within Groups	31.136	72	0.432			
Security Concerns	Between Groups	7.688	3	2.563	2.759	0.048	(H1b Supported) 1-4* 2-4*
	Within Groups	66.878	72	0.929			
Decision Makers' Support	Between Groups	2.958	3	0.986	1.409	0.247	(H0c Supported) -
	Within Groups	50.401	72	0.700			
Market Region	Between Groups	0.111	3	0.037	0.154	0.927	(H0d Supported) -
	Within Groups	17.297	72	0.240			

p<.05 ** denoted as significantly different. (1: **Not considering**, 2: **Currently evaluating**, 3: **Have evaluated, but do not plan to adopt**, 4: **Have evaluated, and plan to adopt**)

4. Discussion

SaaS adoption has been considered at the beginning phase by Turkish businesses. 6 out of 10 businesses have never attempted it before. 2 out of 10 businesses, which evaluated the SaaS adoption process, were more likely to plan SaaS adoption than the businesses, which don't plan the 1 out of 10. It can be inferred that *"If the businesses evaluate it, they are more likely to attempt it as numbers"*. However, as a perceived thought, *the difference between evaluating the SaaS adoption and having evaluated and planning to adopt SaaS compared to never considering and having evaluated and plan to adopt SaaS is by far less likely to be eager to adopt it*. As a result, the never attempting ratio was high, which can be generalized that *"the awareness of SaaS adoption was at a low level"*.

- Perceived Advantages were statistically significantly different between "Not Considering" and "Have evaluated, and plan to adopt" *H1a Supported (1-4*)*.

The difference between "Not Considering" and "Have evaluated, and plan to adopt" would be because of the misinterpretation of cloud computing, and unclear information before the SaaS adoption. The perceived advantages of SaaS adoption for non-adopters were less implementation cost by Lechesa et al. (2012), less maintenance cost by Pathan et al. (2017), and fast to enter the market by Wulf et al. (2021). However, customizing the software for specific business operations mentioned by Ullah & Khan (2014) would be challenging for businesses, which is not considered. It can be deducted that *third-SaaS providers should present trial applications for businesses by continuing the old system and the new system not to prohibit the reduction of the former production or former business processes productivity and should also train IT decision-makers and other staff in the IT department for the effective integration to create bespoke software in their cloud environment."*

- Perceived Advantages were also statistically much more significantly different between "Currently evaluating" and "Have evaluated, but plan to adopt" *H1a Supported (2-4*)*.

The difference between “Currently evaluating” and “Have evaluated, and plan to adopt” for perceived advantages would be because of being skeptical about the adoption process, the lack of regulations, and the lack of IT infrastructure during the SaaS adoption in Turkey.

The first reason is being skeptical. There would have been a dependency on service-level agreement contracts for non-adopters between businesses and third-party SaaS providers (Timmermans et al., 2010). Integration costs between the old and the new technology would be higher for the businesses, which currently evaluating the SaaS adoption (Bradford, 2015). It can be inferred that *Third-party SaaS providers should present exit strategy, change management process, and risk management to ensure a smooth transition for businesses.*

The second reason is the lack of regulation policy. During the SaaS adoption evaluation, service level agreements can be strict for businesses as the regulations such as the commercial code of laws, the copyright law, and industrial property law in Turkey were at the beginning phase (The Software Alliance, 2018). The security concern about the technology would be higher. It can be deduced that *Government should also give incentives for the proprietary cloud providers to bring customers, operators, and high-level IT people together in one platform to build a secure centralized network for building the community cloud for each sector.*

The third reason is the IT infrastructure in Turkey. The IT infrastructure of Turkey is also under evaluation. The broadband strategy plan for 4G technology is in its early stages (Kuyucu, 2011). Migrating business processes from one platform to another platform is difficult for businesses, which currently evaluating SaaS adoption. There is a law no 6769 named industry property law in Turkey to protect industrial designs, computer-related inventions, patents, and trademarks (The Software Alliance, 2018). However, as there is no safe harbor agreement explained by (Kuyucu, 2011) for carrying data abroad, the cloud providers such as Salesforce, Microsoft, and SAP products can have a tough duty to enter the Turkish market, which has brought a restricted SaaS product in the market. The service availability would be harder for businesses. It can be inferred that *“Government should work collaboratively with three operators: Vodafone, Turkcell, and Turk Telekom to create a market entry for famous cloud providers such as Google, SAP, and Oracle to build the data centers’ within the boundaries of Turkey.”*

- Security Concerns were statistically significantly different between “Not Considering” and “Have evaluated, and plan to adopt” *H1b Supported (1-4*)*.

The difference between “Not Considering” and “Have evaluated, and plan to adopt” for security concerns would be because of the perceived data loss concern, and perceived migration issues before the SaaS adoption. For the data loss concern, the businesses, for which SaaS adoption was not considered, suspected of the internet downturn by Ali et al. (2016) and unauthorized user access by Motta et al. (2012) as there is a possibility to leak important data. For migration issues, backup, recovery, maintenance, and modification costs would be a surprise cost during the SaaS adoption. It can be deduced that *“The IT decision-makers should draw a roadmap of the selection, the evaluation of SaaS providers, and form the cost-benefit analysis model approach for reporting top management levels.”*

- Security Concerns were also statistically far more significant between “Currently evaluating” and “Have evaluated, but plan to adopt” *H1b Supported (2-4*)*.

The difference between “Currently evaluating” and “Have evaluated, and plan to adopt” for security concerns would be because of the risks of the SaaS adoption during the adoption. The businesses, which currently evaluating SaaS adoption, should take into account the audit trail based on the standards and controls in advance. The audit trail should be conducted to track each information technology assets’ transactions (Faasen et al., 2013). The process owners should also inform IT auditors about the possibility of high-level risks to the critical processes (Doshi, 2020). IT auditors should build an information security management system framework for businesses by forming policies based on ISO 27006 Standards (Wright, 2008). IT auditors should create procedures with line managers by applying detective and corrective controls against the malware defects, such as denial of service (DOS) attacks, and Trojan attacks (Doshi, 2020). The sustainability of a secure environment would be interrupted. It can be deduced that *“IT auditors should build a log monitoring and checkpoints in the production for the detective controls, and form business continuity planning, and disaster recovery planning for the corrective controls by counseling with the process owners to take precautions for the businesses.”*

- There was no significant difference between the decision makers’ support and the attitude of non-cloud adopters (*H0c Supported*). There was no significant difference between the market region and the attitude of non-cloud adopters (*H0d Supported*).

The non-SaaS adopter businesses, which the attitudes had “Not Considering”, “Currently evaluating”, “Have evaluated, but do not plan to adopt”, and “Have evaluated, and plan to adopt”, considered the same for the IT decision-maker support, and the market region. No matter where the businesses market region: the Turkish national market or the international market, IT decision-makers for distinct sectors had a common belief on cloud computing adoption about the benefits and challenges in Turkey to promote SaaS adoption. Decision-makers have an important role in resource management (Lynn et al., 2018). Integrating SaaS with the former traditional software can be more challenging than integrating SaaS with the former electronic data interchange (EDI) offerings (Ullah & Khan, 2014). It can be inferred that *“IT decision-makers can accumulate the requirement analysis of SaaS adoption for every task of the business processes by working closely with line managers of each business function such as marketing, logistics, and supply chain, and report them to the SaaS developers for effective integration of database management systems. It gives businesses the ability to use artificial intelligence algorithms within IoT-based cloud systems.”*

5. Conclusion

The SaaS adoption level is low in Turkish businesses. The results showed that investigating the relationships between “Not Considering” and “Have evaluated, and plan to adopt”, “Currently evaluating” and “Have evaluated, but plan to adopt” was significantly different in the perceived advantages construct. The results also exhibited that observing the relationships between “Not Considering” and “Have evaluated, and plan to adopt”, “Currently evaluating” and “Have evaluated, but plan to adopt” was significantly different in the security concerns construct. In addition, it is also shown that the decision makers’ support and the attitude of non-cloud adopters, and the market region and the attitude of non-cloud adopters were the same. The knowledge and risks should be maintained for separate sectors by the key IT people, who got involved in many SaaS adoption projects, with the booklets for businesses and the coor-

dination of governments. If internally qualified IT people exist for businesses, IT departments and key users can take part in building the business processes complied with the SaaS products, which had implementation, hardware, and operating costs, as they built for themselves. Otherwise, outsourcing from third-party SaaS providers was essential for businesses by considering their budget, which had the integration, and exit strategy costs. Either both decisions, external or internal IT decision-makers should build a customized and business-driven model by coordinating with the IT auditors to reduce security risks, the process owners to diminish the workload delays for maintaining quality, and the line managers to track daily failures. In return, SaaS providers should collect the data for the requirements, building know-how solutions against the perceived barriers and challenges of SaaS adoption for distinct sectors with external or internal IT decision-makers.

The limitation of the study is the SaaS offerings will first be broken into pieces, such as mail systems, ERP systems, Supply chain systems, and Customer Relationship Management (CRM) systems so the challenges and obstacles of SaaS adoption will be grouped by the distinct offerings as a service-oriented to demonstrate the previous failures, threats, and vulnerability. Secondly, service-oriented SaaS offerings will be categorized into the private or public sectors, the service and manufacturing sectors, and the critical business processes division such as the ordering process, product scheduling system, payroll system, and invoice systems so the integration, and migration processes issues can be addressed.

Contribution Statement of Researchers

The contribution to the study belongs to me.

Conflict of Interest Statement

There are no conflicts of interest with any institution or individual within the scope of this study.

References

- Akinrolabu, O., New, S. & Martin, A. (2019). CSCCRA: A novel quantitative risk assessment model for SaaS cloud service providers. *Computers*, 8(3), 66. <https://doi.org/10.3390/computers8030066>
- Ali, O., Soar, J. & Yong, J. (2016). An investigation of the challenges and issues influencing the adoption of cloud computing in Australian regional municipal governments. *Journal of Information Security and Applications*, 27(C), 19-34. <https://doi.org/10.1016/j.jisa.2015.11.006>
- Alotaibi, M. (2016). Antecedents of software-as-a-service (SaaS) adoption: A structural equation model. *International Journal of Advanced Computer Research*, 6(25), 114-129. <https://doi.org/10.19101/IJACR.2016.626019>
- Alves, P. (2021). DevSquad: 65 Saas Statistics and Trends for 2022. Available online: <https://devsquad.com/blog/saas-statistics/> (accessed December 2021).
- Ayoobkhan, A. L. M. & Asirvatham, D. (2019). A study on the adoption of software as a service (SaaS) in online business SMEs in Sri Lanka. *Asian Journal of Research in Computer Science* 2(2), 1-13. <https://doi.org/10.9734/AJRCOS/2018/45904>
- Benlian, A., Hess, T. & Buxmann, P. (2009). Drivers of SaaS-adoption—an empirical study of different application types. *Business & Information Systems Engineering*, 1(5), 357-369. <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0068-x>

- Benlian, A., Koufaris, M. & Hess, T. (2011). Service quality in software-as-a-service: Developing the SaaS-Qual measure and examining its role in usage continuance. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 85-126. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280303>
- BetterCloud, (2020) State of SaaS Ops: The Impact and Implications of the SaaS Revolution. (2020). Available online: <https://resources.bettercloud.com/reports/2020-state-of-saasops-the-impact-and-implications-of-the-saas-revolution> (accessed December 2022).
- Bradford, M. (2015). *Modern ERP: Select, implement & use today's advanced business systems*. Publisher Morrisville, NC : Lulu [3rd ed.]. ISBN: 978-1312665989, 284.
- Doshi, H. (2020) *CISA- Certified information systems auditor study guide*. Birmingham, UK: Packt Publishing, ISBN: 9781838989583, 590.
- Faasen, J., Seymour, L. F. & Schuler, J. (2013). SaaS ERP adoption intent: Explaining the South African SME perspective. 6th Conference on Research and Practical Issues in Enterprise Information Systems (CONFENIS), Sep 2012, Ghent, Belgium, 35-47. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36611-6_3
- Ferrari, A., Rossignoli, C. & Mola, L. (2012). Organizational factors as determinants of SaaS adoption. In *Book: Information systems: crossroads for organization, management, accounting and engineering*. ISBN: 978-3790827880, Physica, Heidelberg, 61-66. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2789-7_8
- Gashami, J. P. G., Chang, Y., Rho, J. J. & Park, M. C. (2016). Privacy concerns and benefits in SaaS adoption by individual users: A trade-off approach. *Information Development*, 32(4), 837-852. <https://doi.org/10.1177/0266666915571428>
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Hadi, H. J., Omar, M. A., Osman, W. R. S. & Hussaini, M. (2020). Factors affecting the intention to adopt software-as-a-service in public organization from expert's perspective. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 98(10), 1751-1764.
- Hadi, H. J., Omar, M. A. & Osman W. R. S. (2021). Investigating the determinants of CC-SaaS adoption in Iraqi's public organisations from the perspective of IT professionals. *International Journal of Engineering and Technical Research* 14(2):130-143.
- Hair J. F., Jr., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. [Editorial]. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 46(1-2), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Hidayanto, A. Karnida, Y. Y. & Moerita, G. (2012). Analysis of Software as a Service (SaaS) for software service offering alternative: A case study of e-office on-demand service of PT Telkom Indonesia. *International Journal of Innovation and Learning*, 12, 294-318. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2012.048811>
- Industry Research, 2022 Software as a Service (SaaS) Market Size [2022] | is Estimated to Extent USD 234900 Million, with 15.9% CAGR | Global Industry Share, Growth Rate, Demand, Business Challenges, Opportunities, Trends, Key Players, Revenue and Forecast 2028. Available online: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/11/06/2549163/0/en/Software-as-a-Service-SaaS-Market-Size-2022-is-Estimated-to-Extent-USD-234900-Million-with-15-9-CAGR-Global-Industry-Share-Growth-Rate-Demand-Business-Challenges-Opportunities-Tren.html> (accessed December 2022).

- Johansson, B. & Ruivo, P. (2013). Exploring factors for adopting ERP as SaaS. In: Proceedings of the CENTERIS 2013-Conference on ENTERprise Information Systems, Procedia Technology, 9(Special Issue), 94–99. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.010>
- Kruja, A. D., Hysa, X., Duman, T. & Tafaj, A. (2019). Adoption of Software as a Service (Saas) in small and medium-sized hotels in Tirana. *Enlightening Tourism A Pathmaking Journal*, 9(2), 137-167. <https://doi.org/10.33776/et.v9i2.3625>
- Kung, L., Cegielski, C. G. & Kung, H. J. (2015). An integrated environmental perspective on software as a service adoption in manufacturing and retail firms. *Journal of Information Technology*, 30(4), 352-363. <https://doi.org/10.1057/jit.2015.14>
- Kuyucu, A. D. H. (2011). The playground of cloud computing in Turkey. *Procedia Computer Science*, 3, 459-463. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.077>
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Lechesa M., Seymour L. & Schuler J. (2012) ERP Software as Service (SaaS): Factors affecting adoption in South Africa. In: Møller C., Chaudhry S. (eds) *Re-conceptualizing Enterprise Information Systems. Lecture Notes in Business Information Processing*, 105, 152-167. Online ISBN: 978-3-642-28827-2, Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28827-2_11
- Lynn, T.G., Liang, X., Gourinovitch, A., Morrison, J. P., Fox, G. & Rosati, P. (2018). Understanding the determinants of cloud computing adoption for high performance computing. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii. 3894-3903. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.489>
- Mangula, I. S., van de Weerd, I. & Brinkkemper, S. (2015). Why do companies adopt or reject SaaS? Looking at the organizational aspect. *Conference: Pacific Asia Conference on Information System (PACIS) 2015-Singapore, Proceedings*, 33.
- Motta, G., Sfondrini, N. & Sacco, D. (2012). Cloud computing: A business and economical perspective. In *IEEE-2012 International Joint Conference on Service Sciences*, 18-22.
- Müller, S. D., Holm, S. R. & Søndergaard, J. (2015). Benefits of cloud computing: Literature review in a maturity model perspective. *Communications of the Association for Information Systems*, 37. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03742>
- Palos-Sanchez, P. R., Arenas-Marquez, F. J. & Aguayo-Camacho, M. (2017). Cloud computing (SaaS) adoption as a strategic technology: Results of an empirical study. *Mobile Information Systems*, 2017, 1-20. <https://doi.org/10.1155/2017/2536040>
- Pathan, Z. H., Jianqiu, Z., Akram, U., Latif, Z., Khan, M. K. & Tunio, M. Z. (2017). Essential factors in cloud-computing adoption by SMEs. *Human Systems Management*, 36(4), 261–275. <https://doi.org/10.3233/HSM-17133>
- Rai, R., Sahoo, G. & Mehfuz, S. (2015). Exploring the factors influencing the cloud computing adoption: A systematic study on cloud migration. *SpringerPlus*, 4, 197. <https://doi.org/10.1186/s40064-015-0962-2>
- Rifat, A. (2021). Factors that lead to choose software as a service rather than traditional software? <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21335.60321>
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovation*. The Free Press, New York.
- Seethamraju, R. (2015). Adoption of software as a service (SaaS) enterprise resource planning (ERP) systems in small and medium sized enterprises (SMEs). *Information Systems Frontiers*, 17(3), 475-492. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9506-5>

- Tan, C., Liu, K., Sun, L. & Spence, C. (2013). An evaluation framework for migrating application to the cloud: Software as a service. *LISS 2012*, Springer, Berlin, Heidelberg, E-ISBN: 978-3-642-32054-5, 967-972. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32054-5_135
- Taufiq-Hail, G. A. M., Alanzi, A. R. A., Yusof, S. A. M. & Alruwaili, M. (2021). Software as a service (SaaS) cloud computing: An empirical investigation on university students' perception. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 16, 213-253. <https://doi.org/10.28945/4740>
- The Software Alliance. (2018). *BSA Global cloud computing scorecard- powering a bright future. (2018)*. Available online: https://cloudscorecard.bsa.org/2018/pdf/BSA_2018_Global_Cloud_Scorecard.pdf (accessed on December 2022).
- Thiesse, F., Staake, T., Schmitt, P. & Fleisch, E. (2011). The rise of the “next-generation bar code”: An international RFID adoption study. *Supply Chain Management* 16(5), 328-345. <https://doi.org/10.1108/13598541111155848>
- Timmermans, J., Stahl, B. C., Ikonen, V. & Bozdog, E. (2010). The ethics of cloud computing: A conceptual review. 2010 IEEE Second International Conference on Cloud Computing Technology and Science (CloudCom), Indianapolis, IN, USA, 614-620. <http://doi.org/10.1109/CloudCom.2010.59>
- Tornatsky, L. & Fleischer, M. (1990). *The process of technology innovation*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Ullah, N. & Khan, S. U (2014). Challenges in the adoption of hybrid cloud: Preliminary results from a systematic literature review. In *IEEE-21st Asia-Pacific Software Engineering Conference*, 230-237. <https://doi.org/10.1109/APSEC.2014.41>
- Verma, P., Kumar, V., Kumawat, G. L. & Yadav, N. K. (2016). The role of management control system in ERP project implementation. *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10, 2016*, 1635-1641.
- Wright, C. (2008). *The IT regulatory and standards compliance handbook: How to survive information systems audit and assessments*. Elsevier Inc. ISBN 978-1-59749-266-9. <https://doi.org/10.1016/B978-1-59749-266-9.X0001-X>
- Wulf, F., Lindner, T., Westner, M. & Strahringer, S. (2021). IaaS, PaaS, or SaaS? The why of cloud computing delivery model selection–vignettes on the post-adoption of cloud computing. In *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, 6285-6294. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.758>

Research Article / Araştırma Makalesi

FX BORROWING, EMPLOYMENT AND FIRM GROWTH*

Huzeyfe TORUN¹ 

ABSTRACT

In this paper, I explore the role of foreign currency-denominated loans on employment and firm growth. I utilize the Coarsened Exact Matching (CEM) methodology using a rich firm-level dataset in order to find counterpart firms that are similar in terms of variables such as net sales, total assets, number of employees, the share of total debt in assets, the share of tangible assets in total assets, export to total sales ratio but different in the currency of the loan used. Then I use panel data fixed effect regressions to measure the impact of FX loans on firm employment and sales growth compared to TL loans. More specifically, I analyze whether firms that use FX-denominated credit more intensively have better firm outcomes or not. The results point to the diminishing impact of FX loans on firm growth in recent years. While the firms borrowed in FX had a higher growth rate compared to TL-borrowed firms until 2017, there is no significant difference in firm employment growth or sales growth performance between FX-indebted firms and TL-indebted firms after 2017.

Keywords: Firm growth; Employment; FX loan.

JEL Classification Codes: L25, J23, G32.

YP CİNSİNDEN BORÇLANMA, İSTİHDAM VE FİRMA BÜYÜMESİ

ÖZET

Bu çalışmada Yabancı Para (YP) cinsinden borçlanmanın istihdam ve firma büyümesi ile ilişkisi incelenmiştir. Firma seviyesinde detaylı bir veri setinde genişletilmiş tam eşleme (coarsened exact matching) yöntemi uygulanarak net satışlar, toplam varlıklar, çalışan sayısı, toplam borcun varlıklar içindeki payı, maddi duran varlıkların toplam varlıklar içindeki payı, ihracatın toplam satışlara oranı gibi göstergeler açısından benzer olan fakat kullanılan kredinin para birimi farklı olan firmalar tespit edilmektedir. Ardından panel veri sabit etkiler modelleri kullanılarak YP cinsinden kredilerin firma büyümesindeki etkisi incelenmektedir. Diğer bir ifadeyle, daha yüksek YP cinsinden kredi kullanım payına sahip firmaların daha iyi firma sonuçlarına sahip olup olmadığını analiz edilmektedir. Sonuçlar YP kredilerin firma büyümesi üzerindeki rolünün son yıllarda azaldığını göstermektedir. 2017 yılına kadar olan süreçte YP kredi kullanan firmalar benzer miktarda TL kredi kullanan firmalara göre daha yüksek büyüme oranına sahipken 2017 sonrası dönemde bu ilişkinin değiştiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Firma büyümesi; İstihdam; Yabancı para borç.

JEL Kodları: L25, J23, G32.

* The views expressed here are of my own and do not necessarily reflect those of the CBRT. All errors are mine. I would like to thank Ahmet Duhan Yassa for his valuable comments and support in understanding parts of the dataset.

¹ PhD., The Central Bank of the Republic of Türkiye, Ankara, Türkiye, huzeyfe.torun@tcmb.gov.tr

1. Introduction and Literature Review

Access to finance is crucial for firms and has a significant impact on key macroeconomic factors like production, employment, and investment. In developing countries like Türkiye, banks are the primary financial intermediaries, and loans are a vital means of accessing finance. Studies have shown that loans have a substantial effect on real performance measures, including employment, investment, and growth for firms (Fazzari et al., 1989; Benmelech et al. 2011; Amiti & Weinstein, 2011; Chodorow-Reich, 2014).

In developing countries, borrowing in foreign currency can be a crucial option for companies with limited access to financing in their own currency from local financial systems. However, it also comes with a substantial balance sheet risk, as fluctuations in capital movements can lead to exchange rate depreciation. This phenomenon, known as liability dollarization, raises important research questions about its impact on firms' employment, sales, exports, and investments in tangible fixed assets.

In this study, I investigate the relationship between firms' FX loan utilization and various variables regarding firm performance such as employment growth, net sales growth, export growth, and tangible asset investment. For this purpose, I merge two firm-level data sets for the period between 2010-2020. First, I use the data on the financial statements of the firms that contain the balance sheet details and the income statements. This is an annual data set. Second, I use the company loan usage data reported by the banks on a monthly basis. For the latter data set, to reach the annual loan usage, I converge the data adding up the monthly loan usage. With the detailed micro-data set obtained, the relationship of FX borrowing behavior with sales growth, employment growth, and other firm performance indicators was estimated by panel fixed effect regressions. In addition to this method, in order to alleviate the concerns regarding the potential endogeneity between the firm borrowing and firm performance, the coarsened exact matching method (CEM) was applied, and the panel fixed effects regressions were estimated for the sample of companies that were similar to each other in many characteristics but differ in the currency type of the loan used.

Findings obtained from panel data fixed effects models show that there is a positive relationship between firms' FX loan utilization and their employment and net sales growth in the period until 2017. After 2017, when the exchange rate volatility was relatively higher, the relationship between FX borrowing and variables such as net sales growth, employment growth, and tangible fixed asset investment weakened. It has been observed that this relationship between foreign currency borrowing and various firm performance measures is similar for long-term loans and for total loans.

There is a developed literature on the relationship between loan growth and firm performance. The available literature shows that firms' credit constraints have an important role in firm performance. From the early literature, Fazzari et al. (1988) pointed out that external capital and internal capital are not perfect substitutes and financial structure matters for the firm performance and showed the importance of loans in firm performance. Amiti & Weinstein (2018) use a large sample of matched bank-firm level data from Japan for the period 1990-2010, and separate firm borrowing shocks from supply shocks. Exploiting the detailed data set, they highlight that supply-side financial shocks have a significant effect on firm investment

behavior. Chava & Roberts (2008) discussed the effect of financing friction on firm investment and the potential mechanisms. In terms of the mechanisms, they show that when the creditors resort to the threat of accelerating the loan, capital investments decline sharply. There is also empirical evidence on the relationship between financing and export performance. Amiti & Weinstein (2011) point to the collapse of exports relative to output during the financial crisis and investigate the link between weakening bank health and the drops in exports relative to output. They address the potential endogeneity issue between borrowing and export performance and provide causal evidence on the abovementioned link. Their results imply economically and statistically significant effects of the health of financial institutions on firm-level exports.

Regarding the evidence on the relationship between financing and employment outcomes, Benmelech et al. (2011) use quasi-experimental methodologies to understand the impact of finance on employment decisions of firms in the US. They find that the responsiveness of the employment decisions of companies to financial health is almost as strong as the responsiveness of investment behavior to cash flows, highlighting the significance of the availability of credit on employment decisions at the firm level, and at the aggregate level. Chodorow-Reich (2014) constructs a new data set that includes information on banking relations and employment levels of 2000 firms in the US for the period of 2008-2009. Then they exploit the Lehman crisis as a natural experiment where firms that had intense relationships with less healthy banks before the crisis were more likely to switch to a new lender and pay higher interest rates. These firms not only paid a higher interest rate while borrowing but also reduced employment by more relative to the clients of healthier banks. Yet, their findings do not reject the hypothesis of no effect for the largest companies.

There is also extensive literature on the effects of foreign currency loans in developing countries. Acharya & Vij (2015) conducted a study using data from Indian firms to examine the impact of macroprudential policies on their foreign currency borrowing. They observed that firms are more likely to issue foreign currency debt when the dollar 'carry trade' is profitable. However, when regulators implement macroprudential policies to restrict capital flows, this trend decreases. The study concludes that during favorable financial conditions, firms' equity exposure to FX risk increases after issuance, which can make the external sector vulnerable during the 'taper tantrum'. In their study, Bruno & Shin (2017) analyzed data at the firm level and looked into the borrowing behavior of non-financial corporations in US dollars. The study found that companies outside the US tend to issue US dollar-denominated bonds when the dollar carry trade is favorable, particularly those with significant cash reserves in emerging markets. Du & Schreger (2016) analyzed data from 14 emerging countries and found that countries with high foreign exchange (FX) indebtedness among corporate firms have a higher probability of sovereign default risk. This aligns with Galindo et al. (2003)'s research, which found that high indebtedness can weaken the impact of expansionary policies on the economy. In his 2005 study, Aguiar examined firm-level investment during the 1994 Mexican crisis. One of his key findings was that companies with more short-term foreign currency debt before the crisis and devaluation had lower post-devaluation investment performance. Kim et al. (2015) found that small-scale FX-denominated firms in South Korea had poor outcomes. Bordeaux et al. (2009) studied data from 45 countries to investigate the effects of liability dollarization on growth and discovered that it was more closely related to financial debt crises in countries with lower reserves and policy credibility. Luca & Petrova (2008) analyzed transition econ-

omies and discussed foreign currency use in an optimal portfolio allocation model. The data collected from 21 transition economies between 1990–2003 suggested that credit dollarization was a result of a combination of domestic deposit dollarization and banks' efforts for currency-matched portfolios.

The study conducted by Alp & Yalçın (2015) in Türkiye analyzed a data set of firms from the Central Bank of the Republic of Türkiye between 1996 and 2010. Through the use of dynamic panel regressions (GMM), it was found that liability dollarization rates had a positive impact on the sales and employment growth of non-financial firms. However, the study also revealed that liability dollarization had a negative effect on firms with low export shares. On a macro level, Karagol (2012) employed multivariate cointegration techniques to examine the debt service burden and investments in Türkiye. The author discovered that external debt service has negative short-term effects on economic growth. In another study, Kesriyeli et al. (2011) utilized the dynamic panel data Generalized Method of Moments to investigate the liability dollarization of nonfinancial sectors in Türkiye. Their findings suggested that devaluations have a contractionary effect on sectors with higher liability dollarization in terms of investments and profits.

This paper contributes to the above literature in several ways. Overall the firm-level data on foreign currency borrowing and firm performance is relatively well-established for the developed countries. As FX borrowing is a more contradictory phenomenon in developing countries, there are plenty of studies investigating foreign borrowing and potential risks to the firms especially during crisis periods as well. Yet, for both cases, the focus of the literature is on the financial aspects and investment, and there is less evidence of employment outcomes. Second, most studies that focus on Türkiye examine the macro relationship between FX borrowing and aggregate indicators. Since the use of firm-level data lately became available, evidence that relies on a rich set of data on firm and borrowing credit characteristics is limited. This research utilizes a comprehensive dataset that integrates information on company financial statements, employment statistics, and borrowing records from 2010 to 2020. The study concentrates on Türkiye's situation and examines specific aspects of the connection, rendering the findings applicable to similar countries. Furthermore, the study's distinct implications for two periods demonstrate the diverse impact of foreign exchange borrowing over time.

The remainder of the study consists of the following sections: the second section describes the datasets and method, the third section presents the regression results, and the fourth section summarizes the results and discusses potential policy recommendations regarding the subject matter.

2. Data and Methodology

The study utilizes two distinct micro-datasets. The data set on the loan utilization of the companies is obtained from the company loan disbursement data set, which the banks notify the BRSA on a monthly basis via the forms with the code KR202/302. The obtained credit utilization data are aggregated at the firm-year level. In the study, another dataset was utilized which comprised financial statements such as income statements and balance sheets belonging to the manufacturing sector (sectors between Nace 10 and Nace 33). This dataset includes employment levels as a sub-component. The financial statements of non-financial capital com-

panies are compiled annually by the Revenue Administration. However, public companies and financial companies are not included in this dataset.

The company loan usage data set was aggregated and combined with the company financial statements data. I excluded observations with total assets or sales less than 10,000 TL or total loan utilization less than 100,000 TL in the relevant year. I also winsorized the variables at the 1 percent level. After these processes, I obtained a dataset covering manufacturing companies (sectors between Nace 10 and Nace 33) for the period of 2010-2020. I then estimated the model using this dataset.

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 FXBorrowingRatio_{i,t-1} + X_{i,t-1} + \partial_i + \varphi_j x \mu_t + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

In the model, Y variable represents firm performance indicators such as sales growth, employment growth, investment, export growth in year t , $FXBorrowingRatio$ variable, the share of the firm's FX loan used in $t-1$ in the total loan used in the same year, X variable set, $t-1$ represents firm-year-level control variables such as firm size (SME vs. Large), indebtedness measured as the ratio of total debt to total assets, cash ratio, the ratio of exports to total sales, ∂ firm fixed effects, $\varphi x \mu$ sector-year fixed effects. The loan utilization is all calculated in TL, meaning that the TL value of FX debts was calculated at the time of borrowing and added to TL borrowing to reach the total credit utilization. To calculate the annual utilization, I collected each monthly loan utilization value. It's important to note that this value may differ from the debt stock due to repayments made during the process. The $FXBorrowingRatio$ variable is intended to measure the FX share in the credit flow, rather than the share in the credit stock.

To analyze the data with a comparable sample, I utilized the Coarsened Exact Matching (CEM) technique to pair up similar companies based on their characteristics from the previous time period ($t-1$). These characteristics include net sales, total assets, number of employees, the ratio of total debt to assets, the ratio of tangible assets in total assets, and the export to total sales ratio. I divided firms into ten groups with an equal number of firms for each matching variable. Then, firms that fall in the same group in each of the six matching variables were matched to each other one-to-one; those with a large share of FX loan utilization to total loan utilization (those with a ratio greater than 90 percent) were assigned 1, and those with a very low share of FX loan utilization to total loan utilization (those with a ratio less than 10 percent) were assigned 0 for the $FXBorrower$ indicator in the CEM methodology. Then, the effect of being an $FXBorrower$ was estimated in the matched sample compared to TL borrowers.

Table 1 presents the outcomes of the matching process. Prior to matching, the t-test results for all variables were significant at the 1 percent level. However, after matching, the significance vanished and the mean distributions became similar. This means that firm characteristics were balanced between those borrowing FX and those borrowing TL. The null hypothesis, which stated that firms borrowing TL and FX had different averages for net sales, total assets, total indebtedness, exports, and loan size characteristics, was rejected.

Table 1: Firm Characteristics for the Whole Sample and the Matched Sample

		Mean		Observation		T-test
		TL	YP	TL	YP	
Net Sales	All Sample	14.92	16.53	332,501	24,126	-148.48***
	Matched Sample	15.69	15.70	5,736	5,736	-0.32
Total Assets	All Sample	14.75	16.41	332,501	24,126	-161.90***
	Matched Sample	15.48	15.51	5,736	5,736	-1.09
Employment	All Sample	39.63	157.68	332,501	24,126	-84.85***
	Matched Sample	57.58	56.29	5,736	5,736	0.78
Export Ratio	All Sample	0.07	0.37	332,501	24,126	-232.04***
	Matched Sample	0.09	0.09	5,736	5,736	-0.62
Total Debt	All Sample	0.65	0.61	332,501	24,126	26.05***
	Matched Sample	0.64	0.63	5,736	5,736	1.49
Loan	All Sample	6.29	8.12	332,501	24,126	-153.27***
	Matched Sample	7.18	7.19	5,736	5,736	-0.31
Tangible Assets	All Sample	0.22	0.23	332,501	24,126	-5.45***
	Matched Sample	0.17	0.17	5,736	5,736	1.18

Source: Revenue Administration and BRSA. This table represents that cleaned sample of the analysis and may differ from the national statistics for various reasons. Net sales, total assets, and credit received are in logarithmic form. Tangible fixed assets and total debt are expressed as the share in total assets. The export variable is expressed as a ratio in total sales. Observations with total assets or sales of less than 10 thousand TL were excluded from the sample before the matching process. ***, **, * indicate statistical significance at the level of 1%, 5%, and 10%, respectively.

3. Empirical Findings

In this section, I present the findings on the relationship between the FX borrowing ratio and the firm outcomes. Table 2 shows the main results regarding the relationship between the FX borrowing and firm performance variables. The analysis of the entire sample indicates a positive and significant correlation between employment growth and the FX borrowing ratio throughout the period. Additionally, companies with a higher FX borrowing ratio exhibit higher sales growth, though this finding lacks statistical significance. The results for tangible assets are statistically insignificant, and the findings regarding exports are counterintuitive. When I focus on the net sales and employment growth, and look at the two periods separately, I observe different patterns. The estimates have been statistically insignificant in the recent years. 2017. Overall, a 10 percent increase in the share of FX loans in the firm's total loan utilization for the whole period is associated with 0.31 percent higher employment growth.

Table 2: FX Borrowing and Firm Growth: Whole Sample

	Net Sales Growth			Employment Growth			Export Growth			Tangible Asset Investment		
	All years	< 2017	≥ 2017	All years	< 2017	≥ 2017	All years	< 2017	≥ 2017	All years	< 2017	≥ 2017
FX Loan	0.008 (0.007)	0.020** (0.008)	-0.011 (0.018)	0.019*** (0.005)	0.031*** (0.006)	-0.006 (0.012)	-0.020*** (0.001)	-0.021*** (0.002)	-0.014*** (0.003)	-0.003 (0.002)	-0.005** (0.002)	-0.004 (0.005)
Firm-Year Control	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Firm FE	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Sector-Year FE	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Observation	284,431	185,599	87,244	286,612	186,160	88,776	284,431	185,599	87,244	291,889	190,791	89,165

The FX borrowing variable shows the share of FX loans in total loans received for all sample regressions and takes a value between 0 and 1. Firm-year control variables consist of the firm size (SME vs. Large), indebtedness measured as the ratio of total debt to total assets, cash ratio and the ratio of exports to total sales in year t-1. Growth variables are in logarithmic-difference form and winsorized at the 1% level. Similar results are obtained when long-term loans are used instead of total loans. SE: fixed effects. ***, **, * indicate statistical significance at the level of 1%, 5%, and 10%, respectively. Standard errors are given in parentheses.

On the other hand, the results obtained after matching with the coarsened exact matching (CEM) method provide similar results to Table 2 with more statistical significance. The effect of the FX borrowing ratio on net sales and employment growth is positive and statistically significant before 2017, and lacks statistical significance after 2017. With the use of CEM and comparing similar firms with each other, the effect on exports and tangible assets turned to be positive for the period before 2017.

Table 3: FX Borrowing and Firm Growth: Matched Sample

	Net Sales Growth			Employment Growth			Export Growth			Tangible Asset Investment		
	All years	<2017	≥2017	All years	<2017	≥2017	All years	<2017	≥2017	All years	<2017	≥2017
FX Loan	0.038*** (0.010)	0.040*** (0.011)	0.031 (0.022)	0.035*** (0.007)	0.040*** (0.008)	0.017 (0.015)	0.014*** (0.002)	0.013*** (0.002)	0.020*** (0.005)	0.007*** (0.012)	0.008*** (0.013)	0.001 (0.026)
Firm-Year Control	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Firm FE	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Sector-Year FE	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Observation	10,264	8,099	2,165	10,251	8,077	2,174	10,264	8,099	2,165	10,264	8,099	2,165

The FX borrowing variable takes the value 1 for companies that realize more than 90% of their financing in FX, and 0 for companies that realize more than 90% of their financing in TL. Firm-year control variables consist of the firm size (SME vs. Large), indebtedness measured as the ratio of total debt to total assets, cash ratio and the ratio of exports to total sales in year t-1. Growth variables are in logarithmic-difference form and winsorized at the 1% level. SE: fixed effects. ***, **, * indicate statistical significance at the level of 1%, 5%, and 10%, respectively. Standard errors are given in parentheses.

I now provide a more detailed analysis by focusing solely on long-term foreign exchange borrowing. When I repeated the regression using long-term loans instead of total loans, I obtained mostly similar results in Table 4. The findings show that a 10 percent increase in the ratio of FX loans to long-term loans in the pre-2017 period is associated with an additional 0.16 percent in net sales for companies. It is observed that the relationship between FX borrowing and net sales growth disappeared in the post-2017 period. A similar relationship is observed for employment growth. While there is a positive and significant relationship in the period before 2017, there is no significant relationship in the post-2017 period.

Table 4: Long-term FX Borrowing and Firm Growth: Whole Sample

	Net Sales Growth			Employment Growth			Export Growth			Tangible Asset Investment		
	All years	<2017	≥2017	All years	<2017	≥2017	All years	<2017	≥2017	All years	<2017	≥2017
FX Loan	0.009	0.016**	-0.023	0.017***	0.024***	0.004	-0.008*	-0.007***	-0.004	0.001	-0.003	0.005
	(0.007)	(0.008)	(0.018)	(0.005)	(0.006)	(0.012)	(0.001)	(0.001)	(0.003)	(0.002)	(0.002)	(0.005)
Firm-Year Control	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Firm FE	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Sector-Year FE	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Observation	193,291	118,691	60,819	194,943	119,111	61,980	193,291	118,691	60,819	208,825	132,750	61,942

The FX borrowing variable shows the share of FX loans in total loans received for all sample regressions and takes a value between 0 and 1. Firm-year control variables consist of the firm size (SME vs. Large), indebtedness measured as the ratio of total debt to total assets, cash ratio and the ratio of exports to total sales in year t-1. Growth variables are in logarithmic-difference form and winsorized at the 1% level. Similar results are obtained when long-term loans are used instead of total loans. SE: fixed effects. ***, **, * indicate statistical significance at the level of 1%, 5%, and 10%, respectively. Standard errors are given in parentheses.

Table 5 serves as a robustness check using the actual levels of the outcome variables instead of their growth rates. Thus I include the levels of net sales, employment, exports and tangible assets as the dependent variables in the regression equations. There is a positive and statistically significant relationship between FX loan utilization and firm performance variables for the whole period. When I divide the sample into two and run the regressions again, I discover that the sample before 2017 drives the main results, and there is no significant relationship in the post-2017 period. These alternative specifications support the main results described in Table 2 and Table 3.

Table 5: FX Borrowing and Firm Scale: Whole Sample (Using Levels as the Dependent Variables)

	Net Sales			Employment			Export			Tangible Asset		
	All years	<2017	≥2017	All years	<2017	≥2017	All years	<2017	≥2017	All years	<2017	≥2017
FX Loan	0.116***	0.104***	-0.000	0.115***	0.111***	0.006	0.029***	0.023***	0.002	0.006***	0.007***	0.002
	(0.007)	(0.008)	(0.017)	(0.006)	(0.007)	(0.012)	(0.001)	(0.001)	(0.003)	(0.001)	(0.001)	(0.002)
Firm-Year Control	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Firm FE	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Sector-Year FE	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Observation	310,597	209,531	89,165	313,270	210,398	90,913	310,597	209,531	89,165	310,597	209,531	89,165

The FX borrowing variable shows the share of FX loans in total loans received for all sample regressions and takes a value between 0 and 1. Firm-year control variables consist of the firm size (SME vs. Large), indebtedness measured as the ratio of total debt to total assets, cash ratio and the ratio of exports to total sales in year t-1. Growth variables are in logarithmic-difference form and winsorized at the 1% level. Similar results are obtained when long-term loans are used instead of total loans. Tangible Fixed Asset investments are the ratio of the change compared to the previous year to the total assets of the previous year. FE: fixed effects. ***, **, * indicate statistical significance at the level of 1%, 5%, and 10%, respectively. Standard errors are given in parentheses.

4. Conclusion

Firms’ access to finance is closely related to basic economic activity parameters such as exports, investment, production, and employment. On the other hand, an important factor affecting the relationship between financing and these parameters is the currency type of the financing obtained. In this study, the effect of FX borrowing on net sales, employment, exports, and tangible fixed asset investments compared to TL borrowing was examined using a detailed micro-data set.

Among many, one important aspect of the current study is the dataset that is exploited. The merger of three data sets, balance sheet data, employment data, and borrowing data provides a rare opportunity to make detailed evidence-based conclusions regarding the above-mentioned relation. Also, the case of Türkiye is an informative one as the country experienced periods with relatively stable exchange rates and relatively volatile ones. For the case of emerging countries, it is crucial to understand the varying relationship between FX borrowing and firm outcomes. Finally, in terms of methodology, the paper not only uses very rich control variables but also applies the Coarsened Exact Matching methodology for the main results.

The findings obtained from the panel data fixed effects model indicate a strong positive relationship between the use of FX loans and positive firm outcomes until 2017. More specifically, the firms with a higher ratio of FX-denominated credits in the total credits are correlated with higher employment growth. Moreover, these firms tend to have higher net sales growth, export growth, and tangible asset investment. On the other hand, for the years between 2017 and 2020 firms with higher FX borrowing ratios do not necessarily perform better than the rest in the corresponding outcomes.

While interpreting these estimates, one should keep in mind that there was a legal regulation regarding the FX borrowing of Turkish companies in 2017. Since FX borrowing for firms with no FX earnings may lead to fragility in the industries, FX loan borrowing was prohibited for firms that do not earn export income unless its total FX loan balance is already above 15 million USD. This basically meant to prevent small firms that were not naturally hedged against depreciation of TL from borrowing FX-denominated loans. Regarding, the methodology of this paper, I already use CEM to make a comparison between similar firms in the basic characteristics including export ratio. So the regulation may not necessarily affect the results of this paper, but still should be kept in mind.

Policies that regulate the FX borrowing of the firms aim to limit the potential detrimental effects of potential stops in the capital flows or sharp exchange rate movements. The macroeconomic outlook of a country together with the firm characteristics of different sizes and industries should be considered while developing regulations concerning FX borrowing. Paying particular attention to the firm groups with more sensitivity to exchange rate movements would contribute to the soundness of the whole economy.

Despite the richness of the data and the depth of analysis, as in many countries, the period with firm-level detailed data is relatively limited, and data become available with time lag. Therefore, I have a relatively short period of time, especially after 2017. Although, rare there are natural experiments around the world that help causally identify the effect of borrowing types on firm outcomes. Despite the use of Coarsened Exact Matching and using panel data regression later, causality should always be questioned in this literature. Future work can develop the literature in both dimensions. Studies that use detailed firm-level data for longer periods and exploit quasi-experimental methods for obtaining more clear causal effects would further contribute to the literature.

Conflict of Interest

The author has no conflicts of interest to declare.

Contribution Statement

The author contributed to all phases of the study.

References

- Acharya, V. & Vij, S. (2016). Foreign currency borrowing of corporations as carry trades: Evidence from India. NYU Working Paper.
- Aguiar, M. (2005). Investment, devaluation, and foreign currency exposure: The case of Mexico. *Journal of Development Economics*, 78, 95-113.
- Alp, B. & C. Yalçın (2014). Türkiye’de şirketler kesiminde borç dolarizasyonu ve şirketlerin büyüme performansı. CBRT Working Paper.
- Amiti, M. & D. Weinstein (2011). Exports and financial shocks. *Quarterly Journal of Economics*, 126, 1841–1877.
- Amiti, M. & Weinstein, D. (2018). How much do bank shocks affect investment? Evidence from matched bank-firm loan data. *Journal of Political Economy*, 126(2), 525-587.
- Benmelech, E., N. Bergman & A. Seru, (2011). Financing labor. NBER Working Paper 17144.

- Bleakley, H. & Cowan K. (2005). Corporate dollar debt and depreciations: Much ado about nothing? Inter-American Development Bank Research Department Working Paper No: 532.
- Bordeaux, M.D., Meissner C.M. & D. Stuckler (2009). Foreign currency debt, financial crises and economic growth: A long run view. NBER Working Papers No: 15534.
- Bruno, V. & Shin, H. S. (2017). Global dollar credit and carry trades: a firm-level analysis. *The Review of Financial Studies*, 30, 703-749.
- Chava, S. & Roberts, M. R. (2008). How does financing impact investment? The role of debt covenants. *The Journal of Finance*, 63(5), 2085-2121.
- Chodorow-Reich, G. (2014). The employment effects of credit market disruptions: Firm-level evidence from the 2008-09 financial crisis. *Quarterly Journal of Economics*, 129(1), 1-59.
- Du, W. & Schreger J. (2016). Sovereign risk, currency risk, and corporate balance sheets. Mimeo, Harvard University.
- Fazzari, S.M., Hubbard R.G. & Petersen B.C. (1988). Financing constraints and corporate investment. *Brooking Papers on Economic Activity* 1, 141-195.
- Galindo, A., Panizza, U. & Schiantarelli, F. (2003). Debt composition and balance sheet effects of currency depreciation: a summary of the micro evidence. *Emerging Markets Review* 4, 330-339.
- Karagol, E. (2012). The causality analysis of external debt service and GNP: The case of Turkey. *Central Bank Review*, 2(1), 39-64.
- Kesriyeli, M., Özmen, E. & Yiğit, S. (2011). Corporate sector liability dollarization and exchange rate balance sheet effect in Turkey. *Applied Economics*, 43(30), 4741-4747.
- Khwaja, A. I. & Mian, A. (2008). Tracing the impact of banking liquidity shocks: evidence from an emerging market. *American Economic Review*, 98(4), 1413-1442.
- Kim, Y. J., Tesar, L. & Zhang, J. (2015). The impact of foreign liabilities on small firms: Firm-level evidence from the Korean crisis. *Journal of International Economics*, 97, 209-230.
- Luca, A. & Petrova, I. (2008). What drives credit dollarization in transition economies? *Journal of Banking & Finance*, Elsevier, 32(5), 858-869.

Araştırma Makalesi / Research Article

TÜRKİYE'DE MALİ YERELLEŞMENİN BÖLGESEL GELİR EŞİTSİZLİĞİ VE YOKSULLUK ÜZERİNE ETKİLERİ

Asuman ÇUKUR¹ 

ÖZET

Literatürde gelirin yeniden dağılımına ilişkin politikaları merkezi yönetimin mi yoksa yerel yönetimin mi daha etkin uygulayacağına dair tartışmalar sürerken bu kapsamda mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkilerinin özellikle son dönemde sıklıkla araştırılan bir konu olduğu görülmektedir. Bu çalışmada Türkiye’de mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkileri 2014-2020 yılları için 26 alt bölgeye ait veriler kullanılarak literatüre dayalı 6 farklı modelle panel veri analiz yöntemiyle incelenmiştir. Mali yerelleşmenin harcama ve gelir yerelleşmesinin yanı sıra yerel mali özerklik göstergeleriyle de ölçüldüğü bu araştırmanın sonuçları gelir yerelleşmesinin gelir eşitsizliğini azalttığına dair güçlü kanıtlar bulurken mali yerelleşmenin bölgesel yoksulluğa etkilerine dair zayıf kanıtlar bulmuştur. Mali yerelleşmenin bölgesel gelir eşitsizliğine etkilerinin analiz sonuçları, ikinci nesil mali yerelleşme teorilerini destekler nitelikte olup Türkiye’de gelir yerelleşmenin bölgesel gelir eşitsizliğini azaltmakta önemli bir role sahip olabileceğini göstermektedir. Diğer yandan mali yerelleşmenin bölgesel yoksulluğa etkilerinin analiz sonuçları ise birinci nesil mali yerelleşme teorilerini destekler nitelikte olup Türkiye’de yoksullukla mücadelede merkezi yönetimin daha etkin olabileceğine işaret etmektedir. Ancak, sonuçlar aynı zamanda Türkiye’de hem harcama hem de gelir yerelleşmesinin refah etkileri açısından yeniden değerlendirilmesi gerektiğini de göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Mali Yerelleşme, Gelir Eşitsizliği, Yoksulluk, Panel Veri Analizi.

JEL Sınıflaması: H7, D31, I3, C33.

THE IMPACT OF FISCAL DECENTRALIZATION ON REGIONAL INCOME INEQUALITY AND POVERTY IN TURKEY

ABSTRACT

There are ongoing debates in the literature on whether central or the local governments will implement income redistribution policies more effectively, and in this direction the impact of fiscal decentralization on income inequality and poverty have been frequently researched especially in the recent period. In this study, the impact of fiscal decentralization on income inequality and poverty in Turkey are analyzed using panel data methods based on six different models with regional data from 26 sub-regions for the years 2014-2020. The empirical results of this study, where fiscal decentralization is measured by expenditure and revenue decentralization as well as local fiscal autonomy indicators, find strong evidence that revenue decentralization reduces income inequality but weak evidence on the impact of fiscal decentralization on regional poverty. The results of the analysis on the impact of fiscal decentralization on regional income inequality support the second generation fiscal decentralization theories and show that revenue decentralization in Turkey can have an important role in reducing regional income inequality.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İİBF, Ankara, acukur@aybu.edu.tr

On the other hand the results of the analysis on the impact of fiscal decentralization on regional poverty support the first generation fiscal decentralization theories and show that central government can be more effective in combating poverty in Turkey. However, the results also suggest that both expenditure and revenue decentralization in Turkey should be re-evaluated in terms of their welfare effects.

Keywords: Fiscal Decentralization, Income Inequality, Poverty, Panel Data Analysis.

JEL Classification Codes: H7, D31, I3, C33

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

Reducing income inequality and poverty is still one of the main goal of many countries around the world. Although they are related poverty and income inequality are different concepts. The goal of this study is to examine how different fiscal decentralization indicators impact regional income inequality and regional poverty in Turkey where the research is scarce.

Literature Review

As decentralization has been widely implemented due to its potential benefits like efficiency, the role of decentralization on reducing income inequality and poverty has also been discussed in theory and examined with international and national data especially recently. Fiscal decentralization can increase or decrease income inequality and poverty through direct or indirect ways (Sepulveda & Vazquez, 2011:323; Vazquez vd., 2017:14). Even though there are many studies examined this relationship, there is no consensus on the impact of fiscal decentralization on income inequality and poverty.

Data and Methods

The analysis covers the period from 2014-2020 based on the regional data of 26 sub-regions (NUTS II) in Turkey where the Gini index and Poverty rate are used as proxy for income inequality and poverty. Fiscal decentralization indicators for 26 sub-regions are calculated by the author and three different fiscal decentralization indicators are employed in this study which are expenditure decentralization, revenue decentralization and local fiscal autonomy. Expenditure decentralization is measured as the ratio of local government expenditures to general government expenditures while revenue decentralization measured as the ratio of local government own revenues to general government revenues. Local fiscal autonomy is measured as the ratio of local government own revenues to local government total revenues. The impact of fiscal decentralization on income inequality and poverty examined based on the six different models.

$$GINI_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 FDEXP_{i,t} + \alpha_2 Control_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$GINI_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 FDREV_{i,t} + \alpha_2 Control_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (2)$$

$$GINI_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 FDAUTONOMY_{i,t} + \alpha_2 Control_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (3)$$

$$GINI_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 FDEXP_{i,t} + \alpha_2 FDAUTONOMY_{i,t} + \alpha_3 Control_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (4)$$

$$GINI_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 FDREV_{i,t} + \alpha_2 FDAUTONOMY_{i,t} + \alpha_3 Control_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (5)$$

$$GINI_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 FDEXP_{i,t} + \alpha_2 FDREV_{i,t} + \alpha_3 Control_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (6)$$

$$\text{PovertyRate}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{FDEXP}_{i,t} + \alpha_2 \text{Control}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$\text{PovertyRate}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{FDREV}_{i,t} + \alpha_2 \text{Control}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (2)$$

$$\text{PovertyRate}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{FDAUTONOMY}_{i,t} + \alpha_2 \text{Control}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (3)$$

$$\text{PovertyRate}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{FDEXP}_{i,t} + \alpha_2 \text{FDAUTONOMY}_{i,t} + \alpha_3 \text{Control}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (4)$$

$$\text{PovertyRate}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{FDREV}_{i,t} + \alpha_2 \text{FDAUTONOMY}_{i,t} + \alpha_3 \text{Control}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (5)$$

$$\text{PovertyRate}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{FDEXP}_{i,t} + \alpha_2 \text{FDREV}_{i,t} + \alpha_3 \text{Control}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (6)$$

The impact of expenditure and revenue decentralization as well as local fiscal autonomy on income inequality and poverty tested using panel data analysis with robust standard error. In all models regional per capita income, regional urbanization rate, regional unemployment rate, regional inflation rate, regional primary education completion, regional secondary education completion, regional tertiary education completion (% of the regional population who completed primary, secondary or tertiary education), regional population growth rate and public sector size for country have been used as control variables. The control variables for the impact of fiscal decentralization on poverty also has regional Gini index.

Results and Conclusions

The results of the analysis regarding the impact of fiscal decentralization on regional income inequality based on the model 1-3 indicate a strong evidence that revenue decentralization decreases regional income inequality in Turkey while expenditure decentralization is not statistically significant. Also there is a weak evidence that local fiscal autonomy decreases regional income inequality in Turkey. The results of the model 4 suggest that expenditure decentralization increases regional income inequality while local fiscal autonomy decreases regional income inequality. The results of the model 5 suggest that revenue decentralization decreases regional income inequality while local fiscal autonomy is not statistically significant. The results of the model 6 suggest that expenditure decentralization increases while revenue decentralization decreases regional income inequality in Turkey. The results of the analysis on the impact of fiscal decentralization on regional poverty based on the model 1-3 indicate that expenditure decentralization and local fiscal autonomy are not statistically significant, while revenue decentralization, although the evidence is weak, increases regional poverty in Turkey. The analysis results of the model 4 suggest that expenditure decentralization is not statistically significant while local fiscal autonomy, although the evidence is weak, increases regional poverty. The results of the model 5 indicate that both revenue decentralization and local fiscal autonomy are not statistically significant. The results of the model 6 suggest that expenditure decentralization decreases and revenue decentralization increases regional poverty in Turkey.

Overall the results of fiscal decentralization on regional income inequality suggest that revenue decentralization can play an important role in reducing regional income inequalities in Turkey where revenue decentralization is weak, which supports the second generation fiscal decentralization theory. Also overall results of the impact of fiscal decentralization on regional poverty analysis find weak evidence between fiscal decentralization and poverty in Turkey. Analysis results show that expenditure decentralization is not effective fighting poverty in Turkey while revenue decentralization and local fiscal autonomy increase regional poverty which suggest that central government might be more effective fighting poverty in Turkey as first generation fiscal decentralization theory suggests.

1. Giriş

Gelir eşitsizliği ve yoksulluk sorunu günümüzde özellikle gelişmekte olan ülkelerin en önemli sorunları arasındadır. Geleneksel maliye teorisi gelirin yeniden dağılımına ilişkin politikaların merkezi yönetim tarafından daha etkin uygulanacağını öngörmekte ve dolayısıyla merkezi yönetimin sorumlulukları arasında değerlendirmektedir (Musgrave, 1959; Oates, 1972). Diğer yandan mali yerelleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte yerel yönetimlerin gelir eşitsizliğinin düzeltilmesi ve yoksulluğun azaltılmasındaki rolleri tekrar tartışılmaya başlanmıştır. Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkileri son dönemlerde sıklıkla çalışılan konular arasındadır. Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkilerini birlikte inceleyen araştırma sayısı sınırlıdır. Bu çalışmanın özgün bir tarafı da Türkiye’de mali yerelleşmenin hem gelir eşitsizliği hem de yoksulluğa etkilerini birlikte incelemesidir. Bu alandaki çalışmalar ağırlıklı olarak mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkilerine odaklanmaktadır. Gelir eşitsizliği ve yoksulluk kavramları ilgili ancak farklı kavramlardır. Gerek gelir eşitsizliği gerekse yoksulluk konuları birçok faktörden etkilenen karmaşık konulardır. Daha da önemlisi gelir eşitsizliği ve yoksulluk ilişkili değişkenler olsa da, bu değişkenlerin etkileri veya etkilendiği süreçler değişebilir. Örneğin, gelir eşitsizliği azalırken (üst ve orta gelir grupları arasında farklar azalırken) yoksulluk artabilir (Haughton & Khandker, 2009).

Ülkelerde gelir eşitsizliğinin azalması yoksulluğun azaldığı anlamına gelmemektedir. Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve/veya yoksulluğu hangi kanallarla etkilediği literatürde hala tartışılan bir konudur. Kuramsal olarak veya çalışma sonuçlarında gelir eşitsizliğinin düzeltilmesi ve yoksulluğun azaltılmasında mali yerelleşmenin etkileri tartışılırken, bu etkileri açıklayan mekanizmaları ampirik olarak ortaya koyan çalışma sayısı sınırlıdır. Mali yerelleşme teorisine göre yerel yönetimlerin mal ve hizmetleri etkin sunumu, yerel halkın ihtiyaçlarını ve tercihlerini daha iyi bilmeleri ve bu doğrultuda politika üretip harcama yapmaları gibi faktörlerin yerel düzeyde gelir eşitsizliği ve yoksulluğu doğrudan veya dolaylı düzeltici etki yapacağı tartışılmaktadır (Oates, 1972; Tiebout, 1956, Tselios vd., 2012, Weingast, 2009). Mali yerelleşmenin doğrudan etkileri arasında mali yerelleşmenin etkinliği artırarak vatandaşların temel hizmetlere erişimini kolaylaştırması, yerel ihtiyaçlara hızlı cevap verebilmesi vb. sayılabilirken, mali yerelleşmenin ekonomik büyümeye olumlu etkisi, iyi ve kaliteli yönetim vb. etkileri ise dolaylı etkileri arasında sayılmaktadır (Vazquez vd., 2017). Bunların yanı sıra mali yerelleşmenin şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımı artıracağı, bunun toplumda yeterince temsil edilmeyen yoksul grupların sesinin duyulmasına yol açacağı ve yerel ayrıcalıklı grupların yolsuzluk yapmasını engelleyeceği (Tselios vd., 2012; Weingast, 2009) belirtilmekte olup tüm bunların gelir eşitsizliği ve yoksulluğu olumlu etkileyeceği iddia edilmektedir.

Mali yerelleşmenin birinci ve ikinci nesil teorileri yerel yönetimlerin gelir eşitsizliği ve yoksulluk bağlamında gelirin yeniden dağılımı politikaları izlemeleri konusunda farklılaşmaktadır. Birinci nesil mali yerelleşme teorisi geleneksel maliye teorisine benzer şekilde gelirin yeniden dağılımı politikalarının merkezi yönetim tarafından izlenmesinin daha etkin olduğunu, merkezi yönetimin ölçek ekonomileri avantajı olduğunu ve yerel yönetimlerin bu politikaları izlemesinin sürdürülebilir olmadığını (Oates, 1972; Tiebout, 1956) iddia ederken ikinci nesil mali yerelleşme teorileri yerel yönetimlerinde bu politikaları etkin bir şekilde uygulayabileceğini iddia etmektedir (Qian & Weingast, 1997; Weingast, 2009; Weingast, 2013). Her ne kadar birinci nesil mali yerelleşme teorisi gelirin yeniden dağılımı politikalarının merkezi yönetim kontrolünde olması gerektiğini öngörse de Bahl vd. (2002)’nin de belirttiği gibi bu politikalar-

da yerel yönetimler önemli bir aktördür. Günümüzde bazı Avrupa ülkelerinde yerel yönetimlerin sosyal harcamalarının toplam harcamaları içindeki payının %89'lara ulaştığı gözlenirken, ülkemizdeki yerel yönetimlerin sosyal harcamalarının toplam harcamaları içindeki payının son yıllarda %5-6 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir (Arikboğa, 2022).

Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve/veya yoksulluğa etkisini inceleyen çalışmaların ulusal ve uluslararası verilerle yapıldığı ve bu çalışmaların farklı bulgulara ulaştığı görülmüştür. Ülkelerin mali yerelleşme uygulamalarındaki farklılıkları ve mali yerelleşme ölçümlerindeki farklılıkların yanı sıra veri ve yöntem farklılıklarının buna neden olduğu düşünülmektedir. Mali yerelleşme uygulamaları ülkeler arasında önemli farklılıklar göstermekte olup bazı ülkelerin (Finlandiya, Hırvatistan, İzlanda gibi) hem harcama hem de gelir yerelleşmesinde daha dengeli politikalar izledikleri görülürken bazı ülkelerin (Meksika, Türkiye, Pakistan gibi) ise sınırsız harcama yerelleşmesine karşın sınırlı bir gelir yerelleşmesi modeli uyguladıkları görülmektedir. Türkiye'de yerel yönetimlerin genel bütçe vergi gelir payları (transferleri) 6360 sayılı Kanun ile belirlenmekte olup bu Kanunla birçok değişiklik getirilmiştir (Arikboğa, 2015; Yüksel, 2019).

Türkiye'de yerel yönetimlerin 1925-1989 yılları için toplam gelirlerinin %44,63'ünü öz gelirleri ve %34,90'nı merkezi yönetimden yapılan transferler oluşturmaktayken (Güler, 1994:37), 2020 yılına gelindiğinde yerel yönetimlerin transfer bağımlılığı %55,6'ya çıkmıştır (Çukur, 2023:128). Bu durumun yol açtığı sorunlar literatürde ayrıntılı tartışılmaktadır (Akdemir & Karakurt, 2020; Tekdere & Gürbüz, 2021). Yerel yönetimlerin öz gelirlerinin güçlendirilmesi önemli bir öneri olarak sunulmaktadır. Ülkemizde harcama yerelleşmesinin gelir yerelleşmesine göre oldukça yüksek olması yerel yönetimlerin mali sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Türkiye'de 2009-2020 yıllarının ortalama harcama yerelleşmesi 13,39 iken gelir yerelleşmesinin ortalaması 5,9 olarak gerçekleşmiştir (Çukur, 2022:120). Türkiye'de uygulanan mali yerelleşme modeli geniş bir harcama yerelleşmesine karşın sınırlı bir gelir yerelleşmesi modeline dayanmaktadır. Türkiye sosyal devlet anlayışını benimsemiş bir ülke olarak gelir eşitsizliğinin düzeltilmesi ve yoksulluğun azaltılması için farklı politikalar izlemektedir.

Türkiye'de yerel yönetimler de sosyal devlet anlayışı çerçevesinde sosyal belediyeçilik olarak da adlandırılan sosyal hizmet ve yardımlar yapmaktadırlar. Ülkemizde izlenen bu politikaların etkilerinin akademik düzlemde çalışmalara sınırlı yansıtıldığı görülmektedir. Ülkemizde mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve/veya yoksulluğa etkilerine ilişkin çalışmalar çok sınırlıdır. Bu çalışma bu alana katkı sağlamayı hedeflemekte ve ülkemizde uygulanan mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkilerini mali yerelleşme literatürü ışığında 26 alt bölge düzeyine (NUTS II) ait bölgesel verilerle 2014-2020 yılları için altı farklı modele dayanan panel veri analiz yöntemiyle incelemektedir. Bu çalışmanın tek bir ülke verisiyle yapılmasının ülkelerin mali yerelleşme politikalarındaki farklılıklardan kaynaklanan olası sapmalarını da azalttığı düşünülmektedir. Çalışmada mali yerelleşme, mali yerelleşme teorisine uygun olarak harcama yerelleşmesi, öz gelirlerle hesaplanmış gelir yerelleşmesi ve yerel yönetimlerin mali özerkliklerini gösteren yerel mali özerklik göstergeleriyle ölçülmüştür. Gelir eşitsizliği ve yoksulluk göstergeleri ise 26 alt bölge (NUTS II) için Gini Katsayısı ve yoksulluk oranları olup veriler Türkiye İstatistik Kurumundan alınmıştır. Analiz sonuçları gelir yerelleşmesinin bölgesel gelir eşitsizliğini azalttığına dair güçlü kanıtlara ulaşırken, harcama yerelleşmesi ve yerel mali özerkliğin gelir eşitsizliğine etkisine dair zayıf kanıtlara ulaşmıştır. Benzer şekilde çalışmanın sonuçları mali yerelleşmenin ilgili üç göstergesinin yoksulluğu azaltıcı etkilerine ilişkin zayıf kanıtlara ulaşmıştır.

Çalışmanın izleyen bölümünde mali yerelleşme ile gelir eşitsizliği ve yoksulluk ilişkisinin teorik çerçevesi açıklanırken, ikinci bölümünde mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkilerini inceleyen literatür incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde veriler, modeller ve yöntem tanıtılmış, dördüncü bölümünde ise bulgulara yer verilmiştir. Sonuç kısmında bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmanın eklerinde ekonometrik yöntemin belirlenmesinde yol gösterici olan tanısal testler (diagnostic tests) rapor edilmiştir.

2. Teorik Çerçeve

Mali yerelleşme gelir ve harcama yetkilerinin merkezi yönetimden yerel yönetimlere devrini içerir. Mali yerelleşme teorileri birinci nesil mali yerelleşme ve ikinci nesil mali yerelleşme teorileri olarak ayrılmaktadır. Birinci nesil mali yerelleşme teorisi mali yerelleşmenin sosyal refahı artırma kanallarını yerel ihtiyaçların yerel yönetimce daha iyi bilinip ona göre politikalar üretilmesi ve kamu mal ve hizmetlerinin sunumunda etkinliğin artması ile açıklamaktadır (Oates, 1972; Tiebout, 1956). İkinci nesil mali yerelleşme teorileri ise serbest piyasanın korunmasına (market-preserving) dayanmakta olup mali yerelleşmenin rekabeti, şeffaflığı, hesap verebilirliği ve katılımcılığı artıracaklarını, bunun toplumda yeterince temsil edilmeyen yoksul grupların sesinin duyulmasına yol açacaklarını ve yerel ayrıcalıklı grupların yolsuzluk yapmasını engelleyeceğini iddia etmektedir (Qian & Weingast, 1997; Weingast, 2009; Weingast, 2013). İkinci nesil mali yerelleşme teorisine göre tüm bunlar yerel yönetimlerin yaptıkları refah harcamalarında etkinliği artıracaktır. Birinci ve ikinci nesil mali yerelleşme teorileri mali yerelleşmenin avantajlarını farklı boyutlarıyla savunsa da literatürde mali yerelleşmenin tehlikeli olabileceğine de dikkat çekilmiştir. Mali yerelleşmenin merkezi yönetimin mali kapasitesini azaltması, yerel yönetimlerde yolsuzluğu artırması, rekabet gücü düşük bölgeleri olumsuz etkilemesi gibi nedenler mali yerelleşmenin dezavantajları arasında sayılmaktadır (Bahl, 1999; Prud'homme, 1995).

Geleneksel kamu maliyesi teorisi gelirin yeniden dağılımına ilişkin politikaların merkezden yapılmasının daha etkin olduğunu bu yüzden yerel yönetimlerin bu politikaları izlememesi gerektiğini iddia etmektedir (Musgrave, 1959; Oates, 1972; Stigler, 1957). Birinci nesil mali yerelleşme teorileri geleneksel kamu maliyesi teorileriyle benzer şekilde gelirin yeniden dağılımı politikalarının merkezi yönetim tarafından daha etkin yapılacağını iddia ederken (Oates, 1972, 1993), ikinci nesil mali yerelleşme teorileri gelirin yeniden dağılımı politikalarını yerel yönetimlerin de etkin gerçekleştirebileceğini iddia etmektedir (Qian & Weingast, 1997; Weingast, 2009). Birinci nesil mali yerelleşme teorisi olarak da bilinen geleneksel mali yerelleşme teorisine göre yerel yönetimlerin gelirin yeniden dağılımı politikalarını izlemeleri sürdürülebilir değildir. Oates (1972) bunun en önemli nedeni olarak yerel yönetimlerin gelirin yeniden dağılımı politikalarını izlemelerinin başka yerlerde yaşayan yoksul ailelerin bu bölgelere göçüne ve bu bölgede yaşayan zengin ailelerin dışarı göçüne neden olabileceğini ve dolayısıyla yerel mali sorunlar yaşanabileceğini, bu yüzden sürdürülemez olduğunu ileri sürmektedir.

Literatürde “ayaklarıyla oy vermek” olarak da bilinen (Tiebout, 1956), bireylerin kendi faydalarını artırmak için yeni yerlere göç etmeleri olgusunun; gelirin yeniden dağılımı politikalarının yerel yönetimlerce izlenmesini mali olarak sürdürülemez kılacağı belirtilmektedir (Oates, 1972; Prud'homme, 1995). Ayrıca Oates (1972) yerel yönetimlerin bu politikaları izleseler bile bu durumun zaman içinde yerel yönetimlerin gelirin yeniden dağılımı politikalarını azaltmasıyla sonuçlanacağını belirtmektedir. Gelirin yeniden dağılımının merkezi yönetim

tarafından daha etkin uygulanacağı düşüncesinin bir diğer nedeni merkezi yönetimin izleyeceği gelirin yeniden dağılımı politikalarının yerel sınırları aşmasıdır. Oates (1993) yerel kamu kaynaklarının vatandaşların ihtiyaçlarına göre kullanılmasının zaten sosyal refahı artıracağını belirtmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı birinci nesil mali yerelleşme teorisine göre yerel yönetimlerin izleyecekleri gelirin yeniden dağılımı politikaları ulusal gelir dağılımını değiştirmede etkisiz ve yetersiz kalacaktır (Goerl & Seiferling, 2014; Oates, 1972,1993; Tiebout, 1956).

İkinci nesil mali yerelleşme teorisi yerel yönetimlerin güçlenmesinin bölgesel gelir farklılıklarını düşüreceğini ve mali yerelleşmenin rekabeti artırması dolayısıyla yerel yönetimlerde etkinliği artıracağını ayrıca şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılığın artacağını bunun yoksul grupların toplumda temsilini artıracağını ve tüm bunların refah harcamalarını olumlu etkileyeceğini belirtmektedir (Qian & Weinsgast, 1997; Weingast, 2009; Weingast, 2013). Qian & Weinsgast (1997) yerel yönetimlerin güçlenmesinin rekabeti artıracağını ve bunun yoksul bölgelerde vergilerin düşmesine ve yatırımın artmasına yol açacağını ve bunların yerel yönetimlerin refah harcamalarını da olumlu etkileyeceğini iddia etmektedirler. Ayrıca gelirin yeniden dağılımı politikalarına kimin gerçekten ihtiyacı olduğunu yerel yönetimlerin merkezi yönetimden daha iyi bilmesine dayanarak bu politikaları yerel yönetimlerin merkezi yönetimden daha etkin uygulayacağı da belirtilmektedir (Ezcurra & Pascual, 2008).

Mali yerelleşmenin yoksulluğa etkilerini araştıran çalışmalar da son dönemde artmıştır. Yoksulluk çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte ekonomik büyüme, etkin sosyal refah politikaları ve iyi yönetimin yoksulluğun azaltılmasında önemli faktörler olduğu bilinmektedir. Mali yerelleşmenin yoksulluğu azaltma kanalları arasında yoksulların altyapı ve kamu hizmetlerine erişiminin sağlanmasıyla yaşam koşullarının iyileştirilmesi, istihdam olanaklarının artırılması, yerel halkın ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesiyle sosyal politika kapsamındaki hizmetlerin daha etkin yapılarak bu grubun kırılganlıklarının azaltılması, vatandaşların karar alma mekanizmalarına katılmaları ile yoksulların seslerinin duyulması ve şeffaflık ve hesap verebilirlikle beraber gelen iyi yönetim sayılmaktadır (Jütting vd., 2005; Pham vd., 2022; Sepulveda & Vazquez, 2011; Steiner, 2005).

Mali yerelleşme doğrudan ve dolaylı yollarla gelir eşitsizliğini etkileyebilmektedir. Teorik olarak mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini hem artırma hem de azaltma potansiyeli vardır. Sepulveda & Vazquez (2011) mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkilerini doğrudan ve dolaylı olarak sınıflandırmışlardır. Sepulveda & Vazquez (2011:323) mali yerelleşmenin “kamu harcamalarının bileşimine, nüfus ve faktör hareketliliğine, vergi ve harca yansımaları ile kamu istihdamına” etkilerini gelir eşitsizliği ve yoksulluğu doğrudan etkileyen faktörler olarak sınıflandırmışlardır. Yazarlar mali yerelleşmenin “ekonomik büyüme ve fiyat istikrarına, bölgesel ekonomik yakınsama, kamu kesimi büyüklüğü ve kurumsal gelişime” etkilerini ise gelir eşitsizliği ve yoksulluğa dolaylı etkileri olarak sınıflandırmışlardır (Sepulveda & Vazquez, 2011:323).

3. Literatür

3.1. Mali Yerelleşme ve Gelir Eşitsizliği

Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkisi hem uluslararası hem de ulusal verilerle incelenmiştir. Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkilerini uluslararası verilerle inceleyen

çalışmalar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri içeren araştırmalardır. Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkisini inceleyen çalışmalar hem uluslararası hem de ulusal verilerle incelenmiştir. Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkilerini uluslararası verilerle inceleyen çalışmalar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri içeren araştırmalardır. Bu araştırmaların mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini artırdığını, azalttığını veya mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine hiçbir etkisi olmadığı gibi farklı sonuçlara ulaştığı görülmektedir (Bojanic, 2018; Bojanic & Collins, 2021; Canare vd., 2020; Goerl & Sterling, 2014; Ezcurra & Pascual, 2008; Lessman, 2009; Lessman, 2012; Rodriguez-Pose & Ezcurra 2010; Sacchi & Salotti, 2014; Tselios vd., 2012). Ezcurra & Pascual (2008) mali yerelleşmenin Avrupa Birliğinde bölgesel gelir eşitsizliğine etkisini incelemişler ve mali yerelleşmenin bölgesel gelir eşitsizliğini azalttığını bulmuşlardır.

Benzer şekilde Lessman (2009) OECD ülke verileriyle yaptığı analizde mali yerelleşmenin bölgesel gelir eşitsizliğini azalttığını tespit ederken, yazar bir diğer çalışmasında mali yerelleşmenin gelişmekte olan ülkelerde gelir eşitsizliğini artırdığını tespit etmiştir (Lessman, 2012). Rodriguez-Pose & Ezcurra (2010) gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle yaptıkları analizde mali yerelleşmenin gelişmiş ülkelerde bölgesel eşitsizlikleri azaltırken gelişmekte olan ülkelerde artırdığını bulmuşlardır. Sepulveda & Vazquez (2011) yaptıkları çalışmada mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkilerini gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin verileriyle incelemiş ve kamu kesiminin büyüklüğü %20 veya daha fazla ise mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini azalttığını tespit etmişlerdir. Tselios vd. (2012), Avrupa Birliği ülkelerinin NUTS I ve NUTS II düzeyinde 102 bölgenin verileriyle yaptıkları çalışmada mali yerelleşmenin özellikle düşük gelirli bölgelerde gelir eşitsizliğini azalttığını bulmuşlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre bölgesel gelir yükseldikçe mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini azaltıcı etkisi düşmektedir.

Sacchi & Salotti (2014) 23 OECD ülke verileriyle yaptıkları analizde gelir yerelleşmesini yerel yönetimlerin vergilendirme yetkilerine göre hesaplamış ve gelir yerelleşmesinin gelir eşitsizliğini artırdığını bulmuşlardır. Benzer şekilde harcama yerelleşmesinin de daha zayıf olmakla birlikte gelir eşitsizliğini artırdığını bulmuşlardır. Goerl & Sterling (2014) mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkisini uluslararası verilerle inceledikleri çalışmalarında mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğinin azaltılmasında etkili olduğunu bulmuşlar ancak bu etkinin belli koşullara bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre bu koşullar harcama yerelleşmesinin yeterli gelir yerelleşmesiyle birlikte olması, mali yerelleşmenin gelir dağılımı politikalarını da içerecek kadar kapsamlı olması ve kamu sektörünün yeterince büyük olmasıdır.

Bojanic (2018) Amerika kıtasındaki 12 gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ile yaptığı çalışmada gelir yerelleşmesinin gelir eşitsizliğini azalttığını bulurken harcama yerelleşmesinin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını bulmuştur. Canare vd. (2020), 54 ülkenin verileriyle mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkilerini inceledikleri çalışmalarında gelir yerelleşmesinin gelir eşitsizliğiyle zayıf bir ilişkisi olduğunu bulurken harcama yerelleşmesinin ise gelir eşitsizliğiyle anlamlı bir ilişkisi olmadığını bulmuşlardır. Bojanic & Collins (2021) mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkisini gelişmiş ve gelişmekte olan ülke verileriyle incelemiş ve artan mali yerelleşmenin önce gelir eşitsizliğini azalttığını ancak artan ekonomik gelişmişlik seviyesiyle birlikte bu etkinin giderek azaldığını ve tersine döndüğünü bulmuşlardır. Yazarlar bu durumu mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini azaltıcı etkisinin bir eşik değeri olduğu şeklinde yorumlamışlardır.

Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkisini ulusal verilerle inceleyen çalışmalarda da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Akai & Sakata (2005) Amerika Birleşik Devletleri verileriyle yaptıkları çalışmada harcama ve gelir yerelleşmesinin bölgesel gelir eşitsizliği üzerinde önemli bir etkisini tespit etmemiş ancak yerel yönetimlerin artan mali özerkliğinin gelir eşitsizliğini azalttığını tespit etmişlerdir. Kolombiya verileriyle yaptığı çalışmada Bonet (2006) mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini artırdığını bulurken benzer şekilde Morelli & Seaman (2007) İngiltere’de mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini artırdığını bulmuşlardır. Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkisini Çin verileriyle inceleyen Qiao vd. (2008), da mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini artırdığını tespit etmişlerdir.

Calamai (2009) İtalya’da mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini azalttığını bulurken, Savitri (2012) artan mali yerelleşmenin Endonezya’da gelir eşitsizliğini artırdığını bulmuştur. Cavusoglu & Dincer (2015) Amerika Birleşik Devletlerinin eyalet verileriyle yaptıkları analizde mali yerelleşmenin yalnızca zengin eyaletlerde gelir eşitsizliğini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Shahzad & Yasmin (2016) Pakistan’da mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkilerini inceledikleri çalışmalarında mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini artırdığını tespit etmişlerdir. Neyapti (2006) da 37 ülkenin verileriyle gelir yerelleşmesinin gelir eşitsizliğine etkisini incelemiş ve gelir yerelleşmesinin yalnızca iyi yönetimle birleşince gelir eşitsizliğini azalttığını bulmuştur. De Araujo (2017) Brezilya’da mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğini azalttığını tespit ederken, Malicka (2019) Çekoslovakya ve Slovakya verileriyle yaptığı analizde hem harcama hem de gelir yerelleşmenin gelir eşitsizliğini artırdığını tespit etmiştir.

Gavrilita vd. (2020), Romanya için yaptıkları çalışmada mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan Siburian (2020) Endonezya verileriyle yaptığı analizde mali yerelleşmenin bölgesel gelir eşitsizliğini azalttığını tespit ederken Ashfahany vd. (2020), Endonezya’da mali yerelleşmenin bölgesel gelir eşitsizliğine etkisini inceledikleri çalışmada mali yerelleşmenin bölgesel gelir eşitsizliğini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Hung & Thanh (2022) mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkisini Vietnam verileriyle inceledikleri çalışmada mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkisinin eşik değere göre değiştiğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmaya göre kişi başı geliri eşik değerin üzerinde olan yerlerde harcama yerelleşmesi gelir eşitsizliğini artırırken gelir yerelleşmesi ise gelir eşitsizliğini azaltmakta eşik değerin altında olan yerlerdeyse harcama yerelleşmesi gelir eşitsizliğini azaltırken gelir yerelleşmesi gelir eşitsizliğini artırmaktadır. Feld vd. (2021), İsviçre’de mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında vergi yerelleşmesinin gelir eşitsizliğini azalttığını bulmuşlardır.

3.2. Mali Yerelleşme ve Yoksulluk

Mali yerelleşmenin yoksulluğa etkisinin görece olarak daha az çalışılmış bir konu olduğu gözlenmektedir. Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkilerini inceleyen çalışmalara benzer şekilde mali yerelleşmenin yoksulluğa etkilerini uluslararası ve ulusal verilerle inceleyen çalışmalarda da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu alandaki ilk çalışmalardan biri olan Sepulveda & Vasquez (2011)’in araştırması mali yerelleşmenin yoksulluğa etkilerini gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için incelemiş ve mali yerelleşmenin yoksulluğu artırdığını bulmuştur. Digidowiseo (2022) mali yerelleşmenin yoksulluğa etkisini gelişmekte olan ülkeler için incelediği çalışmasında hem gelir hem harcama yerelleşmesinin yoksulluğu azalttığını tespit etmiştir.

Mali yerelleşmenin yoksulluğa etkilerini ulusal verilerle inceleyen çalışmalarda da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Valaris (2012) ABD’de 48 eyalete ilişkin verileri kullanarak yaptığı çalışmada gelir yerelleşmesinin yoksulluğu azalttığını bulurken, Shahzad & Yasmin (2016) Pakistan’da mali yerelleşmenin yoksulluğu artırdığını bulmuş ve kurumsal kalitenin oynadığı önemli role dikkat çekmişlerdir. Agyemang-Duah vd. (2018), mali yerelleşme ve yoksulluk ilişkisini Gana için inceledikleri çalışmalarında mali yerelleşmenin özellikle mali özerklikle birleşince yoksulluğu azalttığını belirtmektedirler. Benzer şekilde Nursini & Tawakkal (2019) Endonezya’da mali yerelleşmesinin yoksulluğa etkilerini il düzeyi verilerle inceledikleri çalışmalarında gelir yerelleşmesinin yoksulluğun azaltılmasında etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Karim & Khan (2020) mali yerelleşme ve yoksulluk ilişkisini Pakistan için inceledikleri çalışmalarında harcama yerelleşmesinin yoksulluğu artırdığını bulurken gelir yerelleşmesinin yoksulluğu azalttığını bulmuşlardır. Benzer şekilde Hussain vd. (2021), mali yerelleşmenin Pakistan’da yoksulluğa etkisini inceledikleri çalışmalarında mali yerelleşmenin yoksulluğu azaltmakta önemli bir rolü olduğunu tespit etmişler ve yerel özerkliğin artırılmasını politika önerisi olarak sunmuşlardır. Siburian (2022) Endonezya’da mali yerelleşmenin yoksulluğa etkilerini incelediği çalışmada mali yerelleşmenin yoksulluğu azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Song vd. (2022), Çin’de mali yerelleşmenin ekonomik büyüme ve yoksulluğa etkilerini inceledikleri çalışmada harcama yerelleşmesinin yoksulluğun azaltılmasında teşvik edici rolü olduğunu ancak gelir yerelleşmesinin ise yoksulluğun azaltılmasında engelleyici rolü olduğunu bulmuşlardır. Pham vd. (2022), Vietnam’da mali yerelleşmenin yoksulluğa etkilerini inceledikleri çalışmalarında iki ayrı dönemi incelemiş ve ilk dönemde (2010-2015) mali yerelleşmenin yoksulluğu azalttığını tespit etmiş ikinci dönemde (2016-2019) ise mali yerelleşmenin yoksulluk üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkilerini inceleyen çalışmaların farklı sonuçlara ulaşmasının nedenleri arasında hem gelir eşitsizliği ve yoksulluğun çok boyutlu kavramlar olmasının hem de ülkelerin mali yerelleşme uygulamalarındaki farklılıkların ve çalışmalarda kullanılan veri, mali yerelleşme ölçümü ve yöntemsel farklılıkların önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Gelir eşitsizliği ve yoksulluk birçok faktörden etkilenmekte olup bu faktörlerin ülkelerin ekonomik, toplumsal, tarihsel ve politik koşullarına göre değiştiği bilinmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın tek bir ülkeyi kapsamasının hem mali yerelleşme açısından hem de gelir eşitsizliği ve yoksulluk açısından ülkelerarası farklılıklardan kaynaklanan olası sapmaları engellemesi beklenmektedir.

4. Veri, Modeller ve Yöntem

Mali yerelleşmenin çok boyutlu olması beraberinde mali yerelleşmenin ölçüm sorunlarını getirmektedir. Mali yerelleşmenin farklı ölçüm yöntemleri ve etkileri literatürde ayrıntılı tartışılmıştır (Ebel & Yılmaz, 2002; Yüksel, 2013; Vazquez vd., 2017). Çalışmada mali yerelleşme 26 alt bölge düzeyinde üç farklı değişkenle ölçülmüş olup bunlar harcama yerelleşmesi, gelir yerelleşmesi ve yerel mali özerkliktir. Bu değişkenler literatürde oldukça sık kullanılan ve standart hale gelmiş ölçüm yöntemleridir. Harcama yerelleşmesi yerel harcamaların toplam harcamalara oranını verirken, gelir yerelleşmesi yerel öz gelirlerin toplam gelirlere oranını vermektedir. Ülkemizde yerel yönetimlerin gelirlerini büyük oranda merkezi yönetimden aldıkları transferler oluşturduğu için yerel yönetimlerin öz gelirleri ülkemizde uygulanan mali yerelleş-

menin farklı boyutunu yansıtmaktadır. Yerel yönetimlerin öz gelirleri hem yerel yönetimlerin öz gelir kapasitelerini göstermesi açısından hem de yerel yönetimlerin öz gelirlerinin ekonomik etkilerinin ölçülmesi açısından önemlidir. Yerel mali özerklik ise yerel öz gelirlerin yerel toplam gelirlerine oranıyla ölçülmüştür. Yerel yönetimler öz gelirlerini nasıl harcayacakları üzerinde daha geniş takdir yetkisine sahiptirler. Yerel mali özerkliğin literatürde yerel vergi gelirlerinin veya yerel öz gelirlerinin yerel toplam gelirlere oranıyla ölçülmektedir (Akai & Sakata, 2005; Blöchliger & King, 2007). Özellikle mali yerelleşmenin ekonomik etkilerinin incelenmesinde, literatürde kabul gören en iyi ölçümlerin kullanılması önemlidir (Vazquez vd., 2017). Literatürde en çok kabul gören ölçümlerin başında yerel yönetimlerin harcamalarını gösteren harcama yerelleşmesi ile öz gelirlerini içeren gelir yerelleşmesi gelmekte ve bunların yanında merkezi yönetimden elde ettikleri transferler ile yerel yönetimlerin mali özerkliklerinin önemine de vurgu yapılmaktadır (Vazquez vd., 2017).

Mali yerelleşmenin ekonomik etkilerini inceleyen çalışmaların çoğunun harcama yerelleşmesini kullandığı gözlenmekte olup literatürde mali yerelleşmenin harcama yerelleşmesi gibi tek bir gösterge ile ölçülmesi eleştirilmektedir (Ebel & Yılmaz, 2002; Rodden, 2004; Rodriguez-Pose & Ezcurra, 2010). Bu eleştiriler mali yerelleşmenin çok boyutlu olması ve tek bir mali yerelleşme göstergesinin ilgili ülkedeki mali yerelleşmeyi ölçmekte yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada mali yerelleşme Türkiye’de mali yerelleşmenin farklı boyutlarının refah etkilerini görebilmek için harcama yerelleşmesinin yanı sıra yerel yönetimlerin öz gelirlerine dayanarak hesaplanan gelir yerelleşmesi ve yerel mali özerklik göstergeleriyle ölçülmüştür. Mali yerelleşmenin ülkemizde gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkileri literatüre dayalı altı farklı model çerçevesinde panel veri analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir.

4.1. Veri

Bu çalışmada 2014-2020 yıllarına ait 26 alt bölgenin (NUTS II) verileri kullanılarak mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada kullanılan değişkenler ve bu değişkenlerin kaynakları Tablo 1’de verilmiştir. Çalışmada mali yerelleşme üç farklı göstergelye ölçülerek mali yerelleşmenin farklı boyutları analize dâhil edilmek istenmiştir. Çalışmada bölgesel Gini katsayısı bölgesel gelir eşitsizliği için vekil (Proxy) ve bölgesel yoksulluk oranı da bölgesel yoksulluk için vekil (Proxy) olarak kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan mali yerelleşme göstergelerinden gelir yerelleşmesi ve yerel mali özerklik için öncelikle il düzeyinde yerel yönetimlerin (Belediyeler ve bağlı idareler ile il özel idareleri) 6360 sayılı Kanunun getirdiği değişiklikler çerçevesinde genel bütçe vergi gelir payları hesaplanmıştır¹. Daha sonra belediyeler ve bağlı idareler ile il özel idarelerinin öz gelirleri hesaplanmış olup çalışma mahalli idare birliklerinin öz gelirlerini kapsamamaktadır. Bu veriler illerin ait oldukları 26 alt bölgeye göre gruplandırılmış ve bu gruplandırmalara göre il düzeyindeki yerel yönetimlerin harcama, gelir ve öz gelirleri toplanarak 26 alt bölge düzeyinde yerel yönetimlerin harcama, öz gelir ve yerel mali özerklikleri elde edilmiştir. Tablo 2’de çalışmada kullanılan mali yerelleşme göstergeleri ve bu göstergelerin hesaplama yöntemleri ile diğer değişkenlerin hesaplama yöntemi verilmiştir.

¹ 6360 sayılı Kanuna göre genel bütçe vergi gelir paylarının ayrıntısı için bkz: Çukur, 2022; İpek, 2018; Güngör, 2018; Ulusoy & Akdemir, 2017.

Tablo 1: Veriler ve Verilerin Kaynağı

Kullanılan Veriler (Yıl Bazında)	Verilerin Kaynağı
26 Alt Bölge Kişi Başı Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (USD)	TUİK
26 Alt Bölge İşsizlik Oranı	TUİK
26 Alt Bölge Enflasyon Oranı	TUİK
26 Alt Bölge Nüfus Artışı	TUİK
26 Alt Bölge GINI katsayısı	TUİK
26 Alt Bölge Yoksulluk Oranı	TUİK
26 Alt Bölge Nüfus	TUİK
Gayri Safı Yurtiçi Hasıla (GSYH)	TUİK
İllerin Şehirleşme Oranı	TUİK
26 Alt Bölge Bitirilen Eğitim Düzeyi	TUİK
Genel Yönetim Bütçe Giderleri	Muhasebat Genel Müdürlüğü
Genel Yönetim Bütçe Gelirleri	Muhasebat Genel Müdürlüğü
Genel Bütçe Vergi Gelirleri	Muhasebat Genel Müdürlüğü
Mahalli İdareler Bütçe Giderleri	Muhasebat Genel Müdürlüğü
Mahalli İdareler Bütçe Gelirleri	Muhasebat Genel Müdürlüğü
Mahalli İdareler Vergi Gelirleri	Muhasebat Genel Müdürlüğü
Mahalli İdareler Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	Muhasebat Genel Müdürlüğü
Mahalli İdareler Faizler Paylar ve Cezalar	Muhasebat Genel Müdürlüğü
Mahalli İdareler Sermaye Gelirleri	Muhasebat Genel Müdürlüğü
26 Alt Bölge Şehirleşme Oranı	TUİK verilerine göre yazar Tarafından Hesaplanmıştır.
26 Alt Bölge İlköğretimi Bitirenlerin Oranı	TUİK verilerine göre yazar Tarafından Hesaplanmıştır.
26 Alt Bölge Ortaöğretimi Bitirenlerin Oranı	TUİK verilerine göre yazar Tarafından Hesaplanmıştır.
26 Alt Bölge Yükseköğretimi Bitirenlerin Oranı	TUİK verilerine göre yazar Tarafından Hesaplanmıştır.
Kamu Kesimi Büyüklüğü	Muhasebat Genel Müdürlüğü ve TUİK verilerine göre Yazar Tarafından Hesaplanmıştır.
Belediyeler (Büyükşehir ve İl) ve Bağlı İdareler ile İl Özel İdarelerinin Genel Bütçe Vergi Gelir Payları	Muhasebat Genel Müdürlüğü verilerine göre Yazar Tarafından Hesaplanmıştır
Belediyeler (Büyükşehir ve İl) ve Bağlı İdareler ile İl Özel İdarelerinin Öz Gelirleri	Muhasebat Genel Müdürlüğü verilerine göre Yazar Tarafından Hesaplanmıştır
26 Alt Bölge Yerel Yönetimlerin Öz Gelirleri	Yazar Tarafından Hesaplanmıştır.
26 Alt Bölge Harcama Yerelleşmesi	Yazar Tarafından Hesaplanmıştır.
26 Alt Bölge Gelir Yerelleşmesi	Yazar Tarafından Hesaplanmıştır.
26 Alt Bölge Yerel Mali Özerklik	Yazar Tarafından Hesaplanmıştır.

Tablo 2: Analizde Kullanılan Mali Yerelleşme Değişkenleri ve Diğer Değişkenlerin Hesaplama Yöntemi

Kullanılan Değişkenler	Hesaplama Yöntemi
Kamu Kesimi Büyüklüğü	(Genel Yönetim Bütçe Giderleri/ GSYİH)*100
Mahalli İdarelerin Öz Gelirleri (Ekonomik Sınıflandırmaya Göre)	Mahalli İdarelerin Toplam Gelirleri (Vergi Gelirleri+ Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri+ Sermaye Gelirleri+ Alacaklardan Tahsilat+ Alınan Bağış ve Yardımlar+ Faizler, Paylar, Cezalar) - Alınan Bağış ve Yardımlar -Paylar
Harcama Yerelleşmesi	(26 Alt Bölgeye Ait Mahalli İdareler Bütçe Giderleri Toplamı/Genel Yönetim Bütçe Giderleri Toplamı)*100
Gelir Yerelleşmesi	(26 Alt Bölgeye Ait Belediyeler ve Bağlı İdareler ile İl Özel İdarelerinin Öz Gelirleri Toplamı / Genel Yönetim Bütçe Gelirleri Toplamı)*100
Yerel Mali Özerklik	(26 Alt Bölgeye Ait Belediyeler ve Bağlı İdareler ile İl Özel İdarelerinin Öz Gelirleri Toplamı /26 Alt Bölgeye Ait Mahalli İdareler Bütçe Gelirleri Toplamı)*100
26 Alt Bölge Şehirleşme Oranı	26 Alt Bölgeyi Oluşturan İllerin Şehirleşme Oranlarının Ortalaması
26 Alt Bölge İlköğretimi Bitirenlerin Oranı	(26 Alt Bölgede İlkokul + Ortaokul veya Dengi Okulları + İlköğretimi Bitirenlerin Toplamı/ 26 Alt Bölgenin Nüfusu)*100
26 Alt Bölge Ortaöğretimi Bitirenlerin Oranı	(26 Alt bölgede Lise ve Dengi Okulları Bitirenlerin Toplamı/ 26 Alt Bölgenin Nüfusu)*100
26 Alt Bölge Yükseköğretimi Bitirenlerin Oranı	(26 Alt Bölgede Yüksekokul veya Fakülte Bitirenlerin Toplamı/ 26 Alt Bölgenin Nüfusu)*100

Tablo 3 temel değişkenlere ait betimsel istatistikleri verirken Tablo 4 ise 26 alt bölgenin mali yerelleşme göstergeleriyle, Gini katsayısı ve yoksulluk oranlarının 2014-2020 yılları için ortalamalarını vermektedir. Tablo 3 temel değişkenlerin en düşük ve en yüksek değerleriyle ortalama değerlerini vermektedir. 26 alt bölgenin 2014-2020 yıllarına ait ortalama harcama yerelleşmesi 0.5 olup harcama yerelleşmesi 2019 yılında 0.054 ile TRC3 (Mardin-Batman-Şırnak-Siirt) bölgesinde en düşük değeri alırken 2017 yılında 3.903 ile TR10'da (İstanbul) en yüksek değeri almıştır. 26 alt bölgenin 2014-2020 yıllarına ait ortalama gelir yerelleşmesi 0.217 olup gelir yerelleşmesi 2019 yılında 0.006 ile TRC3 (Mardin-Batman-Şırnak-Siirt) bölgesinde en düşük değeri alırken 2014 yılında 2.862 ile TR10'da (İstanbul) en yüksek değeri almıştır. 26 alt bölgenin 2014-2020 yıllarına ait ortalama yerel mali özerklikleri 35.101 olup yerel mali özerklik 2014 yılında 6.362 ile TRB2 (Van-Muş-Bitlis-Hakkari) bölgesinde en düşük değeri alırken 2014 yılında 64.701 ile TR10'da (İstanbul) en yüksek değeri almıştır. Tablo 3'de görüleceği gibi gelir eşitsizliğinin göstergesi olarak alınan Gini Katsayısının 2014-2020 yıllarına ait bölgesel ortalaması 0.354 olarak gerçekleşmiş olup Gini Katsayısı 2019 yılında 0.281 ile TR81 (Zonguldak-Karabük-Bartın) bölgesinde en düşük değeri alırken 2020 yılında 0.451 ile TR10'da (İstanbul) en yüksek değeri almıştır. Benzer şekilde 2014-2020 yıllarına ait yoksulluk oranlarının bölgesel ortalaması 10.32 olarak gerçekleşmiş olup yoksulluk oranı 2019 yılında 4.6 ile TRB1 (Malatya-Elazığ-Bingöl-Tunceli) bölgesinde en düşük değeri alırken 2020 yılında 16.1 ile TR22'de (Balıkesir-Çanakkale) en yüksek değeri almıştır.

Tablo 3: Temel Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Min	Maks
Harcama Yerelleşmesi	182	0.500	0.640	0.054	3.903
Gelir Yerelleşmesi	182	0.217	0.363	0.006	2.862
Yerel Mali Özerklik	182	35.101	12.904	6.362	64.701
Gini Katsayısı	182	0.354	0.032	0.281	0.451
Yoksulluk Oranı	182	10.320	2.248	4.6	16.1

Tablo 4 incelendiğinde Türkiye’de mali yerelleşmenin ağırlıklı olarak harcama yerelleşmesine dayandığı ve gelir yerelleşmesinin de yıllar içinde azaldığı görülmektedir. Harcama ve gelir yerelleşmesinin özellikle 2019 yılında yaşanan ekonomik daralma ve 2020 yılında yaşanan korona virüs (Covid-19) salgının etkileriyle hızlı bir düşüş yaşadığı görülmektedir. Yerel mali özerklik oranının; 26 alt bölgenin mahalli idarelerinin öz gelirlerinin toplam gelirler içindeki payının %38.35’e kadar yükseldiği görülse de ortalama değerinin %35.1 olduğu görülmektedir. Bu durum ülkemizde mahalli idarelerin gelirlerinin büyük kısmını merkezi yönetimden gelen transferlerin (genel bütçe vergi paylarının) oluşturduğunu göstermektedir. Bu tablo ülkemizde uygulanan mali yerelleşmenin harcama yerelleşmesiyle şekillendiğini ve mahalli idarelerin merkezi yönetimden gelen transferlere bağımlı halde olduklarını göstermekte olup ülkemizde harcamaların yerelleşmesi ve gelirlerin merkezileşmesi gibi karma bir sistem uygulanmaktadır.

Tablo 4: 26 Alt Bölgenin Mali Yerelleşme, Gelir Eşitsizliği ve Yoksulluk Oranlarının Yıllara Göre Ortalaması

Yıl	Harcama Yerelleşmesi	Gelir Yerelleşmesi	Yerel Mali Özerklik	Gini Katsayısı	Yoksulluk Oranı
2014	0.484	0.239	32.335	0.356	10.50
2015	0.498	0.219	35.114	0.357	10.54
2016	0.515	0.215	35.541	0.358	10.40
2017	0.582	0.250	38.355	0.348	9.34
2018	0.578	0.240	36.958	0.354	10.06
2019	0.435	0.186	34.316	0.347	10.33
2020	0.406	0.169	33.092	0.358	11.05
Ortalama	0.500	0.217	35.101	0.354	10.32

Çalışmada gelir eşitsizliği göstergesi olarak alınan Gini Katsayısının 2014-2020 yıllarına ait ortalama değerlerine baktığımız zaman yıllar içinde fazla bir değişiklik olmadığı, 2019 yılında 26 bölgenin ortalama Gini Katsayısının 0.347 ile en düşük değere ulaştığı ve ilgili yıllar için ortalama değer 0.354 olduğu görülmektedir. Çalışmada yoksulluk göstergesi olarak alınan yoksulluk oranlarının 2017 yılında ortalama 9.34 ile en düşük değere ulaştığı ve ilgili yıllar için ortalama değer 10.32 olduğu görülmektedir. Tablo 4’den de görüleceği gibi ülkemizde 26 alt bölgeye ait Gini Katsayısı ve yoksulluk oranı son yıllarda artmaya başlamıştır.

4.2. Modeller

Çalışmada kullanılan dönem aralığının görece olarak kısa olması dolayısıyla mali yerleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkileri altı farklı modelle test edilmiştir. Türkiye’de mali yerleşmenin gelir eşitsizliğine etkisi aşağıda belirtilen modellerle incelenmiştir:

$$\text{Gelir Eşitsizliği}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{HarcamaYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_2 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$\text{Gelir Eşitsizliği}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{GelirYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_2 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (2)$$

$$\text{Gelir Eşitsizliği}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{YerelMaliÖzerklik}_{i,t} + \alpha_2 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (3)$$

$$\text{Gelir Eşitsizliği}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{HarcamaYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_2 \text{YerelMaliÖzerklik}_{i,t} + \alpha_3 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (4)$$

$$\text{Gelir Eşitsizliği}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{GelirYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_2 \text{YerelMaliÖzerklik}_{i,t} + \alpha_3 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (5)$$

$$\text{Gelir Eşitsizliği}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{HarcamaYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_2 \text{GelirYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_3 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (6)$$

Gelir Eşitsizliği_{i,t} 26 alt bölgenin 2014 ile 2020 yılları için gelir eşitsizliği verilerine ait bağımlı değişkeni verirken, α_1 her bir bölge için sabiti vermekte ve mali yerleşme verileri ise 26 alt bölgeye ait farklı mali yerleşme verilerini temsil etmektedir. 26 bölgeye ait mali yerleşme göstergeleri harcama yerleşmesi, gelir yerleşmesi ve yerel mali özerklikle ölçülmüştür (Model 1-3). Model 4-6 mali yerleşme göstergelerinin birlikte etkilerine bakmaktadır (Akai & Sakata, 2005, Tselios vd., 2012). Kontrol değişkenleri tüm modeller için aynı olup kontrol_{i,t} gelir eşitsizliğini etkileyen değişkenleri içermektedir (Akai & Sakata, 2005; Rodriguez-Pose & Tselios, 2009; Sepulveda & Vazquez, 2011; Tselios vd, 2012). Çalışmada bölgesel makroekonomik farklılıkları kontrol etmek için bölgesel kişi başı gelir, bölgesel işsizlik, bölgesel enflasyon kontrol değişkenleri olarak kullanılmışken bölgesel demografik farklılıklar için nüfus artış oranı ve şehirleşme oranı kullanılmıştır. Beşeri sermaye için bölgesel eğitim verileri üç farklı göstergelye ilköğretim, orta öğretim ve yükseköğretim bitirme oranları kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Çalışmada kamu kesimi büyüklüğü kontrol değişkeni olup kamu kesimi büyüklüğü mali yerleşme ve gelir eşitsizliği ilişkisinde önemli bir değişken olarak görülmektedir (Tselios vd., 2012; Sepulveda & Vazquez, 2011). Benzer şekilde Türkiye’de mali yerleşmenin yoksulluğa etkisi aşağıda belirtilen modellerle incelenmiştir:

$$\text{Yoksulluk Oranı}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{HarcamaYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_2 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (7)$$

$$\text{Yoksulluk Oranı}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{GelirYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_2 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (8)$$

$$\text{Yoksulluk Oranı}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{YerelMaliÖzerklik}_{i,t} + \alpha_2 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (9)$$

$$\text{Yoksulluk Oranı}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{HarcamaYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_2 \text{YerelMaliÖzerklik}_{i,t} + \alpha_3 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (10)$$

$$\text{Yoksulluk Oranı}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{GelirYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_2 \text{YerelMaliÖzerklik}_{i,t} + \alpha_3 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (11)$$

$$\text{Yoksulluk Oranı}_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_1 \text{HarcamaYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_2 \text{GelirYerelleşmesi}_{i,t} + \alpha_3 \text{Kontrol}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (12)$$

Yoksulluk Oranı_{i,t} 26 alt bölgenin 2014 ile 2020 yılları için yoksulluk oranı verilerine ait bağımlı değişkeni vermektedir. α_1 her bir bölge için sabiti verirken, mali yerleşme verileri ise 26 alt bölgeye ait farklı mali yerleşme verilerini temsil etmektedir. 26 bölgeye ait mali yerleşme göstergeleri harcama yerleşmesi, gelir yerleşmesi ve yerel mali özerklikle ölçülmüştür (Model 1-3). Model 4-6 mali yerleşme göstergelerinin birlikte etkilerine bakmaktadır.

Kontrol değişkenleri tüm modeller için aynı olup kontrol_{it} yoksulluğu etkileyen değişkenleri içermektedir. Sepulveda & Vazquez'in (2011) belirttiği gibi gelir eşitsizliği ve yoksulluğun benzer kanallardan etkilenmeleri dolayısıyla mali yerleşmenin yoksulluğa etkilerini inceleyen kontrol değişkenleri büyük oranda aynı kalmış ancak literatür ışığında bölgesel gelir eşitsizliğini kontrol etmek için bölgesel Gini katsayısı kullanılmıştır (Nursini & Tawakkal, 2019; Shahzad & Yasmin, 2016; Valaris, 2012). Bölgesel makroekonomik farklılıkları kontrol etmek için bölgesel kişi başı gelir, bölgesel işsizlik, bölgesel enflasyon ve bölgesel Gini katsayısı kontrol değişkenleri olarak kullanılmışken bölgesel demografik farklılıklar nüfus artış oranı ve şehirleşme oranıyla kontrol edilmiştir. Beşeri sermaye için bölgesel eğitim verileri üç farklı göstergeyle ilköğretim, orta öğretim ve yükseköğretim olarak kontrol edilmiştir. Çalışmada kamu kesimi büyüklüğü kontrol değişkeni olup kamu kesimi büyüklüğü mali yerleşme ve yoksulluk ilişkisinde önemli bir değişken olarak görülmektedir (Nursini & Tawakkal, 2019; Sepulveda & Vazquez, 2011).

4.3. Yöntem

Panel veri analizinin hem birim hem de zaman boyutunu aynı anda dikkate alması, bu analizin önemli bir avantajıdır. Çalışmada panel veri yöntemlerinden hangisinin daha iyi tahmin yöntemi olduğunu bulmak için her bir modelin tanısal testleri yapılmış ve eklerde raporlanmıştır. Tanısal testlerin sonuçlarından da görüleceği gibi mali yerleşmenin gelir eşitsizliğine etkisinin incelendiği altı modelde de potansiyel otokorelasyon sorunu saptanmıştır. Tanısal testler doğrultusunda otokorelasyon sorunu saptanmışsa Cameron & Trivedi (2022) kısa panel ($N > T$) için panel veri analizinde robust standart hatanın (dirençli standart hata) yönteminin kullanılmasını önermekte olup mali yerleşmenin gelir eşitsizliğine etkileri panel veri robust standart hata yöntemiyle tahmin edilmiştir. Verilerde otokorelasyon saptandığında Hausman testi kullanılmadığı için bunun yerine aşırı tanımlayıcı kısıtlamalar testi (xtoverid) testi kullanılarak panel veri analizi için Sabit Etkiler veya Rassel Etkiler'den hangisinin daha uygun olduğuna karar verilmektedir (Arellano, 1993; Cameron & Trivedi, 2022; Wooldridge, 2002). Bu test değişen varyans sorunu olmadığında tıpkı Hausman testine eşdeğer olup eğer aşırı tanımlayıcı kısıtlamalar testi reddedilirse (H_0 : Rassel etkiler) sabit etkiler, kabul edilirse rassal etkilerin daha uygun olduğunu göstermektedir (Arellano, 1993; BCMQ, 2023; Wooldridge, 2002). Tablo 6 ve 7'de görüleceği gibi bazı modellerin xtoverid sonuçları sabit etkilere işaret ettiğinden hem rassal etkiler hem de sabit etkiler sonuçları raporlanmış olup bu sonuçlar aynı model başlığı altında birlikte verilmiştir. Ancak bu modellerde sonuçlar sabit etkilere göre yorumlanmıştır.

Eklerden de görüleceği gibi mali yerleşmenin yoksulluğa etkilerinin incelendiği modellerin tanısal test sonuçlarında herhangi bir sorun saptanmamıştır. Bu bağlamda mali yerleşmenin yoksulluğa etkilerini inceleyen modellerde en iyi tahmin yöntemi için Hausman testi yapılmış olup Tablo 5'den de görüleceği gibi altı farklı model içinde en iyi tahmin yönteminin sabit veya rassal etkiler yöntemlerinden hangisinin olduğuna Hausman testinin sonuçlarına göre karar verilmiştir. Analizlerde Stata 15 kullanılmıştır.

Tablo 5: Mali Yerelleşme ve Yoksulluk: Hausman Testi Sonuçları

	Ki-kare İst.	Olasılık Değeri (Prob > chi2)	Seçilen Model
Model 1	22.62	0.012	Sabit Etkiler
Model 2	53.09	0.000	Sabit Etkiler
Model 3	16.81	0.078	Rassal Etkiler
Model 4	25.30	0.008	Sabit Etkiler
Model 5	47.60	0.000	Sabit Etkiler
Model 6	17.63	0.090	Rassal Etkiler

H₀: Rassal Etkiler Modeli Uygundur.

5. Bulgular

Türkiye’de 26 alt bölge düzeyinde mali yerelleşmenin gelir eşitsizliğine etkileri altı farklı modelle test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 6 (Model 1-3) ve Tablo 7’de (Model 4-6) raporlanmıştır. Tablo 6 ve Tablo 7’de mali yerelleşme açıklayıcı değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık istatistikleri (rassal etkiler için z istatistikleri ve sabit etkiler için t istatistikleri) parantez içinde raporlanmıştır. Kontrol değişkenleri altı model için sabit olup tablolarda raporlanmıştır.

Tablo 6 mali yerelleşme göstergelerinin gelir eşitsizliğine etkilerini her bir mali yerelleşme göstergesinin analize tek tek dâhil edilmesiyle elde edilmiş panel veri analiz sonuçlarını rapor etmektedir (Model 1-3). Sonuçlardan gelir yerelleşmesinin etkilerinin test edildiği modelde (Model 2) aşırı tanımlayıcı kısıtlamalar testi (xtoverid) istatistikleri sabit etkiler modeline işaret ettiği için ($p < 0.05$) bölgesel gelir yerelleşmesi ve gelir eşitsizliği ilişkisi için sabit etkiler regresyon sonuçları dikkate alınmalıdır. Tablodan da görüleceği gibi harcama yerelleşmesinin gelir eşitsizliğine etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamış fakat gelir yerelleşmesinin gelir eşitsizliği ile ilişkisi negatif ve istatistiksel olarak ($p < 0.01$) anlamlı çıkmıştır. Benzer şekilde yerel mali özerkliğinde gelir eşitsizliği ile negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.1$) ilişkisi olduğu görülmektedir. Sonuçlar ülkemizde bölgesel gelir yerelleşmesinin bölgesel gelir eşitsizliğini azalttığını göstermektedir. Bu sonuçlar ikinci nesil mali yerelleşme teorisini destekler niteliktedir. Sonuçların işaret ettiği bir başka konu da ülkemizde yerel yönetimlerin öz gelirlerinin (gerek yerel vergiler gerekse diğer yerel gelirler) yerel halkın ödeme gücüne göre toplanmasıdır. Ancak ülkemizde gelir yerelleşmesinin hangi kanallarla bölgesel gelir eşitsizliğini azalttığını görebilmek için yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca ülkemizde yerel yönetimlere yapılan transferler yerel yönetimlerin bölgesel farklılıklarını azaltmayı hedeflemekte (yatay eşitlik) olup bu sonuçlar ülkemizde yerel yönetimlerin öz gelirlerinin artırılmasının da benzer şekilde bölgesel gelir farklılıkları azaltılabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 6: 26 Alt Bölge Düzeyinde Mali Yerelleşme ve Gelir Eşitsizliği İlişkisi Analiz Sonuçları

Açıklayıcı Değişkenler	Bağımlı Değişken: Gelir Eşitsizliği (Bölgesel Gini Katsayısı)			
	Model 1	Model 2	Model 2	Model 3
(Model 1-3)	Rassal- etkiler GLS regresyon	Rassal- etkiler GLS regresyon	Sabit-etkiler Regresyon	Rassal- etkiler GLS regresyon
Bölgesel Harcama Yerelleşmesi	0.010 (1.60)			
Bölgesel Gelir Yerelleşmesi		-0.015 (-1.50)	-0.044 *** (-3.70)	
Bölgesel Yerel Mali Özerklik				-0.001* (-1.79)
Bölgesel Kişi Başı GSYİH (USD)	8.98e-08 (0.05)	2.69e-06 (1.27)	3.11e-06 (0.71)	2.60e-06 * (1.77)
Bölgesel Şehirleşme Oranı	0.037 (1.10)	0.043 (1.23)	-0.022 (-0.23)	0.070** (1.98)
Bölgesel İşsizlik Oranı	0.000 (0.04)	0.000 (0.15)	-0.001 (-0.37)	-0.000 (-0.48)
Bölgesel Enflasyon	-0.000 (-0.81)	1.87e-06 (0.00)	-0.000 (-0.66)	0.000 (0.10)
Bölgesel Eğitim (ilköğretim)	-0.002* (-1.66)	-0.002** (-2.07)	-0.003 (-1.59)	-0.001 (-1.21)
Bölgesel Eğitim (ortaöğretim)	-0.006 (-1.55)	-0.007* (-1.79)	-0.000 (-0.06)	-0.007** (-1.92)
Bölgesel Eğitim (yükseköğretim)	0.005 (1.06)	0.006 (1.31)	0.001 (0.21)	0.007 (1.52)
Bölgesel Nüfus Artış %	-0.000 (-0.22)	-0.000 (-0.34)	-0.000 (-0.30)	-1.53e-06 (-0.01)
Kamu Kesimi Büyüklüğü	0.002 (1.54)	0.002* (1.64)	0.001 (0.75)	0.002 (1.54)
Sabit	0.389 *** (5.82)	0.396 *** (5.67)	0.443 *** (3.54)	0.351 *** (5.01)
Gözlem Sayısı	182	182	182	182
Grup Sayısı	26	26	26	26
Wald Test	150.84	54.91		51.10
p- value	0.000	0.000		0.000
R ²	0.443	0.376	0.081	0.446
Aşırı tanımlayıcı kısıtlamalar Testi (xtoverid)				
Sargan-Hansen istatistiği	15.071	32.817		8.379
p- value	0.129	0.000		0.591

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10

Tablo 7 mali yerelleşme göstergelerinin gelir eşitsizliğine etkilerini incelerken mali yerelleşme göstergelerinin birlikte analize dâhil edilmesiyle elde edilmiş panel veri analiz sonuçlarını rapor etmektedir (Model 4-6). Sonuçlardan gelir yerelleşmesi ve yerel mali özerkliğin birlikte etkilerinin test edildiği modelin (Model 5) ve harcama yerelleşmesi ve gelir yerelleşmesinin etkilerinin birlikte test edildiği modelin (Model 6) aşırı tanımlayıcı kısıtlamalar testi (xtoverid) istatistiklerinin sabit etkiler modeline işaret etmesi dolayısıyla, bu modeller için sabit etkiler regresyon sonuçları dikkate alınmalıdır. Tablo 7’de bölgesel harcama yerelleşmesi ve yerel mali özerkliğin bölgesel gelir eşitsizliğine etkilerinin birlikte test edildiği modelde (Model 4), bölgesel harcama yerelleşmesi gelir eşitsizliğini pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) etkilerken, yerel mali özerkliğin bölgesel gelir eşitsizliğine etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Model 4’e göre harcama yerelleşmesinin gelir eşitsizliğini artırıcı yerel mali özerkliğin ise gelir eşitsizliğini azaltıcı etkisi vardır.

Gelir yerelleşmesi ve yerel mali özerkliğin gelir eşitsizliğine etkisinin birlikte test edildiği modelin (Model 5) sabit etkiler regresyon sonuçlarına göre gelir yerelleşmesi bölgesel gelir eşitsizliğini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) etkilerken, yerel mali özerkliğin gelir eşitsizliğiyle ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Model 6 harcama ve gelir yerelleşmesinin gelir eşitsizliğine etkilerini birlikte test etmekte olup sonuçlara göre harcama yerelleşmesi gelir eşitsizliğini pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) etkilerken gelir yerelleşmesi gelir eşitsizliğini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) etkilemektedir. Bu sonuçlara göre (Model 4-6) harcama yerelleşmesi gelir eşitsizliğini artıran bir etkiye, gelir yerelleşmesi ise gelir eşitsizliğini azaltan bir etkiye sahiptir. Harcama yerelleşmesinin gelir eşitsizliğini artırıcı etkisi yerel yönetimlerin harcamalarının gelir dağılımını olumsuz etkilediğine (yerel mal ve hizmetlere erişimde etkinlik sorunu, düşük gelir grubunun sesini duyuramaması, düşük gelir gruplarına göre yüksek gelir gruplarının yerel yönetimlerin sundukları sosyal harcamalardan daha çok yararlanmaları vb. nedenlere) işaret etmektedir. Ancak ülkemizde harcama yerelleşmesinin hangi kanallarla bölgesel gelir eşitsizliğini artırdığını görebilmek için yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Mali yerelleşme ve gelir eşitsizliğini inceleyen tüm modeller (Model 1-6) tutarlı ve güçlü bir şekilde ülkemizde bölgesel gelir yerelleşmesinin bölgesel gelir eşitsizliğini azalttığına işaret etmektedir.

Tablo 7: 26 Alt Bölge Düzeyinde Mali Yerelleşme ve Gelir Eşitsizliği İlişkisi Analiz Sonuçları

Açıklayıcı Değişkenler	Bağımlı Değişken: Gelir Eşitsizliği (Bölgesel Gini Katsayısı)				
	Model 4	Model 5		Model 6	
(Model 4-6)	Rassal-etkiler GLS regresyon	Rassal-etkiler GLS regresyon	Sabit-etkiler Regresyon	Rassal-etkiler GLS regresyon	Sabit-etkiler Regresyon
Bölgesel Harcama Yerelleşmesi	0.016** (2.54)			0.047*** (4.68)	0.037** (2.41)
Bölgesel Gelir Yerelleşmesi		-0.005 (-0.50)	-0.041** (-2.01)	-0.064*** (-6.89)	-0.069*** (-4.73)
Bölgesel Yerel Mali Özerklik	-0.001** (-2.23)	-0.001* (-1.80)	-0.000 (-0.21)		
Bölgesel Kişi Başı GSYİH (USD)	6.65e-07 (0.38)	2.92e-06 (1.41)	3.17e-06 (0.72)	3.73e-07 (0.21)	1.52e-06 (0.34)
Bölgesel Şehirleşme Oranı	0.071** (2.04)	0.069** (1.94)	0.014 (0.14)	0.041 (1.28)	-0.020 (-0.22)
Bölgesel İşsizlik Oranı	-0.000 (-0.67)	-0.000 (-0.41)	-0.001 (-0.42)	0.000 (0.02)	-0.000 (-0.21)
Bölgesel Enflasyon	-0.000 (-0.54)	0.000 (0.15)	0.000 (0.58)	-0.001 (-1.04)	-0.001 (-1.21)
Bölgesel Eğitim (ilköğretim)	-0.001 (-0.71)	-0.001 (-1.38)	-0.002 (-1.47)	-0.002* (-1.94)	-0.003* (-2.02)
Bölgesel Eğitim (ortaöğretim)	-0.006 (-1.52)	-0.007* (-1.83)	-0.001 (-0.09)	-0.005 (-1.26)	0.001 (0.13)
Bölgesel Eğitim (yükseköğretim)	0.006 (1.29)	0.007 (1.51)	0.002 (0.25)	0.003 (0.72)	-0.001 (-0.24)
Bölgesel Nüfus Artış %	0.000 (0.21)	-7.89e-06 (-0.06)	-0.000 (-0.23)	-0.000 (-0.36)	-0.000 (-0.35)
Kamu Kesimi Büyüklüğü	0.002 (1.35)	0.002 (1.54)	0.001 (0.75)	0.002 (1.54)	0.001 (0.56)
Sabit	0.342*** (4.85)	0.356*** (5.02)	0.433*** (3.95)	0.399*** (5.82)	0.480*** (3.92)
Gözlem Sayısı	182	182	182	182	182
Grup Sayısı	26	26	26	26	26
Wald Test	405.50	127.60		187.50	
p- value	0.000	0.000		0.000	
R ²	0.481	0.435	0.050	0.469	0.062
Aşırı tanımlayıcı kısıtlamalar testi (xtoverid)					
Sargan-Hansen istatistiği	7.335	24.448		29.547	
p- value	0.771	0.011		0.002	

*** p < 0.01, ** p < 0.05, *p < 0.10

Türkiye’de 26 alt bölge düzeyinde mali yerelleşmenin yoksulluğa etkileri altı farklı modelle test edilmiş ve Hausman testinin sonuçlarına göre koşulan sabit etkiler veya rassal etkiler regresyon analiz sonuçları Tablo 8 ve Tablo 9’da raporlanmıştır. Tablo 8 ve Tablo 9’da mali yerelleşme açıklayıcı değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık istatistikleri (rassal etkiler için z istatistikleri ve sabit etkiler için t istatistikleri) parantez içinde raporlanmıştır. Mali yerelleşmenin yoksulluğa etkilerini test eden altı modelden ilk üç model (Model 1-3) Tablo 8’de verilmiş, diğer üç model (Model 4-6) ise Tablo 9’da verilmiştir. Kontrol değişkenleri altı model için sabit olup tablolarda raporlanmıştır.

Tablo 8 mali yerelleşme göstergelerinin yoksulluğa etkilerini her bir mali yerelleşme göstergesinin analize tek tek dahil edilmesiyle elde edilmiş panel veri analiz sonuçlarını rapor etmektedir (Model 1-3). Sonuçlardan da görüleceği gibi harcama yerelleşmesi ve yerel mali özerklik istatistiksel olarak anlamlı çıkmamış, gelir yerelleşmesi ise yoksullukla pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.1$) çıkmıştır. Sonuçlar bölgesel harcama yerelleşmesinin ve yerel mali özerkliğin bölgesel yoksulluk üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığına işaret ederken gelir yerelleşmesinin bölgesel yoksulluğu artırdığına işaret etmektedir.

Tablo 9 mali yerelleşme göstergelerinin yoksulluğa etkilerini incelerken mali yerelleşme göstergelerinin birlikte analize dahil edilmesiyle elde edilmiş panel veri analiz sonuçlarını rapor etmektedir (Model 4-6). Tablo 9’dan da görüleceği gibi bölgesel harcama yerelleşmesi ve yerel mali özerkliğin bölgesel yoksulluğa etkilerinin birlikte test edildiği modelde (Model 4), bölgesel harcama yerelleşmesi istatistiksel olarak anlamlı çıkmazken yerel mali özerkliğin bölgesel yoksulluğa etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.1$) çıktığı görülmektedir. Bu modele göre yerel mali özerklik yoksulluğu artırırken, harcama yerelleşmesinin anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 8: 26 Alt Bölge Düzeyinde Mali Yerleşme ve Yoksulluk Oranı İlişkisi Analiz Sonuçları

Açıklayıcı Değişkenler (Model 1-3)	Bağımlı Değişken: Yoksulluk Oranı (Bölgesel Yoksulluk Oranı)		
	Sabit-etkiler Regresyon	Sabit-etkiler Regresyon	Rassal- etkiler GLS regresyon
Bölgesel Harcama Yerleşmesi	0.139 (0.12)		
Bölgesel Gelir Yerleşmesi		2.174* (1.87)	
Bölgesel Yerel Mali Özerklik			0.028 (0.96)
Bölgesel Kişi Başı GSYİH (USD)	0.000 (0.74)	0.000 (0.19)	-0.000 (-0.77)
Bölgesel Gini	41.102*** (6.90)	43.654*** (7.23)	45.652*** (7.91)
Bölgesel Şehirleşme Oranı	-18.949** (-2.12)	-19.541** (-2.21)	-4.263* (-1.89)
Bölgesel İşsizlik Oranı	0.213*** (3.08)	0.233*** (3.44)	0.060 (1.28)
Bölgesel Enflasyon	-0.046 (-0.91)	-0.049 (-1.02)	-0.058 (-1.29)
Bölgesel Eğitim (ilköğretim)	-0.321** (-2.24)	-0.283** (-1.99)	0.015 (0.19)
Bölgesel Eğitim (ortaöğretim)	0.123 (0.41)	0.011 (0.04)	0.200 (1.17)
Bölgesel Eğitim (yükseköğretim)	-0.092 (-0.25)	-0.064 (-0.18)	0.004 (0.02)
Bölgesel Nüfus Artış %	-0.012 (-0.96)	-0.011 (-0.90)	-0.012 (-0.97)
Kamu Kesimi Büyüklüğü	0.057 (0.38)	0.078 (0.52)	0.061 (0.39)
Sabit	17.914* (1.75)	17.490* (1.74)	-9.026.833 (-1.32)
Gözlem Sayısı	182	182	182
Grup Sayısı	26	26	26
Wald Test			76.83
p- value			0.000
R ²	0.028	0.022	0.369

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10

Tablo 9: 26 Alt Bölge Düzeyinde Mali Yerelleşme ve Yoksulluk Oranı İlişkisi Analiz Sonuçları

Açıklayıcı Değişkenler (Model 4-6)	Bağımlı Değişken: Yoksulluk Oranı (Bölgesel Yoksulluk Oranı)		
	Sabit-etkiler Regresyon	Sabit-etkiler Regresyon	Rassal- etkiler GLS regresyon
Bölgesel Harcama Yerelleşmesi	-1.223.565 (-0.91)		-3.467*** (-3.36)
Bölgesel Gelir Yerelleşmesi		1.591 (1.15)	3.966*** (2.72)
Bölgesel Yerel Mali Özerklik	0.072* (1.89)	0.030 (0.79)	
Bölgesel Kişi Başı GSYİH (USD)	0.000 (0.70)	0.000 (0.14)	0.000 (0.87)
Bölgesel Gini	42.779*** (7.17)	43.779*** (7.23)	49.516*** (8.63)
Bölgesel Şehirleşme Oranı	-22.619** (-2.49)	-20.992** (-2.32)	-3.532* (-1.76)
Bölgesel İşsizlik Oranı	0.225*** (3.26)	0.240*** (3.51)	0.057 (1.29)
Bölgesel Enflasyon	-0.049 (-0.97)	-0.056 (-1.13)	-0.013 (-0.28)
Bölgesel Eğitim (ilköğretim)	-0.354** (-2.48)	-0.310** (-2.11)	0.020 (0.26)
Bölgesel Eğitim (ortaöğretim)	0.139 (0.47)	0.050 (0.16)	0.017 (0.10)
Bölgesel Eğitim (yükseköğretim)	-0.167 (-0.45)	-0.136 (-0.36)	0.246 (1.17)
Bölgesel Nüfus Artış %	-0.015 (-1.17)	-0.013 (-1.00)	-0.012 (-0.95)
Kamu Kesimi Büyüklüğü	0.060 (0.40)	0.073 (0.49)	0.095 (0.64)
Sabit	20.168** (1.97)	19.175* (1.87)	-11.936* (-1.79)
Gözlem Sayısı	182	182	182
Grup Sayısı	26	26	26
Wald Test			90.84
p- value			0.000
R ²	0.017	0.018	0.444

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10

Model 5 gelir yerelleşmesi ve yerel mali özerkliğin yoksulluğa etkisinin birlikte test edildiği model olup sabit etkiler regresyon sonuçlarına göre hem gelir yerelleşmesi hem de yerel mali özerkliğin yoksullukla ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Model 6 harcama ve gelir yerelleşmesinin yoksulluğa etkilerini birlikte test etmekte olup sonuçlara göre harcama yerelleşmesi yoksulluğu negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) etkilerken gelir yerelleşmesi yoksulluğu pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) etkilemektedir. Bu sonuçlara göre (Model 6) harcama yerelleşmesi yoksulluğu azaltan bir etkiye, gelir yerelleşmesi ise yoksulluğu artıran bir etkiye sahiptir. Mali yerelleşme ve gelir eşitsizliğini inceleyen tüm modeller (Model 1-6) dikkate alındığında sonuçların karma etkilere işaret ettiği görülmektedir. Ancak bu sonuçlar harcama yerelleşmesinin yoksulluğu negatif, gelir yerelleşmesinin ise yoksulluğu pozitif etkilediğine dair zayıf kanıtlara işaret ettiği söylenebilir.

6. Sonuç

Bu çalışmada Türkiye’de mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkileri bölgesel verilerle 2014-2020 dönemi için incelenmiştir. Çalışma mali yerelleşmenin ülkemizde gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkilerini ampirik olarak inceleyen ilk çalışmalardan biridir. Çalışmada mali yerelleşme mali yerelleşmenin farklı boyutlarını yakalayabilmek için harcama yerelleşmesi, gelir yerelleşmesi ve yerel mali özerklikten oluşan üç farklı göstergıyla ölçülmüştür. Literatüre dayalı altı farklı modelle yapılan analiz sonuçları bölgesel gelir yerelleşmesinin tutarlı ve güçlü (modellerin çoğunda anlamlı ve anlamlılık düzeyi $p<0.01$ veya $p<0.05$) bir şekilde ülkemizde bölgesel gelir eşitsizliğini azalttığını bulurken harcama yerelleşmesi ve yerel mali özerkliğin gelir eşitsizliğine etkisine dair zayıf kanıtlar bulmuştur. Bu sonuçlar literatürdeki bazı çalışmalarla tutarlıdır (Bojanic, 2018; Ezcurra & Pascual, 2008; Feld vd., 2021; Sacchi & Salotti, 2014; Tselios vd., 2012).

Çalışmanın ülkemizde bölgesel gelir yerelleşmesinin bölgesel gelir eşitsizliğini azalttığı sonucu ikinci nesil mali yerelleşme teorisini destekler niteliktedir. Ancak gelir eşitsizliği karmaşık bir konu olup ülkemizde gelir yerelleşmesinin hangi kanallarla bölgesel gelir eşitsizliğini azalttığını görebilmek için mikro veya makro düzeyde ampirik yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Çalışmanın yapıldığı 2014-2020 dönemi aslında Türkiye’de yerel yönetimlerin gelir yerelleşmesinin azaldığı bir dönemdir. Bu dönemde bile yerel yönetimlerin gelir yerelleşmesinin gelir eşitsizliğini düzeltici etkisi yerel yönetimlerin gelir yerelleşmesinin bölgesel gelir eşitsizliğinin azaltılmasında önemli bir rol oynayabileceğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda ülkemizde gelir eşitsizliğinin azaltılmasına yönelik politikaların gelir yerelleşmesinin oynayacağı düzeltici rolü dikkate alması faydalı olabilir. Çalışmanın sonuçları yerel mali özerkliğin gelir eşitsizliğini azalttığına dair zayıf kanıtlar bulmuştur. Bu sonuç ülkemizde yerel yönetimlerin yerel mali özerkliklerinin düşük olmasından kaynaklanabilir. Çalışma ülkemizde bölgesel harcama yerelleşmesinin bölgesel gelir eşitsizliğini artırdığına dair zayıf kanıtlar bulmuş olup bu sonuçlar yerel yönetimlerin harcamalarının refah etkileri açısından (yerel harcamalarda etkinlik, katılımcılık, yerel sosyal harcamalardan en çok yararlanan gelir grupları vb.) araştırılması gerekliliğine işaret etmektedir.

Diğer yandan bölgesel mali yerelleşmenin ülkemizde bölgesel yoksulluğa etkilerini inceleyen analiz sonuçları daha zayıf kanıtlara ulaşmış olup gelir yerelleşmesinin yoksulluğu artırıcı ve harcama yerelleşmesinin yoksulluğu azaltıcı etkisine işaret etmektedir. Bu sonuçlar-

da literatürdeki bazı çalışmalarla tutarlıdır (Sibirian, 2022; Song vd., 2022). Analiz sonuçları mali yerelleşmenin yoksulluğa etkilerine dair harcama yerelleşmesinin yoksulluğu azalttığına dair zayıf kanıtlar bulurken gelir yerelleşmesinin ve yerel mali özerkliğin yoksulluğu artırdığına dair zayıf kanıtlar bulmuştur. Harcama yerelleşmesinin yoksulluğu azaltmakta etkisinin zayıf bulunmasının bir nedeni ülkemizde yerel yönetimlerin sosyal harcamalarının düşük olması olabilir. Nitekim OECD ülkelerinde yerel yönetimlerin sosyal harcamalarının toplam harcamaları içindeki payı ortalama %48,7 seviyelerinde olup bu oran örneğin Danimarka için %89,4'e kadar çıkmaktayken (Arıkboğa, 2022:18), ülkemizde yerel yönetimlerin sosyal harcamalarının (eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik ve sosyal yardım) yerel yönetimlerin toplam harcamalarındaki payı 2010-2019 yılları için ortalama % 7,1 olarak bulunmuştur (Arıkboğa, 2022:16). Yazar bu oranın 2015 sonrasında %5-6 seviyesinde seyrettiğini belirtmektedir. Bu durumun yerel yönetimlerin tercihinden ziyade kaynaklarının sınırlı olması yüzünden olduğu düşünülmektedir. Yerel yönetimlerin öz gelirlerinin yetersiz olmasının ve transferlere bağımlı olmalarının yerel yönetimlerin mali kapasitelerini ve dolayısıyla sosyal harcamalarını olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Analiz sonuçlarının gelir yerelleşmesi ve yerel mali özerkliğin yoksulluğu artırdığına dair zayıf kanıtlara ulaşması merkezi yönetimin yoksullukla mücadeleyi daha etkin yapabileceğine işaret etmekte olup sonuçlar birinci nesil mali yerelleşme teorisini destekler niteliktedir. Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğu benzer şekilde etkilemesi ancak yerel harcama ve gelir politikalarının yüksek gelir gruplarına göre en düşük gelir gruplarını daha olumlu etkilemesiyle mümkündür. Bunun için ülkemizde yerel ve merkezi yönetim arasındaki koordinasyon eksikliklerinin de giderilmesi gerekir. Çalışmanın sonuçları ülkemizde mali yerelleşmenin güçlendirilmesinin olumlu etkileri olabileceğini düşündürmekle birlikte hem harcama hem de gelir yerelleşmesinin refah etkileri açısından tekrar gözden geçirilmesinde fayda olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın sonuçları çalışmanın kısıtlılıkları dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Çalışmanın süresi veri sorunları yüzünden 2014-2020 ile sınırlı kalmıştır. Ayrıca yoksulluk ve gelir eşitsizliği verileri bölge düzeyinde olduğu için analiz bölgesel düzeyde yapılmıştır. Çalışmada üç farklı yerelleşme göstergesi kullanılmıştır. Bu göstergeler ulusal ve uluslararası yerelleşme literatüründe kabul gören yaygın ölçümlerdir. Verilerin kaynağı resmi istatistikler olsa da kullanılan değişkenler vekil (Proxy) değişkenlerdir. Mali yerelleşmenin gelir eşitsizliği ve yoksulluğa etkileri yeni gelişen teorik tartışmaların sürdüğü bir alandır. Bu çalışma ülkemizde mali yerelleşmenin refah etkilerini inceleyen ilk çalışmalardan olup bu alanda çalışma sayısının artması önemlidir. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmaların hem daha uzun bir süreyi kapsaması hem de il veya ilçe düzeyinde yoksulluk ve gelir eşitsizliği verileriyle ve temel yerelleşme değişkenlerinin yanı sıra farklı yerelleşme göstergeleriyle de yapılması önemlidir. Ayrıca yerel yönetimlerin harcama ve gelirlerinin gelir grupları arasında nasıl bir etki yaptığı da incelenebilir.

Katkı Oranı Beyanı

Makale tek yazarlı olup tüm çalışma yazar tarafından yapılmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Kaynakça

- Agyemang-Duah, W., Kafui Gbedoho, E., Peparah, P., Arthur, F., Kweku Sobeng., A., Okyere, J. & Mengba Dokbila, J. (2018). Reducing poverty through fiscal decentralization in Ghana and beyond: A review. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1-14.
- Akai, N. & Sakata, M. (2005). Fiscal decentralization, commitment and regional inequality: Evidence from statelevel cross-sectional data for the United States (No. CIRJE-F-315). CIRJE. Faculty of Economics, University of Tokyo, Tokyo.
- Akdemir, T. & Karakurt, B. (2020). Revenue decentralization and the soft budget constraint problem in intergovernmental fiscal relations: The case of Turkey. Akdemir, T. & Kırıl, H. (Ed.), *Public Financial Management Reforms in Turkey: Progress and Challenges*, Volume 2, (121-147), Singapore: Springer.
- Ashfahany, A. E., Djuuna, R. F. & Rofiq, N. F. (2020). Does fiscal decentralization increases regional income inequality in Indonesia? *Jambura Equilibrium Journal*, 68-80.
- Arellano, M. (1993). On the testing of correlated effects with panel data. *Journal of Econometrics*, 59(1-2), 87-97
- Arikboğa, Ü. (2022). Belediyelerde sosyal harcamalar: Üsküdar ve Kadıköy belediyesi örnekleri. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 31(4), 5-34.
- Arikboğa, Ü. (2015). Türkiye’de büyükşehir belediyesi transfer sistemi ve 6360 sayılı kanunun etkileri. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(2), 1-29.
- Bahl R. (1999). Fiscal decentralization as development policy. *Public Budgeting & Finance*, 19(2), 59-75.
- Bahl, R., Martinez-Vazquez, J. & Wallace, S. (2002). State and local government choices in fiscal redistribution. *National Tax Journal*, 55(4), 723-742.
- BCMQ, Erişim Tarihi: 21.02.2023, <https://kb.iu.edu/d/bcmq>.
- Blöchliger, H. & D. King (2007). Less than you thought: The fiscal autonomy of sub-central governments. *OECD Economic Studies*, vol. 2, Erişim tarihi: 5.12.2022, https://doi.org/10.1787/eco_studies-v2006-art12-en.
- Bojanic, A. N. (2018). The impact of fiscal decentralization on growth, inflation, and inequality in the Americas. *CEPAL Review*, 124(124), 57–77. <https://doi.org/10.18356/31c71be8-en>
- Bojanic, Antonio N. & Collins, LaPorchia A. (2021). Differential effects of decentralization on income inequality: Evidence from developed and developing countries. *Empirical Economics*, 60, 1969-2004.
- Bonet, J. (2006). Fiscal decentralization and regional income disparities: Evidence from the Colombian experience. *The Annals of Regional Science*, 40, 661-676.
- Calamai, L. (2009). The link between devolution and regional disparities: Evidence from the Italian regions. *Environment and Planning A*, 41(5), 1129-1151.
- Cameron, A. C. & Trivedi. P. K., (2022). *Microeconometrics Using Stata*. 2nd edt College Station, TX: Stata Press.
- Canare, T., Francisco, J. P. & Caliso, R. A. C. (2020). Decentralization and income inequality in a panel and cross-section of countries. *Journal of International Development*, 32(4), 543-579.
- Cavusoglu, T. & Dincer, O. (2015). Does decentralization reduce income inequality? Only in rich states. *Southern Economic Journal*, 82(1), 285-306.
- Çukur, A. (2022). Türkiye’de Mali Yerelleşme ve Kamu Kesimi Büyüklüğü: 2009-2020. *Maliye Dergisi*, 182, Ocak-Haziran (182), 108-129.

- Çukur, A. (2023). Mali Yerelleşmenin Yerel Yönetimlerin Mali Disiplini Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği. *Maliye Dergisi*, 184, 116-144.
- De Araujo J. (2017). Fiscal decentralization and regional inequality in Brazil. Erişim tarihi 15.02.2023, https://www.anpec.org.br/encontro/2017/submissao/files_I/i5-0b00a35e65eadbc6aac5050074078d93.pdf
- Digdowniseiso, K. (2022). Are fiscal decentralization and institutional quality poverty abating? Empirical evidence from developing countries. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2095769.
- Ebel, R. D. & Yılmaz, S. (2002). On the measurement and impact of fiscal decentralization. Policy Research Working Paper, 2809, Washington: World Bank.
- Ezcurra, R. & Pascual, P. (2008). Fiscal decentralization and regional disparities: Evidence from several European Union countries. *Environment and Planning A*, 40, 1185-120.
- Feld, L. P., Frey, C., Schaltegger, C. & Schmid; L. A. (2021). Fiscal federalism and income inequality: An empirical analysis for Switzerland. *Journal of Economic Behavior & Organization*, (185), 463 -494.
- Gavrilita (Vatamanu), A.F., Onofrei, M. & Cigu, E. (2020). Fiscal decentralization and Inequality: An analysis on Romanian Regions. *Ekonomický časopis*, 68, 3–32.
- Goerl, C. A. & Seiferling, M. (2014). Income inequality, fiscal decentralization and transfer dependency. IMF Working Paper, 64.
- Güler, B. (1994). Belediye gelirlerinin yapısı: 1925-1989. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 3 (1), 19-37.
- Güngör, H. (2018). Belediyelerin genel bütçe payları: Analiz-sorunlar öneriler. Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği Yayınları.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haughton, J. & Khandker, S. R. (2009). *Handbook on poverty+ inequality*. Washington DC: World Bank Publications.
- Hung, N. T. & Thanh, S.D. (2022). Threshold effects of fiscal decentralization on income inequality: Evidence from Vietnam. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2111851.
- Hussain, S., Hali, S.M., Ahmad, R., Iqbal, S. & Iftikhar, H. (2021). Fiscal decentralization and poverty alleviation: A case study of Pakistan. *Poverty Public Policy*, 13, 139-154.
- İpek, E. Ş. (2018). Türkiye’de belediye gelirlerinin değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1-19.
- Jütting, J., Corsi, E. & Stockmayer, A. (2005). Decentralization and poverty reduction, policy Insights No 5. OECD Development Center, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, Erişim tarihi: 09.03.2023, <https://gsdrc.org/document-library/policy-insights-decentralisation-and-poverty-reduction/>
- Karim, Y. S. & Khan, R. E. (2020). Political economy of fiscal decentralization and poverty mitigation in Pakistan. *Review of Economics and Development Studies*, Vol. 6 (2) 2020, 339-350.
- James, G., Witten, D., Hastie, T. & Tibshirani, R. (2013). *An introduction to statistical learning with applications in R*. New York: Springer.
- Lessmann C. (2009). Fiscal decentralization and regional disparity: Evidence from cross-section and panel data. *Environment and Planning A*, 41(10), 2455-2473.
- Lessmann, C. (2012). Regional inequality and decentralization: An empirical analysis. *Environment and Planning A*, 44(6), 1363–1388.

- Malicka, L. (2019). Fiscal decentralization and regional disparities in Czechia and Slovakia: Regression analysis at the NUTS 2 and NUTS 3 level. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 27(47), 91-101.
- Menard, S. (2002). *Applied logistic regression analysis*. California: Sage Publications.
- Morelli, C. & Seaman, P. (2007). Devolution and inequality: A failure to create a community of equals? *Transactions of the Institute of British Geographers, New Series* 32, 523-538.
- Musgrave, R. A. (1959). *The theory of public finance: A study in public economy*. New York: McGraw-Hill.
- Neyapti B. (2006). Revenue decentralization and income distribution. *Economics Letters*, 92(3), 409-416.
- Nursini, N. & Tawakkal. (2019). Poverty alleviation in the context of fiscal decentralization in Indonesia. *Economics and Sociology*, 12(1), 270-285.
- Oates, W. E. (1972). *Fiscal federalism*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Oates W.E. (1993). Fiscal decentralization and economic development. *National Tax Journal*, 46(2), 237-243.
- Pham, T. H., Bui, H. N., Do, A. D., Le, A. D., Ha, D. L. & Ngo, H. A. (2022). The impact of fiscal decentralization on poverty reduction in Vietnam. *The Economics and Finance Letters*, 9(2), 235-243.
- Prud'homme, R. (1995). The dangers of decentralization. *The World Bank Research Observer*, 10(2), 201-220.
- Rodden J. (2004). Comparative federalism and decentralization: On meaning and measurement. *Comparative Politics*, 36(4), 81-500.
- Rodríguez-Pose, A. & Tselios, V. (2009). Education and income inequality in the regions of the European Union. *Journal of Regional Science*, 49(3), 411-437.
- Rodríguez-Pose, A. & Ezcurra, R. (2010). Does decentralization matter for regional disparities? A cross-country analysis. *Journal of Economic Geography*, 10(5), 619-644.
- Sacchi, A. & Salotti, S. (2014). The effects of fiscal decentralization on household income inequality: Some empirical evidence. *Spatial Economic Analysis*, 9(2), 202-222.
- Savitri, M. D. (2012). *The impacts of fiscal decentralization on income inequality in Indonesia*. Tokyo The Okuma School of Public Management, Waseda University.
- Sepulveda, C. F. & Martinez Vazquez, J. (2011). The consequences of fiscal decentralization on poverty and income inequality. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 29 (2), 321-343.
- Shahzad, S. & Yasmin B. (2016). Does fiscal decentralization matter for poverty and income inequality in Pakistan? *The Pakistan Development Review*, (55), 781-802.
- Sibirian, M. E. (2020) Fiscal decentralization and regional income inequality: evidence from Indonesia, *Applied Economics Letters*, 27(17), 1383-1386.
- Sibirian, M. E. (2022). The link between fiscal decentralization and poverty –Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Economics*, 81, 101493.
- Song, J., Geng, L., Fahad, S. & Liu, L. (2022). Fiscal decentralization and economic growth revisited: An empirical analysis of poverty governance. *Environmental Science and Pollution Research International*, 29(19), 28020-28030.
- Steiner, S. (2005). Decentralisation and poverty reduction: A conceptual framework for the economic impact. GIGA Working Paper No 3.

- Stigler, G. (1957). The tenable range of functions of local government. In US Congress Joint Economic Committee (ed). Federal Expenditure Policy for Economic Growth and Stability (pp.213-219). Washington, DC: Government Printing Office.
- Tekdere, M. & Gürbüz, A. Ş. (2021). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Mali Sürdürülebilirliği: Ampirik bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (70), 77-96.
- Tiebout, C. M. (1956). Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy*, 64, 416-424.
- Tselios, V., Rodriguez-Pose, A., Pike, A., Tomaney, J. & Torrissi, G. (2012). Income inequality, decentralisation, and regional development in western Europe. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 44(6), 1278-1301.
- Ulusoy, A. & Akdemir, T. (2017). Mahalli idareler. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Qiao, B., Martinez-Vazquez, J. & Xu, Y. (2008). Growth and equity tradeoff in decentralization policy: China’s experience. *Journal of Development Economics*, 86(1), 112-128.
- Qian, Y. & Weingast, B. (1997). Federalism as a commitment to preserving market incentives. *Journal of Economic Perspectives*, 11(4), 83-92.
- Valaris, N. (2012). Fiscal decentralization and its effect on poverty evidence from panel data on the lower 48 American states. *ISU ReD: Research and EData*, 8, 1-22.
- Vázquez, J. M., Lago-Peñas, S. & Sacchi, A. (2017). The impact of fiscal decentralization: A survey. *Journal of Economic Surveys*, 31(4), 1095-1129.
- Yüksel, H. (2013). Türkiye’de mali yerelleşmenin boyutları ve ölçümü üzerine bir değerlendirme. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 191-208.
- Yüksel, C. (2019). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Mali Yapısındaki Dönüşüm. *Maliye Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 267-286.
- Weingast, B. R. (2009). Second generation fiscal federalism: The implications of fiscal incentives. *Journal of Urban Economics*, 65(3), 279-293.
- Weingast, B. (2013). Second generation fiscal federalism: Political aspects of decentralization and economic development. *World Development*, 53, 14-25.
- Wooldridge, J. M. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. Cambridge: MIT press.

EKLER

Ek 1: Çoklu Doğrusal Bağlantı (VIF) Testi sonuçları

Mali Yerelleşme ve Gelir Eşitsizliği: Çoklu Doğrusal Bağlantı (VIF) Testi Sonuçları

MODEL 1: Gelir Eşitsizliği ve Harcama Yerelleşmesi			MODEL 2: Gelir Eşitsizliği ve Gelir Yerelleşmesi		
Variable	VIF	1/VIF	Variable	VIF	1/VIF
Eğitim (yükseköğretim)	8.88	0.112618	Eğitim (yükseköğretim)	8.83	0.113244
Eğitim (ortaöğretim)	7.83	0.127685	Eğitim (ortaöğretim)	7.65	0.130771
Kişibaşı Gelir	6.48	0.154299	Kişibaşı Gelir	6.60	0.151493
Harcama Yerelleşmesi	3.58	0.279292	Gelir Yerelleşmesi	3.60	0.277407
Şehirleşme	2.32	0.431557	Şehirleşme	2.31	0.432842
Enflasyon	2.05	0.488829	Enflasyon	2.02	0.495888
İşsizlik	1.96	0.509920	İşsizlik	1.96	0.509832
Eğitim (ilköğretim)	1.89	0.530347	Eğitim (ilköğretim)	1.89	0.527919
Nüfus Artış Oranı	1.49	0.673111	Nüfus Artış Oranı	1.47	0.680792
Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.18	0.846036	Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.18	0.849430
Mean VIF	3.76		Mean VIF	3.75	

MODEL 3: Gelir Eşitsizliği ve Yerel Mali Özerklik			MODEL 4: Gelir Eşitsizliği ve Harcama Yerelleşmesi +Yerel Mali Özerklik		
Variable	VIF	1/VIF	Variable	VIF	1/VIF
Eğitim (yükseköğretim)	9.07	0.110255	Eğitim (yükseköğretim)	9.22	0.108450
Eğitim (ortaöğretim)	6.64	0.150554	Eğitim (ortaöğretim)	7.85	0.127408
Yerel Mali Özerklik	5.40	0.185157	Kişibaşı Gelir	6.96	0.143660
Kişibaşı Gelir	3.38	0.295446	Yerel Mali Özerklik	5.40	0.185154
Şehirleşme	3.37	0.296513	Harcama Yerelleşmesi	3.58	0.279288
İşsizlik	2.20	0.454022	Şehirleşme	3.39	0.294850
Eğitim (ilköğretim)	1.86	0.538916	İşsizlik	2.20	0.453997
Enflasyon	1.79	0.558761	Enflasyon	2.07	0.483049
Nüfus Artış Oranı	1.44	0.695558	Eğitim (ilköğretim)	2.03	0.492501
Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.17	0.855154	Nüfus Artış Oranı	1.56	0.640702
Mean VIF	3.63		Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.18	0.845532
			Mean VIF	4.13	

MODEL 5: Gelir Eşitsizliği ve Gelir Yerelleşmesi +Yerel Mali Özerklik			MODEL 6: Gelir Eşitsizliği ve Harcama Yerelleşmesi +Gelir Yerelleşmesi		
Variable	VIF	1/VIF	Variable	VIF	1/VIF
Eğitim (yükseköğretim)	9.13	0.109507	Gelir Yerelleşmesi	22.53	0.044382
Eğitim (ortaöğretim)	7.71	0.129646	Harcama Yerelleşmesi	22.38	0.044684
Kişi başı Gelir	6.81	0.146837	Eğitim (yükseköğretim)	8.89	0.112514
Yerel Mali Özerklik	5.49	0.182127	Eğitim (ortaöğretim)	7.83	0.127683
Gelir Yerelleşmesi	3.66	0.272867	Kişi başı Gelir	6.71	0.149133
Şehirleşme	3.37	0.296485	Şehirleşme	2.32	0.431298
İşsizlik	2.20	0.453647	Enflasyon	2.05	0.488444
Eğitim (ilköğretim)	2.09	0.479514	İşsizlik	1.97	0.508564
Enflasyon	2.03	0.493677	Eğitim (ilköğretim)	1.90	0.526800
Nüfus Artış Oranı	1.57	0.637208	Nüfus Artış Oranı	1.49	0.673057
Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.18	0.848375	Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.18	0.845268
Mean VIF	4.11		Mean VIF	7.20	

NOT: Literatürde kabul edilebilir VIF değeri için farklı görüşler bildirilmiş olmakla beraber en yaygın kabul gören maksimum VIF değeri 10 olarak önerilmektedir (Hair, Anderson, Tatham, ve Black, 1995; James, Witten, Hastie ve Tibshirani, 2013). Bununla beraber VIF değerinin 5'in üzerinde olması tercih edilmemektedir (James, Witten, Hastie ve Tibshirani, 2013; Menard, 2002). Her iki analizdeki tüm modellerin VIF sonuçlarının gösterdiği gibi yalnız model 6'nın VIF değeri 5'in üzerindedir.

Yoksulluk Oranı ve Mali Yerelleşme: Çoklu Doğrusal Bağlantı (VIF) Testi Sonuçları

MODEL 1: Yoksulluk Oranı ve Harcama Yerelleşmesi			MODEL 2: Yoksulluk Oranı ve Gelir Yerelleşmesi		
Variable	VIF	1/VIF	Variable	VIF	1/VIF
Eğitim (yükseköğretim)	9.36	0.106791	Eğitim (yükseköğretim)	9.37	0.106720
Eğitim (ortaöğretim)	8.82	0.113398	Eğitim (ortaöğretim)	8.88	0.112654
Kişi başı Gelir	6.49	0.154145	Kişi başı Gelir	6.62	0.151086
Harcama Yerelleşmesi	3.78	0.264871	Gelir Yerelleşmesi	3.65	0.273805
Şehirleşme	2.39	0.418647	Şehirleşme	2.39	0.418510
Enflasyon	2.05	0.487841	Enflasyon	2.02	0.495888
İşsizlik	1.96	0.509920	İşsizlik	1.96	0.509827
Eğitim (ilköğretim)	1.91	0.524376	Eğitim (ilköğretim)	1.93	0.518049
Gini	1.82	0.548179	Gini	1.75	0.570519
Nüfus Artış Oranı	1.49	0.672121	Nüfus Artış Oranı	1.48	0.677176
Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.19	0.842590	Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.18	0.844381
Mean VIF	3.75		Mean VIF	3.75	

MODEL 3: Yoksulluk Oranı ve Yerel Mali Özerklik			MODEL 4: Yoksulluk Oranı ve Harcama Yerelleşmesi +Yerel Mali Özerklik		
Variable	VIF	1/VIF	Variable	VIF	1/VIF
Eğitim (yükseköğretim)	9.94	0.100621	Eğitim (yükseköğretim)	9.97	0.100314
Eğitim (ortaöğretim)	8.13	0.122930	Eğitim (ortaöğretim)	8.83	0.113226
Yerel Mali Özerklik	5.72	0.174769	Kişi başı Gelir	6.97	0.143488
Şehirleşme	3.68	0.271783	Yerel Mali Özerklik	5.74	0.174120
Kişi başı Gelir	3.67	0.272586	Harcama Yerelleşmesi	3.79	0.263888
İşsizlik	2.22	0.451201	Şehirleşme	3.68	0.271778
Eğitim (ilköğretim)	1.88	0.532294	İşsizlik	2.22	0.450880
Gini	1.83	0.545595	Enflasyon	2.07	0.482879
Enflasyon	1.80	0.555770	Eğitim (ilköğretim)	2.03	0.491761
Nüfus Artış Oranı	1.44	0.693692	Gini	1.94	0.515511
Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.18	0.849234	Nüfus Artış Oranı	1.56	0.640525
Mean VIF	3.77		Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.19	0.842521
			Mean VIF	4.17	

MODEL 5: Yoksulluk Oranı ve Gelir Yerelleşmesi +Yerel Mali Özerklik			MODEL 6: Yoksulluk Oranı ve Harcama Yerelleşmesi +Gelir Yerelleşmesi		
Variable	VIF	1/VIF	Variable	VIF	1/VIF
Eğitim (yükseköğretim)	9.95	0.100497	Harcama Yerelleşmesi	24.74	0.040417
Eğitim (ortaöğretim)	8.88	0.112646	Gelir Yerelleşmesi	23.93	0.041780
Kişi başı Gelir	6.88	0.145409	Eğitim (yükseköğretim)	9.37	0.106718
Yerel Mali Özerklik	5.87	0.170267	Eğitim (ortaöğretim)	8.89	0.112547
Gelir Yerelleşmesi	3.75	0.266751	Kişi başı Gelir	6.71	0.149105
Şehirleşme	3.69	0.271020	Şehirleşme	2.39	0.418507
İşsizlik	2.22	0.450446	Enflasyon	2.05	0.487689
Eğitim (ilköğretim)	2.09	0.478008	İşsizlik	1.97	0.508482
Enflasyon	2.03	0.493516	Gini	1.94	0.516045
Gini	1.87	0.533367	Eğitim (ilköğretim)	1.93	0.518042
Nüfus Artış Oranı	1.57	0.637182	Nüfus Artış Oranı	1.49	0.671885
Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.18	0.844164	Kamu Kesimi Büyüklüğü	1.19	0.842398
Mean VIF	4.17		Mean VIF	7.22	

Ek 2: Wooldridge Otokorelasyon Testi Sonuçları

Mali Yerelleşme ve Gelir Eşitsizliği: Wooldridge Otokorelasyon Testi Sonuçları

	Serbestlik Derecesi	F İstatistiği	Olasılık Değeri (Prob > F)
Model 1	F(1, 25)	12.403	0.0017
Model 2	F(1, 25)	10.183	0.0038
Model 3	F(1, 25)	11.721	0.0021
Model 4	F(1, 25)	14.059	0.0009
Model 5	F(1, 25)	11.771	0.0021
Model 6	F(1, 25)	11.023	0.0028

H₀: Birinci derece otokorelasyon yoktur (no first-order autocorrelation)

Mali Yerelleşme ve Yoksulluk: Wooldridge Otokorelasyon Testi Sonuçları

	Serbestlik Derecesi	F İstatistiği	Olasılık Değeri (Prob > F)
Model 1	F(1, 25)	0.012	0.9134
Model 2	F(1, 25)	0.013	0.9109
Model 3	F(1, 25)	0.052	0.8217
Model 4	F(1, 25)	0.291	0.5945
Model 5	F(1, 25)	0.073	0.7893
Model 6	F(1, 25)	0.006	0.9399

H₀: Birinci derece otokorelasyon yoktur (no first-order autocorrelation)

Ek 3: Olabilirlik Oranı Testi (LRT) Heteroskedastisite (Değişen Varyans) Testi sonuçları

Mali Yerelleşme ve Gelir Eşitsizliği: Değişen Varyans Olabilirlik Oranı Testi (LRT) Sonuçları

	Ki-kare İst.	Olasılık Değeri (Prob > chi2)
Model 1	64.07	0.9993
Model 2	66.97	0.9982
Model 3	62.21	0.9996
Model 4	61.03	0.9998
Model 5	63.30	0.9994
Model 6	62.24	0.9996

H₀: Değişen varyans sorunu yoktur.

Mali Yerelleşme ve Yoksulluk: Değişen Varyans Olabilirlik Oranı Tesi (LRT) Sonuçları

	Ki-kare İst.	Olasılık Değeri (Prob > chi2)
Model 1	42.98	1.0000
Model 2	47.49	1.0000
Model 3	51.30	1.0000
Model 4	44.60	1.0000
Model 5	49.57	1.0000
Model 6	43.60	1.0000

H₀: Değişen varyans sorunu yoktur

Ek 4: Birim Kök Levin, Lin & Chu Testi Sonuçları**Panel Birim Kök Levin, Lin & Chu Testi Sonuçları**

Değişken	t ist.	Olasılık Değeri (p-değeri)
Yoksulluk Oranı	-57.1095	0.0000
Harcama Yerelleşmesi	-1.1e+02	0.0000
Gelir Yerelleşmesi	-8.5153	0.0000
Yerel Mali Özerklik	-36.4821	0.0000
Kişi Başı GSYİH (USD)	-1.4e+02	0.0000
Gini	-10.5718	0.0000
Şehirleşme Oranı	-19.4336	0.0000
İşsizlik	-9.5999	0.0000
Enflasyon	-38.8297	0.0000
Eğitim (İlköğretim)	-30.7857	0.0000
Eğitim (Orta öğretim)	-46.3710	0.0000
Eğitim (Yükseköğretim)	-11.5238	0.0000
Nüfus Artış Oranı	-22.0827	0.0000
Kamu Kesimi Büyüklüğü	-36.1025	0.0000

H_0 : Paneller birim kök içerir (Panels contain unit roots)

Ek 5: Yatay Kesit Bağımlılığı Pesaran Testi Sonuçları**Mali Yerelleşme ve Gelir Eşitsizliği: Yatay Kesit Bağımlılığı Pesaran Testi Sonuçları**

	Test (CD) İstatistiği	Olasılık Değeri (p değeri)
Model 1	0.687	0.4922
Model 2	0.706	0.4805
Model 3	0.098	0.9222
Model 4	-0.036	1.0285
Model 5	0.601	0.5481
Model 6	0.835	0.4036

H_0 : Yatay kesit bağımlılığı yoktur

Mali Yerelleşme ve Yoksulluk: Yatay Kesit Bağımlılığı Pesaran Testi Sonuçları

	Test İstatistiği	Olasılık Değeri (p değeri)
Model 1	-1.119	1.7367
Model 2	-1.124	1.7388
Model 3	-0.525	1.4006
Model 4	-0.595	1.4483
Model 5	-0.797	1.5747
Model 6	-1.434	1.8483

H_0 : Yatay kesit bağımlılığı yoktur.

Araştırma Makalesi / Research Article

FİRMALARIN REKABETÇİ POZİSYON ALGILARININ İNOVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Buket SEZER¹ , İsmail BAKAN² 

ÖZET

Günümüzde işletmelerin içinde buldukları zor koşullar altında rekabet edebilir olmalarının yolunun inovasyon yapmakla mümkün olduğu kabul edilen bir gerçektir. İnovasyon sayesinde, teknolojik gelişmelere uyum sağlamak, çağın gerektirdiği değişimlere cevap vermek ve rekabeti sürdürülebilir kılmak mümkün olmaktadır. Bu makalede inovasyon düzeyi ile firmaların rekabetçi pozisyon algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amaçlanmıştır. Bursa'nın İnegöl ilçesinde yer alan, İMOS derneği üyesi 225 işletme araştırma evrenini oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi bu işletmelerde yer alan 384 işletme sahip ve yöneticileridir. Veriler yüz yüze anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS kullanılarak faktör, güvenilirlik, frekans, korelasyon, T-Testi ve ANOVA analizleri ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda inovasyon düzeyi değişkeninin alt boyutu olan ürün, strateji, süreç ve pazar inovasyonuna ilişkin algılar, firmaların pazara öncü ve takipçi olarak giriş yapmalarına, rekabetçilik ve markalaşma düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırmada yer alan değişkenler ve değişkenlerin alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Rekabetçilik Stratejileri, İnovasyon, İnovasyon Türleri.

JEL Sınıflaması: O30, O31.

THE EFFECT OF COMPETITIVE POSITION PERCEPTIONS OF COMPANIES ON INNOVATION LEVEL: A FIELD RESEARCH

ABSTRACT

Today, it is an accepted fact that the way for businesses to be competitive under the hard conditions they are in is possible through innovation. Thanks to innovation, it is possible to adapt to technological developments, to respond to the changes required by the age, and to make competition sustainable. This article aims to test whether there is a meaningful difference between the perception of competitive position and innovation level. To determine 225 businesses located in the İnegöl district of Bursa and members of the İMOS association constitute the research universe. The sample frame is 384 business owners and managers taking place in these businesses. Data were collected using a face-to-face survey technique. The data obtained because of the survey were tested with factor, reliability, frequency, correlation, T-Test and ANOVA analyses using SPSS. As a result of the analyzes made, the perceptions of the product, strategy, process and market innovation, which are the sub-dimensions of the innovation level variable, show significant differences according to the companies' entry into the market as first movers and followers,

¹ Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Kahramanmaraş, buketsezer86@gmail.com

² Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Kahramanmaraş, lbakan63@hotmail.com

their competitiveness and branding levels. It has been determined that there is a positive and significant relationship between the variables in the study and the sub-dimensions of the variables.

Keywords: *Competitive, Competitive Strategies, Innovation, Innovation Types*

JEL Classification Codes: *O30, O31.*

EXTENDED SUMMARY

It is clear that developing technology has an impact on customer demands. In this competitive environment, it is not possible for businesses to remain insensitive to changing customer and consumer preferences. However, it is not enough to offer products and services in line with the needs or preferences of customers. In today's competitive conditions, the difference of the product, ease of usage, practicality, price, quality, etc., in order to attract the customer demand for the product and service produced and to raise the awareness of the customer on this issue. It also requires being successful in the activities carried out on its behalf. This situation makes it necessary for businesses to create new products, new processes and new structures (Örücü et al., 2011:59).

With the globalization, the increasing intensity of competition in both national and international markets has made it difficult to gain an advantage over competitors and to gain a place in the existing or new market. For this reason, business owners and managers have come to compete with each other in focusing on products, services and processes that will bring them profit, make it easier to gain an advantage over their competitors, and create value for their customers (Külter & Demirgüneş, 2006:329).

Inegöl district of Bursa province is a region where furniture production is concentrated, and it ranks third after Kayseri and Istanbul in the export distribution of the sector. Bursa-Inegöl furniture sector comes after Ankara in terms of employment level. The success of the region in export shows that Bursa-Inegöl is on the way to become an important international centre in the furniture industry (Ministry of Trade, 2021:13).

The basis of competitive strategy is how a business can survive in the face of competitive forces and how it can reach its goals while trying to resist these forces (Aktan & Vural, 2004:107). The aim of the competitive strategy is to try to offer benefits and values to the customers that their competitors cannot offer, by monitoring the needs and trends in line with customer demands, by changing or updating the routine activities and habits of enterprises according to new demands (Tekin & Ömürbek, 2004:28). It is a cost leadership strategy for the business to carry out its activities at a lower cost than its competitors are and to earn an above-average return. Businesses aim to be the lowest cost manufacturer in their sector. The differentiation strategy is that the business differentiates its goods and services compared to businesses that produce similar goods and services, and offers them to customers at higher prices and earns an above-average return (Ülgen & Mirze, 2013:258). The focus strategy consists of these two main competitive strategies. This strategy is implemented for small and different customer groups and markets. According to Porter, while the goods and services produced in the strategy of focusing on cost leadership are offered to the customer at the lowest price in the

market, in the strategy of focusing on diversity, the best price and value is offered to the customer group. The important point is that in both strategies, the target audience is small markets.

According to the definition made by Roger (1995:12), innovation is defined as the perception or adoption of an idea, a method or an object as new by individuals, while Porter (1990:75) explains innovation as both new technologies and new business models and innovation is the focus of economic prosperity. According to the Oslo Manual (2005), we see that innovation is gathered under four types as product, process, marketing and organizational innovation (Elçi et al., 2008:27), in the same way, in Henard & Szymanski (2001) study, innovation is product, strategy and innovation. It states that it has four dimensions: process and marketing. Product innovation includes changes and improvements in the product's features, function, model, quality of the substance used and its packaging. Service innovation, on the other hand, is the delivery or delivery of a new and improved service apart from the product (Lin & Chen, 2007:132; Elçi et al., 2008:2). Service innovation is to maintain competitive advantage by using different innovative ways to meet the various needs of customers (Işık, 2018:356). Process innovation is the initiation of a new process to produce a new good and service in the market or to offer a new good and service to the market (Kazinguvu, 2016:4). Strategy innovation is the reconceptualization of business models in order to create a new value for customers, the reshaping of existing markets, the disappearance of traditional rules with the change in the nature of competition and competitors, and the rapid growth of businesses (Schlegelmilch et al., 2003:117-118; cited in Hancıoğlu & Yeşilaydın, 2016:108). In addition to these, marketing innovation is explained as creating a new brand, opening up to new markets and developing new sales approaches. Market-related issues such as new brand building, brand alliance, market relocation, market expansion are shown as examples (Lin & Chen, 2007:119).

The research population consists of business owners/partners and managers/managers operating in the furniture sector in the İnegöl district of Bursa. As the sampling frame, 225 enterprises that are members of Inegol Furniture Manufacturers Association (IMOS) were selected.

During the application of the questionnaires, the president and secretariat of the IMOS Association were contacted, the purpose and scope of the research were explained to them, and they were asked whether they wanted to participate in the questionnaire. After obtaining the necessary approval from them, the survey application was started. First, IMOS Association personally sent the questionnaires to the e-mail accounts of 225 enterprises within its body, providing information on the subject and ensuring that the questionnaires were filled. However, since the number of responses was low, it was decided to apply a face-to-face survey and the managers / business owners were visited in their businesses. Care was taken to fill out the questionnaires for the owner/partner and senior managers, who have the most information about the operations of the business. The sample size reached for this research is 384 participant.

The innovation level scale, which was first developed by Henard & Szymanski (2001) and adapted into Turkish by Özdevecioğlu & Biçkes (2012), was used to measure the perceptions of the participants about the level of innovation. Explanatory factor analysis was performed to determine the structural validity of the scales used in the study. A KMO value above

0.50 indicates that the data set is suitable for factor analysis (KMO=0.963; $p<0.05$). The total variance explained because of the explanatory factor analysis was 79,096%. This result shows that the questionnaire has content validity. Cronbach Alpha values of the scales in the study are greater than 0.80 indicates that there is a high correlation between the variables. According to the T-test results, a significant difference was found between the innovation level perceptions of the managers and owners of the companies that entered the market as the first (pioneer) and second (follower).

According to the findings obtained as a result of the analysis of the data obtained from the owners and managers of 384 companies within the scope of the study, the reason for the significant difference between the perceptions of the participants' Inegol furniture sector competitiveness level and their innovation level perceptions is that the group that sees itself as the top among the competitors has a more positive perception than the others. There is a similar situation in the emergence of a significant difference between the perceptions of the level of competitiveness of the furniture sector in Turkey and the level of innovation of the participants. In addition, the perception of the group that thinks they are at the top in terms of innovation level, marketing this product, following new product development processes, developing an idea, turning an idea into a product and using technological innovations is higher than the others are.

It has been determined that there is a significant difference between the branding level perceptions of the company owners and managers and only the product innovation perceptions. Accordingly, the perception of those who think that their company is highly successful in terms of branding is higher than the perception of the group that thinks their company has a low-level successful brand. It has been determined that there is no significant difference between the perceptions of company owners and managers about competitive strategies and the level of innovation.

It can be said that the participants in the study are in the top rank or in the upper-middle rank among the competitors in terms of evaluating both Inegöl furniture and the furniture sector throughout Turkey, and the groups that think that they have a highly successful brand of their own are the leading companies that take action in the market. It is seen that the group that states that they are in the middle, middle-lower rank among the competitors and that they have a low level of success of their own brand or that they do not have a brand of their own are the follower companies that enter the market later.

1. Giriş

Gelişmiş ekonomilerin, rekabet avantajlarını sürdürmek için son teknolojik ürünler ve süreçler üreterek yeni teknolojilerin ön safhalarında yer almaları gerekmektedir. Bir bölgenin inovasyon kapasitesinin seviyesi, teknolojinin bölge içindeki yayılımını etkilemektedir (EC, 2022:2). Küreselleşmeyle birlikte hem ulusal hem de uluslararası pazarda rekabetin şiddetinin her geçen gün giderek artması rakiplere karşı üstünlük elde etmeyi, mevcut ya da yeni pazarda yer edinmeyi zorlaştırmıştır. Bu nedenle işletme sahip ve yöneticileri kendilerine kâr getirecek, rakiplerine karşı üstünlük elde etmelerini kolaylaştıracak, müşterileri için değer yaratacak

ürün, hizmet ve süreçlere odaklanma konusunda birbirleriyle yarışır hale gelmişlerdir (Külter & Demirgüneş, 2006:329). Ülkelerin uzun vadede rekabet avantajlarını sürdürmek için ürün ve hizmetlerinin kalitesini iyileştirmeleri, üretimde verimliliği artırmaları ve sürekli inovasyonu teşvik etmeleri gerektiği üzerinde durulmaktadır (APO, 2021:1).

İşletmelerin rekabet edebilirliğini olumlu yönde etkileyen unsurların başında inovasyon yaklaşımına vurgu yapıldığı ve bu ikisi arasındaki ilişkinin incelendiği (Falce vd., 2020:2) ve rekabet yoğunluğu, inovasyon etkinliği ve firma performansı arasında doğrudan ilişki olduğu görülmektedir (Huang, 2023:6). İnovasyonun, rekabeti artırıcı ve destekleyici yönündeki önemli etkileri sayesinde şirketlerde önemli bir faaliyet alanı ve ülke ekonomilerinin dinamizmini artıran temel bir unsur haline geldiği (Doğan, 2016:61) ve rekabetçilik için inovasyonun ne kadar önemli bir araç olduğuna değinilmektedir (Franco, 2020:2). Pek çok çalışmada, rekabetin bireysel, işletme, endüstriyel ve uluslararası düzeyde ele alındığına rastlanılmaktadır (OECD, 2017:4). Fakat bu çalışmada rekabet ve rekabetçilik kavramları işletme düzeyinde yani mikro düzeyde ele alınmıştır. Araştırma evreni olarak, Bursa İnegöl, mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, işletme sahip/ortak veya yönetici/ müdür pozisyonunda bulunan kişiler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma evreni olarak Bursa, İnegöl ve mobilya sektörü özellikle belirlenmiştir.

Bursa İnegöl bölgesi gelişim potansiyeli oldukça yüksek ve mobilya üretiminin yoğun olduğu bir bölgemizdir. Tarihi ipek yolunun üzerinde bulunmasının avantajını yaşayan bölge ticari hareketlilik açısından çok iyi konumdadır. Önemli bir mobilya üretim merkezi olmasında ham madde kaynaklarına yakın oluşunun da önemi büyüktür. Türkiye’de ekonomik büyüklük olarak sıralanan 15 ilden sonra 16. sırada İnegöl gelmektedir. 150’nin üzerinde ülkeye ihracat yapılmakta, ülkemiz sınırları içindeki mobilya üretiminin yüzde ellisini karşılayan kapasitesi ile Türkiye’de mobilya endüstrisinin kalbi konumundadır. Dolayısıyla son on yıldır İnegöl mobilya tarihinin en parlak dönemini yaşamaktadır. İnegöl mobilya teknoloji ve tasarımı Ar-Ge çalışmalarıyla güçlendirilerek seri üretime hızlı bir geçiş yapmış ve kaliteli üretimin yanı sıra, doğru ve etkin pazarlama stratejileri kullanarak dünyanın birçok yerine ihracat edebilecek seviyeye gelmişlerdir (Kahraman, 2018:211). Bursa ilinin İnegöl ilçesi mobilya üretiminin yoğunlaştığı bir bölge olup, ihracat konusunda Kayseri ili ilk sırada yer almakta, bunu takiben İstanbul ve Bursa illeri gelmektedir. Çalışan sayısı ve istihdam oranı ile Ankara’dan sonra yer almaktadır. Bursa-İnegöl mobilya sektörü alanında elde ettiği başarılar ile giderek gözde ve önemli bir uluslararası merkez konumunu almaktadır (Ticaret Bakanlığı, 2021:13). Bunların yanı sıra mobilya sektörünün, her an kendini yenilemesi, müşteri ve tüketiciler için yeni ürün ve yeni konseptler sunması ve değişime açık olması nedeniyle inovasyon ve rekabetçilik açısından önem taşıyan bir sektördür.

İnovasyon düzeyi ile firmaların rekabetçi pozisyon algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelendiği bu çalışmada, ilk olarak rekabet, rekabet stratejileri, inovasyon ve inovasyon türleri teorik olarak sunulmuştur. Faktör, güvenilirlik, frekans, korelasyon, T-Testi ve ANOVA analizleriyle elde edilen bulgular paylaşılmış ve sonuç kısmında tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Rekabet ve Rekabet Stratejisi

İşletmelerin temel amaçlarının başında rekabet üstünlüğü sağlamak gelmektedir. İşletmelerin, üstün rekabet gücü yaratmak için strateji ve çeşitli kaynakları bütünleştirmeleri gerekmektedir (Farida & Setiawan, 2022:2). Bu amaç doğrultusunda kendi yetenek ve kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak sağladıkları rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılmaya çalışmalıdırlar (Saridoğan, 2010:93).

Rekabet kavramı incelendiğinde rekabetin pek çok tanımının yapıldığı görülmektedir. Rekabet insanların birbirlerine üstün gelme çabası, bir yaşam mücadelesi (Bayat, 2011:569), var olabilme, hayatta kalma savaşı (Güngören & Orhan, 2013:202), kişilerin ya da organizasyonların önde olmak için gayret sarf etmesi (Gürpınar & Döven, 2007:175), teknolojik gelişmelere, ilerlemelere neden olan itici güç olarak tanımlanmaktadır (Aktan & Vural, 2004:16). Bazı akademisyenlerce rekabetin ekonomik bir yarış olduğu ve üretilen mal ve hizmetin kim için, kimler tarafından, hangi pazarda, ne kadar fiyattan üretileceği gibi sorulara cevap arayan olguları barındıran bir kavram olduğu belirtilmektedir (Aktan & Vural, 2004:16; Adıgüzel, 2011:4) Rekabetçilik, bir şirketin sektör büyüklüğünü genişletme, pazar payını koruma ve kârlılığını artırma yeteneği ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (La Falce vd., 2020:3).

İşletmelerin müşterileri çekmek için birbirleriyle olan mücadelesi (Güler, 2005:65) rekabet olarak tanımlansa da burada söz konusu olan birbirine galip gelmek değildir. Rekabet etmenin amacı, rakiplerden farklı bir şeyler sunarak rakiplerin önüne geçmektir. Bu yüzden Ülgen & Mirze (2013:257), sektörde aynı ya da benzer pazarda birbirine yakın ürün ve hizmet pazarlayan işletmelerin birbirlerine rakip olduklarını, müşteri istek ve beklentilerini, ihtiyaçlarını karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştirme ve değer yaratmak noktasında birbirleriyle mücadele içinde olduklarına değinmektedir.

Rekabet stratejileri iş stratejileri olarak da bilinmektedir. Genellikle bölüm düzeyinde geliştirilmekte ve bölümün hizmet verdiği belirli endüstri/pazar segmentinde bir şirketin ürün/hizmetlerinin rekabetçi konumunu geliştirmeyi amaçlamaktadır (Farida & Setiawan, 2022:2). Rekabet stratejileri, bir işletmenin faaliyet gösterdiği belirli bir pazarda müşterileri için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekleri kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamak için aldığı kararların ve davranışların bileşimi olarak ifade edilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013:251). Rekabet stratejisinin temelini oluşturan şey bir işletmenin rekabetçi güçler karşısında nasıl ayakta kalabileceği ve bu güçlere karşı koymaya çalışırken hedeflerine nasıl ulaşabileceğidir (Aktan & Vural, 2004:107). Rekabet stratejisinin amacı müşteri talepleri doğrultusunda ihtiyaçların ve trendin neler olduğunu izleyerek, işletmelerin rutin faaliyetlerini ve alışkanlıklarını yeni taleplere göre değiştirerek ya da güncelleyerek müşteriye rakiplerinin sunamayacağı faydalar ve değerler sunmaya çalışmaktır (Tekin & Ömürbek, 2004:28).

Rekabet stratejileri, farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ve odaklanmış (farklılığa odaklanma veya maliyet liderliğine odaklanma stratejisi) stratejiler olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır (Porter, 1990:4). Pazarda benzer mal ve hizmetlerle, aynı müşterilere veya müşteri gruplarına satış yapmak için rekabet eden işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmeleri için Porter tarafından önerilen iki yol bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işletmelerin mal/hizmetlerini rakip işletmelerden daha düşük

bir maliyetle üretip, piyasa fiyatından müşteriye sunmasıdır. Böylelikle, rakiplerden daha fazla kâr elde ederek piyasada ortalamasının üzerinde bir getiri sağlaması hedeflenmektedir. İkinci yol ise, işletmelerin mal/hizmetlerini rakip işletmelerin mal/hizmetlerinden farklılaştırarak müşteri için değer yaratması, sunulan farklılık ve yaratılan değer için yüksek fiyatları ödemeye razı olması sağlanarak, pazarda ortalamasının üzerinde bir getiri sağlaması hedeflenmektedir.

İşletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve ortalamasının üzerinde bir getiri elde etmesi maliyet liderliği stratejisidir. İşletmeler içinde buldukları sektörde en düşük maliyetli üretici olmayı hedeflemektedirler. İşletmenin mal ve hizmetlerini, benzer mal ve hizmet üreten işletmelere nazaran farklılaştırması sonucu daha yüksek fiyattan müşterilere sunarak ortalamasının üzerinde bir getiri elde etmesi ise farklılaştırma stratejisidir (Ülgen & Mirze, 2013:258).

Odaklanma stratejisi bu iki ana rekabet stratejisinden meydana gelmektedir. Bu strateji küçük ve farklı müşteri grupları ve pazarlara yönelik uygulanmaktadır. Porter'a göre maliyet liderliğine odaklanma stratejisinde üretilen mal ve hizmetler pazarda en düşük fiyattan müşteriye sunulurken, farklılığa odaklanma stratejisinde müşteri gurubuna en iyi fiyat ve değer sunulmaya çalışılmaktadır. Önemli olan nokta her iki stratejide de hedef kitle küçük pazarlardır (Şahin, 2017:200). Bu üç genel strateji, fonksiyonel farklılıkları dışında boyutları açısından da farklılıklar göstermektedir. Bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için farklı kaynaklar ve farklı becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kısacası, başarıya ulaşmak için genellikle ilk hedef bu stratejilerden birine sürekli bağlılık göstermektir (Porter, 2008:50). Rekabetçi üstünlük elde edebilmek ve bu yarışta bir şekilde yer almak isteyen firmaların uyguladığı diğer bir rekabet stratejisi ise pazara ilk (öncü) veya sonradan (takipçi) olarak giriş yapmaktır. Pazara ilk giriş yapan firmalar olarak bilinen öncü firmaların avantajı, bir firmanın yeni pazara erken giriş yapabilme yeteneğinden elde ettiği faydaların toplamıdır (Sammut-Bonnici & Channon, 2015:2). Pazara sonradan giriş yapan firmalar ise takipçi firmalar olarak tanımlanmaktadır. Bu firmalar ise genelde öncülerini taklit veya takip etmekte ve kendi firmalarında uygulamaktadırlar. Her iki konumda bulunan firmalar için pazarda üstünlük sağlayabilecekleri avantajlar ve rekabet üstünlüğünü kaybedebilecekleri dezavantajlar bulunmaktadır (Bakan & Sezer, 2020:504).

2.2. İnovasyon Kavramı

İnovasyonun, önümüzdeki yıllarda refahımızı nasıl etkileyeceği sorusu akademisyenlerin, politika yapımcıların ve endüstri liderlerinin dikkatini çekmeye devam etmektedir (GII, 2022:64). Rekabet koşullarının sürekli değiştiği, tüketici ve müşteri talep ve beklentilerinin arttığı, bu talepleri karşılamak için tüketicilere çok fazla seçenek sunulduğu, rakipler arasında öne çıkabilmek için farklılaşmanın giderek zorlaştığı bilinmektedir. Dolayısıyla yaratıcı fikir ve inovatif çözümler bulmak ve bunları uygulayabilmek önem kazanmaktadır (Dirsehan, 2016:1). İnovasyon son zamanlarda önemle üzerinde durulan ve araştırmacılar tarafından sıklıkla çalışılan, yaygın olarak rekabetin en önemli bileşenlerinden biri olarak ve dünya çapında rekabetin sürdürülebilir olmasında baskın bir rol oynadığı düşünülen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Gunday vd., 2011:662; Lin & Chen, 2007:115).

Bütün araştırmacıların ve akademisyenlerin odak noktasında olan inovasyonun tarihine bakıldığında, kavramın ilk olarak 1939'da Schumpeter tarafından kalkınmanın itici gücü olarak öne sürüldüğü görülmektedir (Kohn, 2009:4). Latince 'innovatus'tan türetilmiş bir kavram

olan inovasyon, her alanda yeni yol ve yöntemlerin uygulanmaya geçilmesi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde tüm dünya dillerine teknik bir anlam olarak kazınan inovasyon, sözlük anlamlarında da belirtildiği gibi yenilikle bağdaştırılmaktadır. Ama yeniliğin kendisinden çok yapılan yeniliğin sonucunu anlatmaktadır. Toplumsal ve ekonomik bir süreci ifade etmekle birlikte farklılaştırma ve değiştirmeye bağlılığın esas olduğu üzerinde durulmaktadır (Elçi vd., 2008:25).

İnovasyon, işletme performansının anahtarı, rekabetin ve iyileşmenin önemli bir gücüdür (Farida & Setiawan, 2022:2). Roger (1995:12) tarafından inovasyon bir fikrin, bir yöntemin veya bir nesnenin bireyler tarafından yeni olarak algılanması veya benimsenmesi olarak tanımlanırken, Porter (1990:75) ise inovasyonu hem yeni teknolojiler hem de yeni iş yapma modelleri olarak açıklamakta ve inovasyonun ekonomik refahın odağındaki konu olduğuna değinmektedir. Nonaka & Takeuchi (1995:3)'ya göre inovasyon yeni bilgi yaratmanın anahtarıdır; Kohn (2009:4)'a göre ise her zaman bir riskin var olduğunu bilmek ve bu riski almaktır. Colnam (2009:8)'a göre inovasyon insanoğlunun geleceğinin dönüşümüdür. Küresel anlamda inovasyonu yaşam kalitesinin artması ve yaşam standartlarının gelişmesi ile ilişkilendirmektedir. İnovasyon, yaratıcılığın bir değer olarak dünya geneline yeni bir süreç ya da yeni bir sunuş olarak taşınması ya da ulaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Eckert & Jenkins, 2015:5). Yeni sayılan bir şeyin inovasyon olarak kabul edilebilmesi için mevcut bir sorunu farklı, yeni bir bakış açısı ile çözüm getirmesi ve değer katması gerekmektedir (Çağlayan, 2020:1).

Weerawardena (2013:412) inovasyonu bir organizasyonun iş yapma ya da pazarlama sisteminde, ürün ya da süreçlerde olduğu fark etmeksizin, doğrudan işletmenin kendisi için dolaylı olarak da müşterileri için katma değer yaratan ve firma için yeni olan fikirlerin uygulanması olarak tanımlamaktadır. Oslo Kılavuzu (2005)'na göre inovasyonun ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört tür altında toplandığını görmekteyiz (Akt. Elçi vd., 2008:27), yine aynı şekilde Henard & Szymanski (2001) çalışmasında inovasyonun ürün, strateji, süreç ve pazarlama olmak üzere dört boyutunun olduğunu belirtmektedir.

Ürün inovasyonu ürünün özelliklerinde, işlevinde, modelinde, kullanılan maddenin kalitesinde ve ambalajında meydana gelen değişiklikler ve iyileştirmeleri kapsamaktadır. Hizmet inovasyonu ise üründen ayrı olarak yeni ve geliştirilmiş bir hizmetin sunulması veya ulaştırılmasıdır (Lin & Chen, 2007:132; Elçi vd., 2008:2). Hizmet inovasyonu müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için farklı yenilikçi yollar kullanmak suretiyle rekabet avantajını korumaktır (Işık, 2018:356). Süreç inovasyonu pazarda yeni bir mal ve hizmet üretmek veya pazara yeni bir mal ve hizmet sunmak için yeni bir sürecin başlatılmasıdır (Kazınguvu, 2016:4). Strateji inovasyonu, işletmelerin müşteri ve tüketicileri için yeni bir değer sunması, iş yapış şekillerinin ve potansiyel pazarların yeniden yapılanması, rekabetin ve rakiplerin doğasının değişmesiyle birlikte geleneksel kuralların ortadan kalkması ve işletmelerin hızlı büyümesidir (Schlegelmilch vd., 2003:117-118; Akt. Hancıoğlu & Yeşilaydın, 2016:108). Bunların yanı sıra pazarlama inovasyonu yeni bir marka yaratmak, yeni pazarlara açılmak ve yeni satış yaklaşımları geliştirmek olarak açıklanmaktadır. Yeni marka inşası, marka ittifakı, pazara yeniden yerleşme, pazara yayılma gibi pazara ilişkin konular örnek gösterilmektedir (Lin & Chen, 2007:119).

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmada, firmaların rekabetçi pozisyon algılarının, inovasyon düzeyi algıları üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını ölçmek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, firmaların rekabetçilik algıları ile inovasyon düzeyi faktörleri arasındaki farklılıkları ortaya koymak için geliştirilmiş hipotezler şunlardır:

İnovasyon düzeyi değişkeninin alt boyutu olan ürün inovasyonuna ilişkin algılar, firmaların:

H1: “Pazara ilk (öncü) veya ikinci (takipçi) olarak giriş yapmalarına” göre farklılık göstermektedir.

H2: “İnegöl mobilya sektörü içinde rekabetçilik açısından sıralanmalarına” göre farklılık göstermektedir.

H3: “Türkiye çapında mobilya sektörü içinde rekabetçilik açısından sıralanmalarına” göre farklılık göstermektedir.

H4: “Markalaşma düzeyine” göre farklılık göstermektedir.

H5: “Rekabet stratejilerine” göre farklılık göstermektedir.

İnovasyon düzeyi değişkeninin alt boyutu olan strateji inovasyonuna ilişkin algılar, firmaların:

H6: “Pazara ilk (öncü) veya ikinci (takipçi) olarak giriş yapmalarına” göre farklılık göstermektedir.

H7: “İnegöl mobilya sektörünü rekabetçilik açısından sıralamalarına” göre farklılık göstermektedir.

H8: “Türkiye çapında mobilya sektörünü rekabetçilik açısından sıralamalarına” göre farklılık göstermektedir.

H9: “Markalaşma düzeyine” göre farklılık göstermektedir.

H10: “Rekabet stratejilerine” göre farklılık göstermektedir.

İnovasyon düzeyi değişkeninin alt boyutu olan süreç inovasyonuna ilişkin algılar, firmaların:

H11: “Pazara ilk (öncü) veya ikinci (takipçi) olarak giriş yapmalarına” göre farklılık göstermektedir.

H12: “İnegöl mobilya sektörünü rekabetçilik açısından sıralamalarına” göre farklılık göstermektedir.

H13: “Türkiye çapında mobilya sektörünü rekabetçilik açısından sıralamalarına” göre farklılık göstermektedir.

H14: “Markalaşma düzeyine” göre farklılık göstermektedir.

H15: “Rekabet stratejilerine” göre farklılık göstermektedir.

İnovasyon düzeyi değişkeninin alt boyutu olan pazar inovasyonuna ilişkin algılar, firmaların:

H16: “Pazara ilk (öncü) veya ikinci (takipçi) olarak giriş yapmalarına” göre farklılık göstermektedir.

H17: “İnegöl mobilya sektörünü rekabetçilik açısından sıralamalarına” göre farklılık göstermektedir.

H18: “Türkiye çapında mobilya sektörünü rekabetçilik açısından sıralamalarına” göre farklılık göstermektedir.

H19: “Markalaşma düzeyine” göre farklılık göstermektedir.

H20: “Rekabet stratejilerine” göre farklılık göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma evrenini Bursa'nın İnegöl ilçesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletme sahip/ortakları ve yönetici/müdürler oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi olarak ise İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS) üyesi olan 225 işletme seçilmiştir.

Anketlerin uygulanması sırasında İMOS Derneği başkan ve sekreteryasıyla iletişime geçilip araştırmanın amacı ve kapsamı kendilerine açıklanmıştır ve ankete katılıp katılmak istemedikleri sorulmuştur. Kendilerinden gerekli onay alındıktan sonra anket uygulamasına geçilmiştir. İlk olarak İMOS Derneği kendi bünyesinde yer alan 225 işletmenin mail hesaplarına bizzat anketleri göndererek konu hakkında bilgi verip, anketlerin doldurulmasını sağlamıştır. Fakat geri dönüşler az sayıda olduğu için yüz yüze anket uygulanmasına karar verilmiş ve yöneticiler/ işletme sahipleri işletmelerinde ziyaret edilmiştir. İşletmenin faaliyetleri hakkında en çok bilgi sahibi olan işletme sahip/ortak ve üst düzey yöneticilerin anketleri doldurmalarına itina gösterilmiştir. Ankete katılım konusunda hiçbir şirket çekimser davranmamış ve katılım konusunda ve anketlerin üst düzey yöneticilere ulaştırılması konusunda kolaylık göstermişlerdir. Araştırma nicel araştırma olup, verileri toplayabilmek için anket tekniği kullanılmıştır.

Başlangıçta 550 anket elden dağıtılmış olup, değerlendirmeye alınan anket sayısı ise 384 olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni birçok anketin ilk sayfasının doldurulup, arka sayfalarının boş bırakılmış olmasıdır. Bu araştırma için ulaşılan örneklem büyüklüğü 384 kişidir. Yıldırım & Şimşek (2016:132) e göre, %95 güven aralığı için 1 milyon hatta 10 milyon evren için örneklem büyüklüğünün asgari 384 olması gerekmektedir.

3.3. Ölçekler

Katılımcıların inovasyon düzeyine ilişkin algılarını ölçmek amacı ile ilk kez Henard & Szymanski (2001) tarafından geliştirilen ve Özdevecioğlu & Biçkes (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan inovasyon düzeyi ölçeğinden yararlanılmıştır. İlgili ölçek ürün inovasyonu (5 ifade), strateji inovasyonu (5 ifade), süreç inovasyonu (11 ifade) ve pazar inovasyonu (3 ifade) şeklinde dört boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçek maddeleri, 5'li Likert tipi derecelemeye göre puanlanmıştır. Bu dereceleme; “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

3.4. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olması, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir (Kayış, 2018:322). İnovasyon düzeyi ölçeğine ilişkin elde edilen sonuçlar, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli olduğunu göstermiştir (KMO=0,963; $p<0,05$). Açıklayıcı faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans sonucu %79.096' dır. Bu sonuç anketin kapsam geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir (Eren, 2016:117). Tablo 1'de faktör analizi yer almaktadır.

Tablo 1: Döndürülmüş Yapılar Matrisi

	Yapılar			
	1	2	3	4
Ü11	,715			
Ü12	,771			
Ü13	,791			
Ü14	,781			
Ü15	,736			
Sİ1	,577			
Sİ2				,620
Sİ3				,709
Sİ4				,787
Sİ5				,639
SÜRİ1				,616
SÜRİ2		,747		
SÜRİ3		,737		
SÜRİ4		,723		
SÜRİ5		,706		
SÜRİ6		,643		
SÜRİ7		,680		
SÜRİ8		,549		
SÜRİ9			,624	
SÜRİ10			,628	
SÜRİ11			,683	
PI1			,750	
PI2			,750	
PI3			,688	

Araştırmanın teorik arka planında olduğu gibi KAFA sonucunda dört faktör belirlenmiştir. Başka bir faktör altında listelendiği için Sİ1, SÜRİ1, SÜRİ9, SÜRİ10 ve SÜRİ11 önermeleri çıkarılmıştır.

Araştırmada yer alan ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin 0,80'den büyük olması değişkenler arasında yüksek bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Şencan, 2005:253). Elde edilen aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek değer pazar inovasyonu boyutunda olduğu, en düşük değer sürec inovasyonu boyutunda olduğu gözlenmektedir. Bütün boyutların aritmetik ortalamalarının dörtten yüksek değerler aldığından katılımcıların katılımı ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Tanımsal İstatistikler

Değişkenler	İfade Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa Değeri
İnovasyon Düzeyi	19	4,12	,79833	0,978
Ürün İnovasyonu	5	4,19	,87789	0,946
Strateji İnovasyonu	4	4,12	,87441	0,931
Süreç İnovasyonu	7	4,09	,81183	0,950
Pazar İnovasyonu	3	4,20	,83868	0,922

Araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik ve firma özelliklerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3'de sunulmaktadır.

Katılımcılara çalıştıkları işletmenin kuruluş yılı sorulduğunda, katılımcıların %7,8'i (30 kişi) 1980 yılı ve öncesi, %5,7'si (22 kişi) 1981-1985 yılı, %7,6'sı (29 kişi) 1986-1990 yılı, %6'sı (23 kişi) 1991-1995 yılı, %18'i (69 kişi) 1996-2000 yılı, %12,8'i (49 kişi) 2001-2005 yılı, %14,6'sı (56 kişi) 2006-2010 yılı, %9,1'i (35 kişi) 2011-2015 yılı, %6'sı (23 kişi) 2016-2019 yılı arasında kurulduğunu belirtmektedir.

Katılımcılara çalıştıkları işletmenin yasal statüsü sorulduğunda, katılımcıların %42,7'si (164 kişi) Tek Şahıs, %21,1'i (81 kişi) Anonim şirket, %32,3'ü Limited Şirket cevabını vermişlerdir. En yüksek katılımcı oranının yasal statüsü Tek Şahıs işletmelerinden olduğu söylenebilmektedir.

"İşletmenizde hangi tip mobilya üretimi/dağıtımı yapılmaktadır?" sorusuna yanıt olarak katılımcıların %10,3'ü (114 kişi) modüler mobilya/panel, %14,7'si (162 kişi) modern mobilya, %5,1'i (56 kişi) klasik mobilya, %7,7'si (85 kişi) sandalye, %14,8'i (164 kişi) oturma grubu/koltuk/kanepeler, %9,4'ü (104 kişi) yatak/baza, %6,6'sı (73 kişi) ofis/büro, %8,6'sı (95 kişi) mutfak/yemek odası, %3,7'si (41 kişi) mobilya aksesuarı, %6,9'u (76 kişi) projeli işler, %6,4'ü (71 kişi) bebek/çocuk/genç odası ve %5,8'i (64 kişi) duvar ünitesi cevabını verdikleri görülmektedir. Bu soruya çoklu yanıt verebilecekleri belirtilmiştir. Yine bu verilerden hareketle, en çok üretilen/dağıtılan mobilya tipinin %14,8 ve %14,7 oranla ilk iki sırada oturma grubu/koltuk/kanepeler ve modern mobilyanın yer aldığı söylenebilmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Sosya-Demografik Özellikleri İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Frekans		Yüzde (%)			Frekans		Yüzde (%)	
Cinsiyet					Kendinizi Tanımlayınız				
Kadın	151	39,3	İşletme sahip/ ortaklarından birisiyim.	84	21,9				
Erkek	233	60,7	Yönetici/ müdür olarak görev yapmaktayım.	300	78,1				
Toplam	384	100	Toplam	384	100				
Yaş					Eğitim Durumu				
18-25 yaş	67	14,7	İlköğretim	23	6,0				
26-30 yaş	84	21,9	Lise	112	29,2				
31-35 yaş	77	20,1	Ön Lisans	88	22,9				
36-40 yaş	72	18,8	Lisans	137	35,7				
41-45 yaş	33	8,6	Lisansüstü	24	6,3				
46-50 yaş	23	6,0							
51 yaş ve üstü	28	7,3							
Toplam	384	100	Toplam	384	100				
Şirketteki Pozisyonunuz					İşletmede Çalışma Süresi				
Genel Müdür	106	27,6	1-3 yıl	87	22,7				
İnsan Kay. Müd.	63	16,4	4-6 yıl	62	16,1				
Pazarlama Müd.	55	14,3	7-9 yıl	44	11,5				
Satın Alma Müd.	35	9,1	10-12 yıl	49	12,8				
Dış Ticaret Müd.	37	9,6	13-15 yıl	20	5,2				
Muhasebe Müd.	45	11,7	16-18 yıl	18	4,7				
Üretim Müdürü	43	11,2	19-21 yıl	16	4,2				
			22-24 yıl	6	1,6				
			25 yıl ve üzeri	38	10,0				
Toplam	384	100	Toplam	340	88,5				

“Üretiminizin yüzde (%) kaçı ihracata yöneliktir?” sorusuna yanıt olarak katılımcıların %8,5’i (19 kişi) ihracat yapmadıklarını, %4,9’u (11 kişi) %10-15, %7,6’sı (17 kişi) %16-20, %2,7’si (6 kişi) %21-25, %10,3’ü (23 kişi) %26-30, %4,9’u (11 kişi) %31-35, %5,4’ü (12 kişi) %36-40, %3,1 (7 kişi) %41-45, %12,5’i (28 kişi) %46-50, %4,9’u (11 kişi) %56-60, %3,6’sı (8 kişi) %61-65, %8’i (18 kişi) %66-70, %1,8’i (4 kişi) %71-75, %9,8’i (22 kişi) %76-80, %0,9’u (2 kişi) %81-85, %4,9’u (11 kişi) %86-90, %2,2’si (5 kişi) %91-95, %1’i (4 kişi) %96-100 arasında üretimlerinin ihracata yönelik olduğunu belirtmişlerdir. En fazla ihracat yüzdesinin %46-50 arasında olduğu söylenebilmektedir.

“Firmanızı nasıl tanımlarsınız?” sorusuna cevaben katılımcıların %78’i (298 kişi) pazara ilk (öncü) olarak giriş yapan, bir ürünü, hizmeti veya süreci ilk defa tanıtan firma, %22’si (84 kişi) pazara ikinci (takipçi) olarak giriş yapan, önceden tasarlanmış ürün ve süreçleri taktik eden firmalar olduklarını ifade etmişlerdir.

İnegöl mobilya sektörünü rekabetçilik açısından değerlendirmeleri istenildiğinde, katılımcıların %33,2'si (127 kişi) rakipler arasında en üst sırada, %35'i (134 kişi) rakipler arasında üst-orta, %26,6'sı (102 kişi) rakipler arasında orta sırada, %5,2'si (20 kişi) rakipler arasında orta-alt ve alt sırada oldukları cevabını vermişlerdir.

Türkiye çapında mobilya sektörünü rekabetçilik açısından değerlendirmeleri istenildiğinde, katılımcıların %22,6'sı (84 kişi) rakipler arasında en üst sırada, %33,1'i (123 kişi) rakipler arasında üst-orta, %34,1'i (127 kişi) rakipler arasında orta sırada, %10,2'si (38 kişi) rakipler arasında orta-alt ve alt sırada oldukları cevabını vermişlerdir.

Markalaşma açısından kendi firmalarını nasıl tanımladıkları sorusuna, katılımcıların %35,3'ü (131 kişi) kendilerine ait yüksek düzeyde başarılı bir marka, %38,3'ü (142 kişi) kendilerine ait orta düzeyde başarılı bir marka, %13,2'si (49 kişi) kendilerine ait düşük düzeyde başarılı bir marka sahibi olduklarını belirtirken; katılımcıların %7,3'ü (27 kişi) kendimize ait markamız yok ama olması gerektiğini düşündüklerini, %5,9'u ise (22 kişi) kendilerine ait bir markalarının olmadığını olması gerektiğini de düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Ürünlerinin büyük bir kısmını baz alarak düşündüklerinde hangi ifadenin kendilerine uygun olduğu sorusuna, katılımcıların %18,7'si (68 kişi) maliyet liderliği/fiyat ile rekabet ettiklerini, %32'si (123 kişi) farklılaştırılmış ürün stratejisiyle, %47,1'i ise hem maliyet liderliği hem de farklılaştırılmış ürün stratejisiyle rekabet ettiklerini belirtmişlerdir.

Ankette yer alan firmaya ait demografik özelliklere göre istatistiki olarak anlamlı farkların olup olmadığını incelemek için varyans testleri yapılmıştır. Katılımcıların inovasyon düzeyi algılarının gruba (pazara ilk (öncü) ve ikinci (takipçi) olarak giriş yapan firma) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan T-testi analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Pazara İlk (Öncü) ve İkinci (Takipçi) Olarak Giriş Yapan Firma Grubu Açısından İnovasyon Düzeyi Anlayışı Farklaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi)

	Grup	Sayı	Ort.	St.Sapma	t	p
Ürün İnov.	İlk (Öncü)	298	4,3186	,82873	5,510	,000
	İkinci (Takipçi)	84	3,7429	,90438	5,247	,000
Strateji İnov.	İlk (Öncü)	298	4,2465	,83315	5,061	,000
	İkinci (Takipçi)	84	3,7167	,89669	4,856	,000
Süreç İnov.	İlk (Öncü)	297	4,2130	,78219	5,445	,000
	İkinci (Takipçi)	84	3,6861	,78602	5,430	,000
Pazar İnov.	İlk (Öncü)	291	,78244	,78244	5,488	,000
	İkinci (Takipçi)	82	,89178	,89178	5,100	,000

T-testi sonucuna göre, pazara ilk (öncü) ve ikinci (takipçi) olarak giriş yapan firma yönetici ve sahiplerinin inovasyon düzeyi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p>0,05$). Pazara ilk (öncü) olarak giriş yapan firma sahip/yönetici tutumları ($X=4,31$; $X=4,24$; $X=4,21$; $X=,732$), pazara ikinci (takipçi) olarak giriş yapan firma sahip/ yöneticilerine

göre (X=3,74; X=3,71; X=3,68; X= ,891) daha olumludur. Araştırma kapsamında kurulan, inovasyon düzeyi değişkeninin alt boyutu olan ürün inovasyonuna (H1), strateji inovasyonuna (H6), süreç inovasyonuna (H11) ve pazar inovasyonuna (H16) ilişkin algıların, pazara ilk (öncü) veya ikinci (takipçi) olarak giriş yapmalarına göre farklılık göstermektedir hipotezleri kabul edilmiştir.

Firma sahip/ yöneticilerinin ürün inovasyonu düzeyi algılarının; İnegöl mobilya sektörü rekabetçilik düzeyine, Türkiye mobilya sektörü rekabetçilik düzeyine, marka başarı düzeyine ve rekabet stratejilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için uygulanan ANOVA sonuçlarına Tablo 5’de yer verilmiştir.

Tablo 5: ANOVA Sonuçları

Ürün İnovasyonu/İnegöl mobilya sektörü içerisinde rekabetçilik düzeyi*							
1.Grup (127)	2.Grup (134)	3.Grup (102)	4.Grup (20)	F	Sig	Fark Olan Gruplar	
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	5,643	,001	En üst> Orta, Orta-alt, alt	
4,40 ,846	4,17 ,914	4,03 ,813	3,73 ,866				
Ürün İnovasyonu/Türkiye mobilya sektörü içerisinde rekabetçilik düzeyi*							
1.Grup (84)	2.Grup (123)	3.Grup (127)	4.Grup (38)	F	Sig	Fark Olan Gruplar	
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	5,901	,001	En üst> Orta- alt, alt	
4,40 ,909	4,31 ,837	4,15 ,719	3,76 1,00				
Ürün İnovasyonu/Marka başarı düzeyi düzeyi**							
1.Grup (131)	2.Grup (142)	3.Grup (49)	4.Grup (27)	5.Grup (22)	F	Sig	Fark Olan Gruplar
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	3,580	,007	Yüksek > Düşük
4,36 ,872	4,26 ,709	3,93 ,877	3,95 1,05	3,99 1,03			
Ürün İnovasyonu/Rekabet stratejileri***							
1.Grup (68)	2.Grup (123)	3.Grup (171)	F	Sig	Fark Olan Gruplar		
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	,967	,381	Anlamlı Fark Yok		
4,10 1,02	4,26 ,765	4,25 ,832					

*1.Grup: Rakipler arasında en üst sıradayız. 2.Grup: Rakipler arasında üst-orta sıradayız. 3.Grup: Rakipler arasında orta sıradayız. 4.Grup: Rakipler arasında orta-alt veya daha alt sıradayız. **1.Grup: Kendimize ait yüksek düzeyde başarılı bir markamız var. 2.Grup: Kendimize ait orta düzeyde başarılı bir markamız var. 3.Grup: Kendimize ait düşük düzeyde başarılı bir markamız var. 4.Grup: Kendimize ait bir markamız yok ama olması gerektiğini düşünüyorum. 5.Grup: Kendimize ait bir markamız yok ama olması gerektiğini de düşünmüyorum. ***1.Grup: Maliyet liderliği. 2.Grup: Farklılaştırılmış ürün. 3.Grup: Hem maliyet liderliği hem de farklılaştırılmış ürün

ANOVA sonuçlarına göre, firma sahip ve yöneticilerinin İnegöl mobilya sektörü rekabetçilik düzeyi algılarıyla inovasyon düzeyi alt boyutları olan ürün inovasyonu algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=001$, $F=5,643$) (Tablo 5). Buna göre H2 kabul edilmiştir. Rakipler arasında en üst sırada olduğunu düşünen grubun algısı, rakipler arasında orta, orta-alt ve alt sırada olduğunu düşünen grubun algısından yüksektir.

Yapılan ANOVA testine göre, Tablo 5’de görüldüğü üzere, firma sahip ve yöneticilerinin Türkiye çapında mobilya sektörü rekabetçilik düzeyi algılarıyla inovasyon düzeyinin alt boyutu olan ürün inovasyonu boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiş olup, H3 kabul edilmiştir ($p=001$, $F=5,901$). Anlamlı farklılık, rakipler arasında en üst sırada oldukları düşünen grup algısının, rakipler arasında orta-alt ve alt sırada olduklarını düşünen grubun algısından yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

ANOVA sonuçlarına göre, firma sahip ve yöneticilerinin markalaşma düzeyi algılarıyla inovasyon düzeyi alt boyutu olan ürün inovasyonu algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p=,007$; $F=3,580$) ve H4 kabul edilmiştir. Buna göre, markalaşma açısından firmalarının yüksek düzeyde başarılı olduğunu düşünenlerin algısı, firmalarının düşük düzeyde başarılı bir markaya sahip olduğunu düşünen grubun algısından yüksektir.

Yapılan ANOVA analizi sonucuna göre, firma sahip ve yöneticilerinin rekabet stratejilerine yönelik algıları ile ürün inovasyonu düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$) (Tablo 5). H5 desteklenmemiştir. Firma sahip/ yöneticilerinin strateji inovasyonu düzeyi algılarının; İnegöl mobilya sektörü rekabetçilik düzeyine, Türkiye mobilya sektörü rekabetçilik düzeyine, marka başarı düzeyine ve rekabet stratejilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için uygulanan ANOVA sonuçlarına Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6’da da görüldüğü üzere, inovasyon düzeyinin alt boyutu olan strateji inovasyonu ile İnegöl mobilya sektörü içerisinde rekabetçilik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=,079$; $F= 2,277$) (Tablo 6). H7 desteklenmemiştir. Strateji boyutu bağlamında elde edilen yanıtlarda Türkiye çapında mobilya sektörü rekabetçilik düzeyi gruplarına göre anlamlı farkların olduğu belirlenmiştir ($p=,037$; $F=2,862$) ve H8 kabul edilmiştir. Buna göre, rakiplerine göre en üst sırada olduklarını düşünen katılımcıların algısı, orta-alt, alt sırada oldukları algısına sahip olanlardan daha yüksektir.

ANOVA sonuçlarına göre, firma sahip ve yöneticilerinin markalaşma düzeyi algılarıyla inovasyon düzeyi alt boyutları olan strateji inovasyonu algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p<0,05$) (Tablo 6). H9 desteklenmemiştir. Yapılan ANOVA analizi sonucuna göre, firma sahip ve yöneticilerinin rekabet stratejilerine yönelik algıları ile strateji inovasyonu düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$) (Tablo 5). H10 desteklenmemiştir.

Firma sahip/ yöneticilerinin süreç inovasyonu düzeyi algılarının; İnegöl mobilya sektörü rekabetçilik düzeyine, Türkiye mobilya sektörü rekabetçilik düzeyine, marka başarı düzeyine ve rekabet stratejilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için uygulanan ANOVA sonuçlarına Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 6: ANOVA Sonuçları

Strateji İnovasyonu/İnegöl mobilya sektörü içerisinde rekabetçilik düzeyi*							
1.Grup (127)	2.Grup (134)	3.Grup (102)	4.Grup (20)	F	Sig	Fark Olan Gruplar	
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	2,277	,079	Anlamlı Fark Yok	
4,22 ,918	4,12 ,881	4,10 ,778	3,68 ,934				
Strateji İnovasyonu/Türkiye mobilya sektörü içerisinde rekabetçilik düzeyi*							
1.Grup (84)	2.Grup (123)	3.Grup (127)	4.Grup (38)	F	Sig	Fark Olan Gruplar	
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	2,862	,037	En üst> Orta- alt, alt	
4,21 ,850	4,26 ,973	4,13 ,788	3,82 1,00				
Strateji İnovasyonu/Marka başarı düzeyi**							
1.Grup (131)	2.Grup (142)	3.Grup (49)	4.Grup (27)	5.Grup (22)	F	Sig	Fark Olan Gruplar
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	1,120	,347	Anlamlı Fark Yok
4,24 ,920	4,19 ,734	4,01 ,769	4,05 ,969	3,97 ,984			
Strateji İnovasyonu/Rekabet stratejileri***							
1.Grup (68)	2.Grup (123)	3.Grup (171)	F	Sig	Fark Olan Gruplar		
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	1,520	,220	Anlamlı Fark Yok		
4,02 1,04	4,18 ,784	4,23 ,781					

Süreç inovasyonu boyutu bağlamında elde edilen cevaplarda İnegöl mobilya sektörü rekabetçilik düzeyine göre anlamlı farkların olduğu gözlenmektedir (p=001, F=5,636). H12 kabul edilmiştir. Buna göre, rakipler arasında en üst sırada olduklarını belirten grubun, üst-orta, orta-alt, alt sırada olduklarını belirten gruplardan daha yüksek algıya sahip olduğu gözlenmektedir.

Süreç inovasyonu boyutu bağlamında elde edilen cevaplarda Türkiye çapında mobilya sektörü rekabetçilik düzeyine göre anlamlı farkların olduğu gözlenmektedir (p=005, F=4,344). H13 kabul edilmiştir. Buna göre, rakipler arasında en üst ve orta-üst sırada olduklarını belirten grubun, orta-alt, alt sırada olduklarını belirten gruplardan daha yüksek algıya sahip olduğu gözlenmektedir.

Süreç inovasyonu algısına yönelik elde edilen cevaplarda markalaşma düzeyi gruplarına göre anlamlı farkların olduğu gözlemlenmiştir ($p= ,012;F=3,256$). H14 desteklenmemiştir. Bu farklılıkların hangi gruplara yönelik olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Bu ortaya çıkan durumun tesadüfi olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 7: ANOVA Sonuçları

Süreç İnovasyonu/İnegöl mobilya sektörü içerisinde rekabetçilik düzeyi*							
1.Grup (126)	2.Grup (134)	3.Grup (102)	4.Grup (20)	F	Sig	Fark Olan Gruplar	
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	5,636	,001	En üst> Üst- orta, Orta-alt, alt	
4,30 .836	4,03 .825	3,99 .697	3,65 .848				
Süreç İnovasyonu/Türkiye mobilya sektörü içerisinde rekabetçilik düzeyi*							
1.Grup (84)	2.Grup (123)	3.Grup (127)	4.Grup (38)	F	Sig	Fark Olan Gruplar	
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	4,344	,005	En üst, Orta üst> Orta-alt, alt	
4,24 .942	4,21 .722	4,02 .690	3,77 .890				
Süreç İnovasyonu/Marka başarı düzeyi**							
1.Grup (131)	2.Grup (142)	3.Grup (49)	4.Grup (27)	5.Grup (22)	F	Sig	Fark Olan Gruplar
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	3,256	,012	Tesadüfi
4,23 .893	4,16 .626	3,88 .763	3,90 .887	3,81 .955			
Süreç İnovasyonu/Rekabet stratejileri***							
1.Grup (68)	2.Grup (123)	3.Grup (171)	F	Sig	Fark Olan Gruplar		
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	,318	,728	Anlamlı Fark Yok		
4,06 .947	4,13 .728	4,15 .765					

Yapılan ANOVA analizi sonucuna göre, firma sahip ve yöneticilerinin rekabet stratejilerine yönelik algıları ile süreç inovasyonu düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$) (Tablo 7). H15 desteklenmemiştir.

Firma sahip/ yöneticilerinin pazar inovasyonu düzeyi algılarının; İnegöl mobilya sektörü rekabetçilik düzeyine, Türkiye mobilya sektörü rekabetçilik düzeyine, marka başarı düzeyine ve rekabet stratejilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için uygulanan ANOVA sonuçlarına Tablo 8'da yer verilmiştir.

Tablo 8: ANOVA Sonuçları

Pazar İnovasyonu/İnegöl mobilya sektörü içerisinde rekabetçilik düzeyi*								
1.Grup (121)	2.Grup (131)	3.Grup (102)	4.Grup (20)	F	Sig	Fark Olan Gruplar		
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	5,794	,001	En üst> Üst-orta, Orta-alt, alt		
4,44 ,844	4,13 ,787	4,06 ,832	3,86 ,887					
Pazar İnovasyonu/Türkiye mobilya sektörü içerisinde rekabetçilik düzeyi*								
1.Grup (83)	2.Grup (123)	3.Grup (126)	4.Grup (37)	F	Sig	Fark Olan Gruplar		
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	2,684	,047	En üst> Orta-alt, alt		
4,33 ,930	4,26 ,720	4,16 ,776	3,90 ,104					
Pazar İnovasyonu/Marka başarı düzeyi**								
1.Grup (130)	2.Grup (141)	3.Grup (49)	4.Grup (26)	5.Grup (22)	F	Sig	Fark Olan Gruplar	
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)	1,611	,171	Anlamlı Fark Yok	
4,34 ,886	4,19 ,678	4,05 ,820	4,08 ,100	4,04 ,112				
Pazar İnovasyonu/Rekabet stratejileri***								
1.Grup (67)	2.Grup (122)	3.Grup (171)			F	Sig	Fark Olan Gruplar	
A.O (S.S)	A.O (S.S)	A.O (S.S)			,709	,493	Anlamlı Fark Yok	
4,12 ,102	4,27 ,769	4,22 ,824						

Pazar inovasyonu bağlamında elde edilen yanıtlarda İnegöl mobilya sektörü rekabetçilik düzeyi gruplarına göre anlamlı farkların olduğu belirlenmiştir ($p=,001$; $F=5,794$). H17 kabul edilmiştir. Post Hoc analizi sonuçlarına göre, rakipler arasında en üst sırada olduklarını belirten grubun, orta, orta-alt ve alt sırada olduklarını belirten gruptan daha yüksek algıya sahip olduğu gözlenmektedir.

Pazar inovasyonu bağlamında elde edilen yanıtlarda Türkiye çapında mobilya sektörü rekabetçilik düzeyi gruplarına göre anlamlı farkların olduğu belirlenmiştir ($p= ,047;F=2,684$). H18 kabul edilmiştir. Post Hoc analizi sonuçlarına göre, rakipler arasında en üst sırada olduklarını belirten grubun, orta-alt ve alt sırada olduklarını belirten gruptan daha yüksek algıya sahip olduğu gözlenmektedir.

ANOVA sonuçlarına göre, firma sahip ve yöneticilerinin markalaşma düzeyi algılarıyla inovasyon düzeyi alt boyutları olan pazar inovasyonu algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p<0,05$) (Tablo 8). H19 desteklenmemiştir.

Yapılan ANOVA analizi sonucuna göre, firma sahip ve yöneticilerinin rekabet stratejilerine yönelik algıları ile pazar inovasyonu düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$) (Tablo 8). H20 desteklenmemiştir.

Firmaların rekabetçilik düzeyi algılarının ortaya çıkardığı farkların incelenmesinden sonra ankette yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9: Boyutlar Arası Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	1								
22	,382**	1							
33	-,183**	-,104*	1						
44	,462**	,522**	-,197**	1					
55	,340**	,596**	-,099	,712**	1				
66	-,272**	-,174**	,055	-,204**	-,199**	1			
77	-,251**	-,102*	,085	-,108*	-,115*	,819**	1		
88	-,269**	-,174**	,038	-,195**	-,173**	,795**	,851**	1	
9	-,274**	-,120*	,030	-,201**	-,137**	,723**	,745**	,845**	1

**= İlişki $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 9’da sunulduğu üzere, araştırmada yer alan tüm boyutlar arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tablo 9’ da 1 ile “firmaları tanımlama”, 2 ile “markalaşma düzeyi”, 3 ile “rekabet stratejileri”, 4 ile “İnegöl mobilya sektörü rekabetçilik düzeyi”, 5 ile “Türkiye çapında rekabetçilik düzeyi” ifade edilmektedir. Sonrakiler ise (6,7,8,9) inovasyon düzeyine ait boyutları sırasıyla ifade etmektedir. Korelasyon analizine göre, en yüksek ilişki firmaları tanımlama ve pazar inovasyonu arasındadır. En düşük ilişki ise rekabet stratejileri ile pazar inovasyonu arasında gerçektir.

Ankette yer alan inovasyon düzeyine ait ölçek maddeleri 5'li Likert tipi dereceleme göre puanlanmıştır. Bu dereceleme; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir. Fakat firmaların rekabetçilik algılarına ilişkin derecelendirme "1: Rakipler arasında en üst sıradayız, 2: Rakipler arasında üst-orta sıradayız, 3: Rakipler arasında orta sıradayız, 4: Rakipler arasında orta-alt sıradayız, 5: Rakipler arasında alt sıralardayız, şeklinde derecelendirilmiştir. Dolayısıyla, bu yüzden korelasyon tablosunda aralarındaki ilişki ters yönde gibi (-) görünmektedir.

4. Sonuç

Bu çalışmada, firmaların rekabetçi pozisyon algılarının, inovasyon düzeyi algıları üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Çalışmanın bu kısmından önceki bölümlerinde literatür taramasına bağlı olarak kavramsal çerçeve ve ampirik olarak gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışma kapsamında yer alan 384 firma sahip ve yöneticilerinden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara göre, katılımcıların İnegöl mobilya sektörü rekabetçilik düzeyi algılarıyla inovasyon düzeyi algıları arasındaki anlamlı farklılığın nedeni rakipler arasında kendini en üst sırada gören grubun diğerlerinden daha olumlu algıya sahip olmasıdır. Katılımcıların Türkiye çapında mobilya sektörü rekabetçilik düzeyi algılarıyla, inovasyon düzeyi algıları arasındaki anlamlı farklılığın çıkmasında da benzer durum söz konusudur. Bunun yanı sıra inovasyon düzeyine ilişkin olarak yeni bir ürün oluşturma, bu ürünü pazarlama, yeni ürün geliştirme süreçlerini takip etme, fikir geliştirme, fikri ürüne dönüştürme ve teknolojik yenilikleri kullanma, vb., konularda üst sırada olduklarını düşünen grubun algısı diğerlerinden daha yüksektir.

Firma sahip ve yöneticilerinin markalaşma düzeyi algılarıyla sadece ürün inovasyonu algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, markalaşma açısından firmalarının yüksek düzeyde başarılı olduğunu düşünenlerin algısı, firmalarının düşük düzeyde başarılı bir markaya sahip olduğunu düşünen grubun algısından yüksektir. Firma sahip ve yöneticilerinin rekabet stratejilerine yönelik algıları ile inovasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada yer alan katılımcıların gerek İnegöl mobilya gerekse Türkiye çapında mobilya sektörünü değerlendirmeleri konusunda rakipler arasında en üst sırada ya da üst-orta sırada olduklarını, kendilerine ait yüksek düzeyde başarılı bir markası olduğunu düşünen grupların pazarda ilk harekete geçen öncü firmalar oldukları söylenebilmektedir. Rakipler arasında orta sırada, orta-alt sırada olduklarını ve kendilerine ait düşük düzeyde başarılı bir markası olduğunu ya da kendilerine ait bir markaları olmadığını belirten grubun ise pazara sonradan giriş yapan takipçi firmalar oldukları görülmektedir.

Araştırma kapsamında 20 hipotez test edilmiş ve sonuçlar Tablo 10'da özetlenmiştir.

Tablo 10: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/ Red Durumu

Hipotez No	Hipotez	Kabul / Red Durumu
İnovasyon düzeyi değişkeninin alt boyutu olan ürün inovasyonuna ilişkin algılar, firmaların:		
H1	Pazara ilk (öncü) veya ikinci (takipçi) olarak giriş yapmalarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2	İnegöl mobilya sektörü içinde rekabetçilik açısından sıralanmalarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3	Türkiye çapında mobilya sektörü içinde rekabetçilik açısından sıralanmalarına” göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H4	Markalaşma düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H5	Rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir	Red
İnovasyon düzeyi değişkeninin alt boyutu olan strateji inovasyonuna ilişkin algılar, firmaların:		
H6	Pazara ilk (öncü) veya ikinci (takipçi) olarak giriş yapmalarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H7	İnegöl mobilya sektörü içinde rekabetçilik açısından sıralanmalarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H8	Türkiye çapında mobilya sektörü içinde rekabetçilik açısından sıralanmalarına” göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H9	Markalaşma düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Red
H10	Rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.	Red
İnovasyon düzeyi değişkeninin alt boyutu olan süreç inovasyonuna ilişkin algılar, firmaların:		
H11	Pazara ilk (öncü) veya ikinci (takipçi) olarak giriş yapmalarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H12	İnegöl mobilya sektörü içinde rekabetçilik açısından sıralanmalarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H13	Türkiye çapında mobilya sektörü içinde rekabetçilik açısından sıralanmalarına” göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H14	Markalaşma düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Red
H15	Rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.	Red
İnovasyon düzeyi değişkeninin alt boyutu olan pazar inovasyonuna ilişkin algılar, firmaların:		
H16	Pazara ilk (öncü) veya ikinci (takipçi) olarak giriş yapmalarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H17	İnegöl mobilya sektörü içinde rekabetçilik açısından sıralanmalarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H18	Türkiye çapında mobilya sektörü içinde rekabetçilik açısından sıralanmalarına” göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H19	Markalaşma düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Red
H20	Rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.	Red

Hipotezlerin test edilmesiyle birlikte elde edilen sonuçlar literatürde yer alan benzer çalışmaların sonuçları ile kıyaslanıp değerlendirilmiştir. Uluslararası pazarlara yönelik stratejik hamlelerin zamanlamasının, pazarda ilk (öncü) olmanın yarattığı avantajlar nedeniyle başarı için kritik rol oynadığı, ilk batılı havacılık firması olan Lockheed Martin'in pazarda öncü olması ve teknoloji geliştirmesinin avantajı sayesinde küresel pazarda lider konumda olduğu belirtilmektedir (Sammuto-Bonnicci & Channon, 2015:1).

Silver vd. (2021:501) çalışmalarında, Toms ayakkabı şirketinin kurucusunun Arjantin'de bulunduğu sırada ayakkabısı olmayan çocuklar için başlattığı sosyal sorumluluk projesine değinmektedirler. Satılan her bir çift ayakkabı için muhtaç bir çocuğa bir çift ayakkabı bağışlayan "Bir al, bir ver" modeli pazarda bir ilktir ve geniş çaplı bir beğeni toplamıştır. Pazarda 95 milyon ayakkabı satmıştır hem de 95 milyon ayakkabı bağışlayarak ticaretine ivme kazandırmış ve bir hayırsever olarak algılanmaya başlanmıştır. Aynı stratejiyi takipçi olarak taklit etmek isteyen Skecher ise ürünleri ve sosyal etkisi aynı olmasına rağmen farklılaşmış tüketici tepkileriyle karşılaşmış, hatta öfke ve alay konusu olmuştur. Pazara ilk giriş yapan firmaların devlet desteklerinden faydalandıkları, yetenekli çalışanlara erişimlerinin daha iyi olduğu, satış büyüme oranlarının takipçi firmalara göre oldukça iyi olduğu belirtilmektedir. Pazarda öncü olan firmalar ve karlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu belirtilmektedir (Zheng, 2010:9).

Her türden şirketten şirket yöneticileri, neredeyse istisnasız olarak, yeni bir endüstriye veya ürün kategorisine erken girişin yani öncü olmanın herhangi bir firmaya aşılmaz bir avantaj sağladığını savunmaktadırlar. İlk hareket eden avantajı, basitçe, bir firmanın yeni bir ürün kategorisinde pazara ilk giren olmasının bir sonucu olarak rakiplerinden daha iyi durumda olma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Hiçbir avantaj sonsuza kadar sürmese de, ilk hareket eden firmalar sürdürülebilir avantajlar oluşturmayı başarabilirlerse, bir pazarın başlangıcından olgunluğuna kadar uzun yıllar ürün kategorilerine hâkim olma eğilimi göstermektedirler (Suarez & Lanzolla, 2005:2). Pazara ilk (öncü) ve ikinci (takipçi) olarak giriş yapan firma yöneticileri ve sahiplerinin inovasyon düzeyi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Pazara ilk (öncü) olarak giriş yapan firma sahip/yöneticileri tutumları pazara ikinci (takipçi) olarak giriş yapan firma sahip/ yöneticilerine göre daha olumludur.

Pazarda ilk ya da öncü firmaların, pazara sonradan giriş yapan firmalara göre daha üstün olduklarını belirten araştırmacılar ürün ve süreç inovasyonu yoluyla teknolojik liderlik kazanmaları (Nakata & Sivakumar, 1997:148), uzun süreli pazar liderliği ve kârlılık (Kopel & Löffler, 2007), ün, erken kârlar (Porter, 1990:71), rakiplerin pazara girmesi için yüksek engeller yaratmak (Sammuto-Bonnicci & Channon, 2015:1) gibi avantajlarının olduğunu belirtmektedirler. Pazara ilk giriş yapan firmaların avantajlarının yanı sıra dezavantajlarına da değinilmektedir. Öncü firmaların pazarda önemli bir pay elde ettikleri fakat bunun işletmenin gelecekteki başarısını garantilemediği belirtilmektedir. Pazara ilk giren işletmeler, pazardaki risklerle ilk karşılaşanlardır. Pazarda meydana gelen zorluklar ve fırsatlar ele alındığında, takipçilerin ya da pazara sonradan giriş yapanların öncülerin tecrübelerinden yararlanabilecekleri üzerinde durulmaktadır. Takipçiler, öncülerin yanlışlarından ders almakta ve "bekle ve gör" stratejisiyle olası başarısızlıkları en aza indirme şansına sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra takipçi olmak pazarın talepleri doğrultusunda ürün ve hizmetlerini yenileme ve modifiye etme şansı vermektedir (Zamantılı Nayır, 2007:160). Bunlara ek olarak ilk hareket edenlerin beceri ve teknik bilgilerinin aynılarının taklit edilmesi kolaydır. Kopyalama kolaydır ve müşteri değiştirme maliyetleri

düşüktür. Öncülük pahalıdır ve deneyim etkileri düşüktür. Teknolojik değişim o kadar hızlı ki, erken yatırımları hızla geçersiz hale getirmektedir (Sammot-Bonnici & Channon, 2015:3). Görüldüğü üzere öncü firmaların avantajlı oldukları durumlar takipçilerin dezavantajlı olduğu, takipçi firmaların avantajlı oldukları durumlar ise öncü firmaların dezavantajlı oldukları durumları kapsamaktadır.

Yukarıda belirtildiği üzere kimi araştırmalarda pazarda ilk harekete geçen öncü olmanın kimi araştırmalarda da ikinci harekete geçen olmanın rekabet üstünlüğü sağlama ve avantaj yaratmada daha ayrıcalıklı olduğu belirtilmektedir. Öncü firmaların mı yoksa takipçi firmaların mı daha çok kâr elde ettikleri üzerine yapılan araştırmada bunu belirleyen şeyin pazar koşulları olduğu; pazarın koşullarının stabil veya standart olmasının sonucu etkilediği, pazar standart ve istikrarlı ise öncü firmaların avantajlı oldukları belirtilmektedir (Hirose vd., (2017); Akt., Bakan & Sezer, 2020:514).

Bu durumda pazarın koşullarını, pazar ve talepte meydana gelebilecek değişimleri, belirsizlikleri, sektörün içinde bulunduğu durumu iyi analiz etmek gerekmektedir. Öncü olarak pazara girmeye niyetlenen firmaların karşılaşabilecekleri riskleri, katlanmaları gereken maliyetleri iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Takipçi firmalar, öncü firmaların hatalarından ders çıkarabilmekte ve bu sayede daha az Ar-Ge maliyetleri ile karşılaşabilmektedirler. Fakat eğer öncü firmalar inovatif ürün ve hizmet yaratma ve süreçleri başarılı bir şekilde yönetebilmeyi başarabilirlerse marka değeri yaratmak ve isim yapmak gibi bir lükse kavuşmuş olacaklarından takipçilerin bu barajı kırmaları güç olacaktır. Dolayısıyla öncü firmaların eline rekabetçi üstünlük sağlama fırsatı geçmiş olacaktır. Fakat aksi bir durumda ise, öncü firma inovasyon ve Ar-Ge maliyetleriyle uğraşır ve istediği kârları elde edemezse takipçilerin daha az maliyetlere katlanarak daha hızlı hareket edebilmeleri mümkün olacaktır.

Yazar Katkı Beyanı

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sağlamışlardır.

Çıkar Beyanı

Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Adıgüzel, M. (2011). Bilgi toplumu ve küreselleşme bağlamında küresel rekabet ortamı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aktan, Ç. C. & Vural, İ. Y. (2004). Rekabet gücü ve Türkiye, Türkiye'nin endüstriyel ve ulusal rekabet gücü. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Rekabet Dizisi, 1-25.
- Asian Productivity Organization (APO). (2021). Productivity, innovation, and competitiveness: Diagnostic for APO member economies. Japan: Tokyo.
- Bakan, İ. & Sezer, B. (2020). Pazara ilk giren mi yoksa takipçi olarak ikinci giren mi olmak? Pazara giriş sırasının avantajları ve rekabet üzerindeki önemi. *BMIJ*, 8(1), 502-518.
- Bayat, M. (2011). Uluslararası Ticarete Rekabet Gücü Elde Etmede Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Rolü ve Önemi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 567-575.
- Colnam, A. (2009). The future of innovation is transforming the future of mankind. (Ed.: Bettina von Stamm and Anna Trifilova), England: Cower Publishing Limited.

- Çağlayan, Y. (2020). Şirketleri inovasyon lideri yapan beş özellik. *Harvard Business Review Türkiye*, <https://hbrturkiye.com/blog/sirketleri-inovasyon-lideri-yapan-bes-ozellik>, (Erişim Tarihi: 24 Mayıs 2023).
- Dirsehan, T. (2016). Bu yaz Rio'dan rekabet adına aklımızda kalanlar. *Harvard Business Review Türkiye*, <https://hbrturkiye.com/blog/bu-yaz-rio-dan-rekabet-adina-aklimizda-kalanlar>, (Erişim Tarihi: 24 Mayıs 2023).
- Doğan, E. (2016). The effect of innovation on competitiveness. *Ekonometri ve İstatistik*, 24, 60-81.
- Eckert, B. & Jenlins, N. (2015). Culture efforts:12 strategies for organizational change practitioners & executive leadership, demystifying innovation, New & Improved, LLC.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ. & Karaata, S. (2008). Bölgesel inovasyon merkezleri: Türkiye için bir model önerisi. *TÜSİAD-T*, 12, 477s.
- Eren, A. S. (2016). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik nicel bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 5(1), 97-128.
- Farida, I. & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 8(163), 1-16.
- Franco, M. (2020). Entrepreneurship, competitiveness and innovation. *Sustainability*, 12(6576), 1-5.
- European Commission. (2022). EU regional competitiveness index. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/work/rci_2022/eu-rci2_0-2022_en.pdf, (Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2023).
- Global Innovation Index (GII). (2022). This year's special GII theme looks to the future of innovation driven growth, and asks: Is stagnation here to stay, or are we about to enter a new era, where innovation waves reinvigorate economic growth and productivity globally? <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section5-en-special-theme-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>, (Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2023).
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *Int. J. Production Economics*, 133, 662-676.
- Güler, S. (2005). İstanbul'daki beş yıldızlı otel restoranlarının rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik bir uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu Yayınları.
- Güngören, M. & Orhan, F. (2013). Sağlık hizmetleri sektörünün rekabetçilik analizi: 5 güç modeli çerçevesinde Ankara ilinde bir uygulama. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 201-218.
- Gürpınar, K. & Döven, M. S. (2007). Stratejik yönetim perspektifinden Türk mobilya sektörünün rekabet durumunun analizi ve değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, IX, 173-190.
- Hancıoğlu, Y. & Yeşilaydın, G. (2016). Stratejik yönetimde yeni bir rekabet yaklaşımı: Stratejik inovasyon. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 105-124.
- Henard, D. & Szymanski, D. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-75.
- Huang, X. (2023). The roles of competition on innovation efficiency and firm performance: Evidence from the Chinese manufacturing industry. *European research on management and business economics* 29 (100201), 1-10.
- Işık, M. (2018). İnovasyon kültürünün hizmet inovasyonu performansına etkisi: Bitlis ili hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 351-366.

- Kahraman, K. (2018). İnegöl mobilya tarihi. Bursa: İnegöl Marangozcular ve Mobilyacılar Odası.
- Kayış, A. (2018). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. (Ed. Ş. Kalaycı). 9. Baskı, Ankara: Dinamik Akademi.
- Kazinguvu, N. (2016). Strategic innovation in management of small and medium-sized manufacturing companies in Rwanda, East Africa research papers in business. *Entrepreneurship and Management, EARP-BEM*, 1-14.
- Kohn, S. (2009). The future innovation is in our hand. (Ed. B. V. Stamm and A. Trifilova), England: The Future of Innovation, Cover Publishing Limited.
- Kopel, M. & Löffler, C. (2007). Commitment, first-mover and second-mover advantage. Discussion Paper Series In Economics And Management, Discussion Paper No: 07-02.
- Külter, B. & Demirgüneş, K. (2006). Değer temelli pazarlama (Finansal boyut ve müşteri boyutu). *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 327-342.
- La Falce, J.L., De Muylder, C. F. & Santos, M. F. (2020). Competitiveness: Theoretical reflections and relation with innovation. *Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, 4(2), 1-21.
- Lin, C.Y. & Chen, M.Y. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30, 115-132.
- Nakata, C. & Sivakumar, K. (1997). Emerging market conditions and their impact on first mover advantages: An integrative review. *International Market Review*, 14(6), 461-485.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OECD, (2017), *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, https://www3.weforum.org/docs/GCR20162017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf, (Erişim Tarihi, 21 Mayıs 2023).
- Örücü, E., Kılıç, R. & Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Özdevecioğlu, M. & Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(39), 19-45.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage; creating and sustaining superior performance*. March-April, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86, 25-40.
- Roger, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. Fifth Edition, New York: Free Press.
- Sammut-Bonnici, T. & Channon, D. F. (2015). First mover advantage. *International Management*, 12, 1-2.
- Sarıdoğan, E. (2010). *Mikroekonomi ve makroekonomi düzeyinde küresel rekabet gücünü etkileyen faktörler ve stratejiler*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Silver, I., Kelly, B. A. & Small, D. A. (2021). Selfless first movers and self-interested followers: Order of entry signals purity of motive in pursuit of the greater good. *Journal of Consumer Psychology*, 31(3), 501-517.
- Suarez, F. F. & Lanzolla, G. (2005). The half-truth of first-mover advantage. *Harvard Business Review*, April(1), 121-127.
- Şahin, L. (2017). *İşletmelerde stratejik eğitim yönetimi-kılavuz model*. Bursa: Sentez Yayıncılık.

- Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tekin, M. & Ömürbek, N. (2004). Küresel rekabet ortamında teknolojik işbirliği ve otomotiv sektörü uygulamaları, Ankara: Günay Ofset.
- Ticaret Bakanlığı, (2021), Mobilya Sektörü Raporu, <https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Mobilya%20Sekt%C3%B6r%C3%9C%20Raporu%202021.pdf>, (Erişim Tarihi, 3 Mayıs 2022).
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring The role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 407-429.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemler. Eskişehir: Seçkin Yayıncılık.
- Zamantlı Nayır, D. (2007). Advantages of followers in emerging markets. *Öneri*, 7(28), 159-166.
- Zheng, Y. (2010). The discussion of first mover advantage in the Chinese hotel industry. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones, 644.

Araştırma Makalesi / Research Article

**ORGANİZASYONDA İŞİN POZİTİF ANLAMINA ETKİ EDEN
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA:
DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTESİ AYRIMI İSTANBUL ÖRNEKLEMİ**

İbrahim DURMUŞ¹ 

ÖZET

Araştırmanın amacı akademisyenlerin işlerinin pozitif anlamına etki eden faktörleri belirlemektir. Bu amaçla organizasyonda akademik özgürlük, yetenek, işe odaklanma ve demografik değişkenlerin etkileri incelenmiştir. Araştırmanın kapsamı İstanbul'da devlet ve vakıf üniversitelerinde faaliyette bulunan ve araştırmaya gönüllü katılım sağlayan 1567 akademisyenden oluşmaktadır. Araştırmada oluşturulan hipotez modelleri ile hem genel modellere hem de devlet ve vakıf üniversiteleri için spesifik modellere yer verilmiştir. Araştırmanın genel modelinde akademisyenlerin organizasyonlarındaki özgürlükleri işlerinin pozitif anlamına katkıda bulunmuştur. Akademisyenlerin organizasyonlarındaki özgürlüğü yeteneklerinin gelişimine katkı sağlamıştır. Araştırmada akademisyenlerin özgürlüğünün işlerine odaklanmasına ciddi düzeyde katkısı olduğu gözlemlenmiştir. Akademisyenlerin işlerine odaklanması işlerinin pozitif anlamına da katkıda bulunmuştur. Akademisyenlerin yeteneği işlerinin pozitif anlamına katkı sağlamıştır. Moderator etkili genel modelde ise, akademisyenlerin özgürlüğünün yeteneklerinin gelişimi üzerindeki etkisinde işe odaklanmanın düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür. Akademisyenlerin yeteneklerinin işlerinin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde işlerine odaklanmaları düzenleyici etkiye sahip olmuştur. Akademik özgürlüğün işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde, işe odaklanma ve çalışan yeteneği birlikte aracı etkiye sahip olmuştur. Analizde akademisyenlerin yeteneklerinin işlerinin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde yaşlarının ve akademik unvanlarının düzenleyici etkileri olduğu sonuçlarına erişilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Yeteneği, İşe Odaklanmak, İşin Pozitif Anlamı, Organizasyonda Akademik Özgürlük.

JEL Sınıflaması: M12, M53, 015.

**A RESEARCH ON DETERMINING THE FACTORS AFFECTING THE
POSITIVE MEANING OF WORK IN THE ORGANIZATION: STATE AND
FOUNDATION UNIVERSITY SEPARATION ISTANBUL SAMPLE**

ABSTRACT

The research aims to determine factors that affect the positive meaning of academicians' work. Purpose, effects of academic freedom, ability, focus on work, and demographic variables in the organization examined. The scope of research consists of 1567 academicians working in state and foundation universities in Istanbul and participating voluntarily. Hypothesis models, both general

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, Bayburt, ibrahimdurmus@bayburt.edu.tr

models and specific models for state and foundation universities included. The freedom of academics in their organizations contributed to the positive meaning of their work. The freedom of academics in their organizations has contributed to the development of their ability. It observed that the freedom of academicians contributed significantly to their focus on their work. The focus of academics on their work also contributed to the positive meaning of their work. The ability of academics contributed to the positive meaning of their work. Moderator-effect model, it was seen that focus-on work moderating effect on the effect of academics' freedom in the development of their abilities. The effect of academicians' abilities on the positive meaning of their work also moderating effect. Work focus and employee ability together mediated the effect of academic freedom on the positive meaning of work. It was concluded that age and academic titles of the academicians had moderator effects on the effect of abilities on the positive meaning of their jobs.

Keywords: *Employee Ability, Focus on Work, Positive Meaning of Work, Academic Freedom in the Organization.*

JEL Classification Codes: *M12, M53, 015.*

EXTENDED SUMMARY

Purpose

The research, it was aimed to determine what the variables could be that shape the positive meaning of their work in the activities of academicians working in foundation and state universities. Considered to be included in these variables; focused on academic freedom, focus on work, and employee ability. In addition, the demographic characteristics of the academicians were also evaluated within the research problem.

Literature Review

The behaviors of organizations and employees are in a dynamic interaction. In this interaction, employees take proactive positions to create a positive meaning in their work (Wrzesniewski, 2003:308). The fact that employees in organizations perform actions that inspire positive respect makes a significant contribution to life in the workplace. The positivity in the workplace has a feature that increases the job performance of the employees (Shefer et al., 2018:76). The positive meaning of the job, which is effective in increasing job performance, may depend on the concentration of the employees on their activities (focusing on work), their abilities and the free working environment activities in the workplace. A free working environment can contribute to the positive meaning of work.

Methodology

Before the implementation of the research, ethics committee approval was obtained from Gümüşhane University Ethics Committee, numbered E-95674917-108.99-92802 and dated 27.04.2022. The research was applied to the academicians of state and foundation universities in Istanbul between 30.04.2022 and 13.07.2022. In the study, data were collected from a total of 1567 academicians from 11 state universities (835 academicians) and 40 foundation universities (732 academicians) by electronic survey method. In the study, all data were

included in the analysis (no data extraction was performed). In the research, the voluntary participation of the academicians was emphasized and their suggestions regarding the study were taken into consideration. For the research, a comparison of state and foundation universities was made by considering the Istanbul sample. Simsek & Veiga (2000:110) stated in their research that the electronic survey method has sample control, is easy to use, low cost, fast data collection and data processing, as well as having a very low tendency to error. In this respect, electronic survey questions were asked to random academicians (e-mail) to provide easy access to the research, and the voluntary participation of the academicians was ensured.

Results and Conclusion

As a result of the research, remarkable results have been reached in determining the factors that affect the positive meaning of the work of academics working in both state and foundation universities. In the general model of the research, the freedom of academics in their organizations contributed to the positive meaning of their work. In other words, a free working environment contributed to the positive perception of the activity. The freedom of academics in their organizations has also contributed to the development of their talents. This shows that a free working environment is effective for the emergence of talent. In the research, it was seen that the freedom of academics contributed significantly to their focus on their work. In other words, a free work environment has been a strong determinant of focus on work. The focus of academics on their activities contributed to the positive meaning of their work. Considerations for the job contributed to the positive perception of the job. The abilities of the academics contributed to the positive meaning of their work. The development of ability strengthened the positive perception of work. In the research, the effect of academician's freedom in the workplace on the positive meaning of work, work focus and employee ability together have a positive mediating effect.

In the general model, it was seen that the focus on work had a positive moderator effect on the effect of academics' freedom on the development of their abilities. In addition, when the focus on work was increased, freedom had a more positive effect on the development of ability. The focus on their work had a negative moderator effect on the impact of academics' talent (ability) on the positive meaning of their work. However, in the effect of talent on the positive meaning of work, focus on work had positive moderator effects at the lower, middle, and upper levels. It has been observed that the less focus on work is on the relationship between talent and the positive meaning of work, the more positive effects occur. As a result of the moderator-effective analysis throughout the research; The age of the employees had a positive moderator effect on the effect of academicians' abilities on the positive meaning of work. As the age of the academicians increased, the effect of talent on the positive meaning of work also increased positively. The title also had a positive moderator effect on the effect of academics' ability on the positive meaning of work. In addition, as the title increases, the effect of talent on the positive meaning of the job also increases positively. The obtained results showed that the age and titles of the academicians had positive moderator effects in terms of ability and positive meaning of the job.

1. Giriş

Organizasyonlar ile çalışanların davranışları dinamik bir etkileşim içerisinde. Bu etkileşimde çalışanlar işlerinde pozitif bir anlam oluşturmak için proaktif pozisyonlar alırlar (Wrzesniewski, 2003:307-308). Bu durum çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirirken işlerinin anlamlı olup olmadıklarına ilişkin algılarının araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Akademisyenlerin üniversitelerde akademik ya da idari olarak faaliyetlerine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalar söz konusudur. Akademisyenlerin bu faaliyetleri gerçekleştirirken işlerine pozitif anlam yüklemeleri, faaliyetlerinde dinamik olmalarına katkı sağlayabilir. Pozitif anlamı olmayan eylemin istem dışı gerçekleştirilmesi söz konusu olabilir. Bu durum çalışanların verimliliğini düşürebilir. Bu açıdan araştırmada akademisyenlerin işlerinin pozitif anlamına etki edebileceği düşünülen; akademik özgürlük, çalışan yeteneği, işe odaklanma faktörlerinin ve demografik değişkenlerin ilişkisel sonuçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma akademisyenlerin akademik çıktılar oluşturmalarında belirleyici rolü olan işin pozitif anlamı ve ilişkili değişkenlerin etkileri ile literatürde konuya ilişkin gerçekleştirilen sınırlı uygulamalara örnek olabilir. Ayrıca yetenek, özgürlük ve işe odaklanma kavramlarının devlet ve vakıf üniversitesi ayrımı ile akademik faaliyetlerdeki önemine dikkat çekebilir.

Akademik özgürlük açısından, öğrenme, öğretme ve sorgulama her yerde entelektüel özgürlük gerektiren evrensel insan faaliyetleridir (Moshman, 2017:14). Üniversiteler özgürlük açısından toplumun eleştirmeni ve vicdani rolünü üstlenmektedir. Bu durum akademisyenlerin sorumluluk almaları gerektiğini gösterir (Harland & Staniforthb, 2003:31). Bu açıdan akademisyenlerin akademik özgürlüğü, sadece üniversite ile sınırlı olmayıp, kendi iç dünyası ve toplumsal değerlerin bir yansıması olarak da değerlendirilebilir. Akademisyenlerin özgün, etkili ve verimli faaliyetler gerçekleştirebilmeleri için özgür bir ortamda faaliyet yürütmeleri etkili olabilir.

Çalışan yeteneği; kişisel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden etkilenir (Lindberg vd., 2006:119). Bu durum organizasyonlarda faaliyette bulunan akademisyenlerin yeteneklerinin, hem bireysel özelliklerinden hem de yakın ve uzak çevreleri tarafından şekillenebileceğini göstermektedir. Akademik çalışma ortamları, teknolojinin gelişmesine bağlı olarak çalışanların yeteneklerine etki etmektedir. Çalışanın kendisini geliştirebileceği bir çalışma ortamına sahip olması, yeteneğinin gelişimi açısından sürekliliğe katkıda bulunur. Organizasyonlarda çalışan yeteneğini keşfetmesine imkân verilmesi ile çalışanın organizasyonuna daha fazla katkı sağlaması söz konusu olabilir.

İş faaliyetlerine odaklanan çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla işlerine daha fazla konsantre olabilmektedirler (Gardner vd., 1987:354). Bu durum akademisyenlerin işlerine yönelik faaliyetlerinde, hata payını alt seviyelerde tutmalarına katkıda bulunur. Akademisyenin işine odaklanması faaliyetleri neticesinde daha olumlu sonuçlar elde edebilmesine katkı sağlar. İşine odaklanan çalışan, faaliyeti üzerinde yoğunlaştığı için çözüm odaklı faaliyetler yürütebilir.

Günümüz akademik faaliyet ortamında sergilenen çıktılar, ulusal ve uluslararası düzeyde üniversitelerin eğitim kalitesini ortaya koymaktadır. Araştırmada genel olarak; akademisyenlerin faaliyetlerinde işlerinin pozitif yönünü anlamaları neden önemlidir? İşin pozitif anlamına katkı veren değişkenler nelerdir? Akademisyenin yeteneği, işine odaklanması ve özgürlüğünün işinin pozitif anlamına ne gibi katkıları söz konusudur? Akademisyenin özgürlüğü, yeteneği

ve işin pozitif anlamı ilişkilerinde, işine odaklanması, yaş, tecrübe ve unvan değişkenlerinin moderator (ılımlaştırıcı veya düzenleyici) etkileri nelerdir? Sorularına cevap aranmaktadır.

2. Literatür ve Hipotez Geliştirme

2.1. İşin Pozitif Anlamı

İşin pozitif anlamı, bireylerin yaptıkları işi anlamlı ve toplumun ortak menfaati ile bağlantılı bir şekilde algılamaları ve bunu işyeri maneviyatı olarak yansıtmaları şeklinde ifade edilmektedir (Steger vd., 2012:326). Organizasyonlarda çalışanların iş faaliyetlerine ilişkin algıladıkları ya da hissettikleri önemin derecesi, kişiden kişiye değişebilir. Organizasyonda herhangi bir iş deneyimini, bir çalışan için çok anlamlıyken başka bir çalışan için pek anlamlı olmayabilir. Literatürde anlamlılık, pozitif bir değere sahiptir. Bir işin anlamlı olması, çalışan için daha fazla tecrübe edilen pozitif anlamlılık olarak ifade edilmektedir (Rosso vd., 2010:95). Bu durum çalışan için işin pozitif anlamının ilgi, ilgi, beklenti, bilgi ve tecrübe ile ilişkili olabileceğini göstermektedir. Bir iş çalışanın beklentilerine (tatmin açısından) cevap verebildiği sürece anlamlılık arz eder. Çalışan için çok rutin olan faaliyetler ise bazen çok fazla anlam ifade etmeyebilir.

Organizasyonlarda çalışanların pozitif saygı uyandıran eylemler gerçekleştirmeleri, işyerindeki yaşama önemli katkı sağlar. İşyerindeki pozitiflik, çalışanların iş performansını artırıcı bir özelliğe sahip olur (Shefer vd., 2018:76). İş performansının artmasında etkili olan işin pozitif anlamı, çalışanın faaliyetlerine yoğunlaşmasına (işe odaklanma), yeteneğine ve işyerindeki özgür çalışma ortamı faaliyetlerine bağlı olabilir. Özgür çalışma ortamı işin pozitif anlamına katkıda bulunabilir.

2.2. Organizasyonda Akademik Özgürlük

Akademik özgürlük, hem öğretim hem araştırma açısından; konu, kavram, yöntem, kaynak seçme özgürlüğü, akademik standartlara ve kurallara katkı sağlamak gibi özellikleri içermektedir (Rostan, 2010:72). Organizasyonda akademik özgürlük, hem bir hak hem de zorunluluktur (Butler, 2017:857). Eğitim kurumlarında akademik özgürlük, sadece özgür fikir alışverişi ile sınırlı olmayıp aynı zamanda öğretim ve araştırmayı da kapsar (Noonan, 2015:113). Akademik özgürlük üniversitelerin misyonlarının merkezinde yer alır. Akademik özgürlük araştırmanın yanında eğitim için de bir gerekliliktir (Altbach, 2001:205). Akademik özgürlük akademik özerklik olarak organizasyonlardaki zorlama ve otorite ile ilişkilidir (Sadler, 2011:99). Bu açıdan işyerinde akademisyenlerin özgür hareket edebilme kabiliyetleri genel olarak organizasyonlarındaki uygulamalar ile şekillenmektedir. Eğitim, öğretim ve araştırma gibi faaliyetlerin akademik yönden desteklenmesi özgür hareket alanına katkıda bulunabilir.

Akademisyenlik mesleğinde akademik özgürlük önemlidir ve farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Aarveaara, 2010:67). Akademik özgürlükte gerekçe, akademisyenin ahlaki ve entelektüel bütünlüğünü korumaktır. Bu durum bireyin gerçeği araması ve açıklaması için birikimlerini kullanması anlamına gelmektedir (Shils, 1995:7). Bu açıdan akademik özgürlük, akademisyenin araştırma üretkenliğine ve üniversitenin mükemmelliğine pozitif katkı sağlayacaktır (Karran, 2009:273). Araştırmada akademisyenin iş yerindeki genel özgürlük düzeyi dikkate alınmıştır. Akademisyenin işyeri faaliyetlerini özgürce yerine getirebilmesi yeteneğinin gelişmesine katkıda bulunabilir.

2.3. Çalışan Yeteneği

Çalışan yeteneği, bireylerin beceri, yeterlilik ve özellikler açısından sahip oldukları resmi ya da gayri resmi etkiyi içerir (Mayer & Davis, 1999:125). Akademisyenler açısından yetenek, olağanüstü yeteneklere sahip olmak şeklinde ifade edilmektedir. Literatürde yetenekli bir akademisyenin; entelektüel, bilimsel ve akademik uzmanlık açısından analitik ve eleştirel bir zihne sahip olabileceği belirtilmektedir (Thunnissen & Arensbergen, 2015:190). Bu durum yeteneğin tek bir değerlendirme kriteri ile sınırlı olamayacağını göstermektedir. Yani bazı akademisyenlerde kavrama yeteneği etkili olabilirken, bazılarında işe yönelik araştırma yapma yeteneği etkili olabilir. Bu açıdan akademiye kıyas yapabilecek birçok yetenek kriteri (biyolojik yeteneklerin yanında bireyin azmine bağlı yetenekler gibi) etkili olabilir.

Organizasyonların daha etkin ve rekabet gücüne sahip olabilmesi için çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme potansiyeline sahip olmaları gerekir (Mccallum vd., 2013:485). Çalışanların yeteneklerini geliştirmelerinde, bilgi paylaşımı oldukça etkilidir (Dong vd., 2017:451-452). Bu açıdan organizasyonda çalışanların yeteneklerini etkileyebilecek birçok faktör söz konusu olabilir. Çalışanın kendini özgür hissettiği bir ortamda yeteneklerini geliştirmesi daha kolay olabilir. Bazı durumlarda zorunluluk hissiyatı da yeteneğin farkedilmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Organizasyonlarda çalışanın işine odaklanabilmesi etkili bir yeteneği temsil edebilir.

2.4. İşe Odaklanmak

Çalışanın işine yönelik faaliyetlerine odaklanma yeteneği, organizasyonda başkalarının kullandıkları güce yönelik endişe sergilemeden organizasyon için değer üreten faaliyetlere dikkat etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Mayer & Gavin, 2005:875). Literatürde akademisyenin akademik yönden gelişiminde ve işine odaklanmasında verimliliğin, güvenilirliğin ve performansın etkili olduğu belirtilmiştir (Akerlind, 2005:28). İşine odaklanan akademisyen, faaliyetleri açısından daha dikkatli olur ve faaliyetlerine daha fazla zaman ayırır. Bu durum işe yönelik hataları minimum seviyelerde tutabilir.

Organizasyonlarda dinamik, öngörülemeyen ve hızla değişen teknolojiler, işin gereklerine yönelik beklenmedik değişikliklere yol açmaktadır (Griffin vd., 2007:331). Bazen de akademisyenler işlerine yönelik faaliyetlerinde, hem kendilerinden hem de ailelerinden zaman çalmaktadırlar (Ylijoki & Mantyla, 2003:75). Bu gibi durumlar çalışanların işlerine odaklanmasını zorlaştırır. Zira akademisyenlerin işyerindeki faaliyetleri dışında akademik faaliyetler yürütmesi, çevresindeki bireylere zaman ayıramamasına yol açar. Organizasyonlarda beklenmedik değişiklikler ise bazen problem, bazen de fırsat olarak değerlendirilebilir.

2.5. Hipotez Geliştirme

Çalışanların anlam ya da anlamlılık algıları, muhtemel iş anlamı kaynakları ve karşılıklı ilişkiler açısından şekillenmektedir (Rosso vd., 2010:116). Bu ilişkiler organizasyon yapılarında çalışanların işyerindeki özgürlükleri, işlerine odaklanabilmeleri ve yetenekleri açısından değerlendirilebilir. Çalışanın yeteneği daha çok kendi kişisel becerileri açısından şekillense de organizasyondaki çalışma ortamı ve politikalar yeteneğin gelişmesine katkıda bulunabilir. Organizasyondaki uygulamalar ve çalışanlara sağlanan olanaklar da hem özgürlük hem de işe odaklanma açısından etkili sonuçlar ortaya koyabilir. Araştırmada geliştirilen hipotezler akademisyenlerin faaliyetleri dikkate alınarak aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

Akademisyenlerin organizasyonların özgür hareket edebilmeleri ve faaliyetlerine yönelik nihai kararlara sahip olabilmeleri, işlerinin pozitif anlamına katkıda bulunabilir. Literatürde Cohen-Meitar vd. (2009:369) organizasyonda çalışanın özgürlüğünün işe meydan okumaya pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Schell vd. (2013:550) işteki anlamlılık duygusunun, çalışanın mesleki faaliyetlerinde diğer bireylere pozitif etkileri olduğu anlayışından kaynaklandığını vurgulamışlardır. Anlamlılığın; sosyo-ahlaki bir anlayış ile çalışanların eleştirilerini açıkça ifade etmede, karar sürecine katılmada ve görüşlerini dile getirme açısından rahat davranmaları çerçevesinde artacağını vurgulamışlardır. Bu durum çalışanların organizasyonda özgür olmalarının işin pozitif anlamına katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Yukarıdaki açıklamalar dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1. Organizasyonda çalışan özgürlüğü, işin pozitif anlamına katkıda bulunur.

H1a. Devlet üniversitesi çalışanın organizasyondaki özgürlüğü, işin pozitif anlamına katkı sağlar.

H1b. Vakıf üniversitesi çalışanın organizasyondaki özgürlüğü, işin pozitif anlamına katkı sağlar.

Akademisyenin çalışma ortamındaki özgürlüğü, yeteneğinin gelişmesine katkıda bulunabilir. Literatürde Eisenberg (1988:1402-1403) üniversitelerdeki politik ve ahlaki kısıtlamaların akademik özgürlüğün önündeki engellerden olduğunu vurgulamıştır. Barnhizer (1993:352) akademik özgürlüğün üniversitelerde hayati bir unsur olduğunu, akademisyenlerin; inceleme yapma, rehberlik edebilme, alternatif bakış açıları sağlama ve yetenek geliştirebilme için özgürlüklerini kullanabilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Kerlind & Kayrooz (2003:334) akademik çalışmalar açısından akademisyenin titiz, bilimsel standartlara uygun, etik kurallar çerçevesinde kaliteli araştırmalar gerçekleştirmek için özgür ve yetenekli olması gerektiğini vurgulamışlardır. Lohman (2004:317) çalışanın yeteneğini geliştirebilmesi için bağlılıklarının ve yönetim desteğinin etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu açıdan yönetim tarafından akademisyenlerin özgür bir ortamda faaliyette bulunmalarının sağlanması, yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunabilir. Thunnissen & Arensbergen (2015:190) akademisyenlerdeki yeteneğin; kişisel özelliklerin bir sonucu olduğunu, motivasyonun, hırsın, bilime olan güçlü tutkunun ve çok çalışmanın etkili olabildiğini belirtmişlerdir. Açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H2. Organizasyonda çalışan özgürlüğü, yeteneğinin gelişmesine katkıda bulunur.

H2a. Devlet üniversitesi çalışanın organizasyondaki özgürlüğü, yeteneğinin gelişmesine katkı sağlar.

H2b. Vakıf üniversitesi çalışanın organizasyondaki özgürlüğü, yeteneğinin gelişmesine katkı sağlar.

Akademisyenin çalışma ortamındaki özgürlüğü, işine daha fazla odaklanmasını sağlayabilir. Özgür hareket alanı işe odaklanmayı güçlendirir. Literatürde Ros vd. (1999:55) organizasyonda özgürlüğün, işin değeri açısından içsel çalışma ortamı değerleri içerisinde yer aldığını belirtmişlerdir. Onlar çalışma ortamındaki içsel değerlerin değişime açıklığı ifade ettiğini vurgulamışlardır. Mcinnis (2000:151) akademisyenlerin organizasyonlarındaki günlük uygulama faaliyetlerinin, çalışma güdülerini ve öğretimlerini engelleyebileceğini belirtmiştir.

Bu ve benzeri durumlar özgürlüğü kısıtlayıcı bir etken olabilir. Organizasyonda akademisyenlerin özgürlüğüne katkıda bulunabilecek politikaların uygulanması ise işe odaklanmaya katkıda bulunabilir. Açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3. Organizasyonda çalışan özgürlüğü, işine odaklanmasına katkıda bulunur.

H3a. Devlet üniversitesi çalışanın organizasyondaki özgürlüğü, işine odaklanmasına katkı sağlar.

H3b. Vakıf üniversitesi çalışanın organizasyondaki özgürlüğü, işine odaklanmasına katkı sağlar.

Akademisyenlerin çalışma ortamlarında işlerine yoğunlaşabilmeleri veya odaklanabilmeleri işlerinin pozitif anlamına katkıda bulunabilir. Literatürde Gardner vd. (1987:367) iş dışındaki faktörlere yüksek oranda odaklanan çalışanların çalışma ortamlarından memnun olmadıklarını ortaya koymuşlardır. Mayer & Gavin (2005: 887) çalışanın işine yönelik odaklanma yeteneğinin farklı yönetim düzeylerinde etkili olabileceğini vurgulamışlardır. Brenninkmeijer vd. (2010:721) işe odaklanma faaliyeti açısından güçlü terfi olanağına sahip çalışanların, işlerine daha fazla bağlı olduklarını ve işlerinden oldukça memnun olduklarını vurgulamışlardır. Akademisyenler açısından değerlendirildiğinde akademik yükselme, bireyi işine veya faaliyetlerine daha fazla odaklanmaya, dolayısı ile işin pozitif anlamına daha fazla katkıya yol açabilir. Schnell vd. (2013:547) ise işteki pozitif anlamın, sosyo-ahlaki bir yapının karakterize edilmesi ile artabileceğini belirtmişlerdir. Açıklamalar dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4. Organizasyonda çalışanın işine odaklanması, işin pozitif anlamına katkıda bulunur.

H4a. Devlet üniversitesi çalışanın işine odaklanması, işin pozitif anlamına katkı sağlar.

H4b. Vakıf üniversitesi çalışanın işine odaklanması, işin pozitif anlamına katkı sağlar.

Akademik faaliyetlerde çalışanın yeteneğini kullanabilmesi işin pozitif anlamına katkıda bulunabilir. Beceri ve yetenek birbiri ile yakın ilişkilere sahip kavramlar olarak ifade edilebilir. Literatürde Wrzesniewski vd. (2013:282) organizasyonda iş becerikliliğinin pozitif örgüt psikolojine katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalarında pozitif örgüt psikolojisinin, çalışanın iş faaliyetlerini daha iyi anlamaya, iş ile ilgili becerinin ise işe ilişkin eylemleri anlamalarına yardımcı olacağını vurgulamışlardır. Açıklamalar dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H5. Organizasyonda çalışan yeteneği, işin pozitif anlamına katkıda bulunur.

H5a. Devlet üniversitesi çalışanın organizasyondaki yeteneği, işin pozitif anlamına katkı sağlar.

H5b. Vakıf üniversitesi çalışanın organizasyondaki yeteneği, işin pozitif anlamına katkı sağlar.

Akademisyenlerin iş ortamlarındaki özgürlük algıları yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunabilir. İşyerinde özgürlük ve yetenek ilişkisinde işe odaklanmanın düzenleyici bir etkisi olabilir. Literatürde Brockner & Higgins (2001:38) iş faaliyetinin terfi odaklı olması

durumunda bireyin davranışını bir hedef ya da standart ile eşleştirebileceğini, iş faaliyetinin önleme odaklı olması durumunda ise kişinin hedef ya da standart ile uyuşmayan davranışlardan kaçınacağını ifade etmişlerdir. Turner vd. (2002:719) çalışanlar ve rolleri arasında net bir uyum olmasının, organizasyona bağlılık duygusunda ve örgütün hedeflerine yönelik çalışan yeteneğinin gelişmesinde etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Beltran-Martin & Bou-Llusar (2018:105) organizasyonda çalışan motivasyonu ile yeteneği arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Organizasyonda özgürlük önemli bir motivasyon kaynağı olabilir. Açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H6. Organizasyonda çalışan özgürlüğünün yeteneği üzerindeki etkisinde, çalışanın işine odaklanması moderator role sahip olur.

H6a. Devlet üniversitesinde çalışan özgürlüğünün yeteneği üzerindeki etkisinde, çalışanın işine odaklanması moderator role sahip olur.

H6b. Vakıf üniversitesinde çalışan özgürlüğünün yeteneği üzerindeki etkisinde, çalışanın işine odaklanması moderator role sahip olur.

Akademik yeteneğin işin pozitif olarak algılanmasına olan katkısında çalışanın işine odaklanması etkili olabilir. Literatürde Gardner vd. (1989:75) çalışanların çalışma ortamı özelliklerinde, faaliyetlerine dikkatli odaklanmanın doğrudan ve düzenleyici etkileri olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu açıdan daha evvel ifade edilen açıklamalar da dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H7. Organizasyonda çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işine odaklanması moderator role sahip olur.

H7a. Devlet üniversitesinde çalışan yeteneğinin işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işine odaklanması moderator role sahip olur.

H7b. Vakıf üniversitesinde çalışan yeteneğinin işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işine odaklanması moderator role sahip olur.

Organizasyonların fiziki imkânlarının yanında çalışanların fiziki özellikleri de işlerinin pozitif anlamına etki edebilir. Ayrıca çalışanın yeteneği, yaşı ve işin pozitifliği iletişimsel faaliyetler ile şekillenebilir. Literatürde Lindberg vd. (2006:119) çalışanın işine yönelik yeteneğinin fiziksel faktörlere, iş görevlerine ve olumlu geri bildirimlere bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Lutgen-Sandvik vd. (2011:19) işteki pozitif duyguların, iletişimsel karakteri, örnekler ile açıklanan mikro süreçleri ifade ettiğini belirtmişlerdir. Açıklamalar dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H8. Organizasyonda çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın yaşı moderator role sahip olur.

H8a. Devlet üniversitesinde çalışan yeteneğinin işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın yaşı moderator role sahip olur.

H8b. Vakıf üniversitesinde çalışan yeteneğinin işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın yaşı moderator role sahip olur.

Akademik faaliyet ortamında tecrübe, çalışan yeteneği ve işin pozitif anlamı için düzenleyici bir görev üstlenebilir. Akademisyenin tecrübesi yeteneği ile şekillenebileceği gibi faaliyetlerinin sonucunu da pozitif yönde etkileyebilir. Literatürde Schnell vd. (2013:543) işin anlamlılığının; kişisel, örgütsel ya da toplumsal düzeylerde araştırılabileceğini ifade etmişlerdir. İşin anlamlılığında tecrübenin etkili olduğu ve bireylerin tecrübelerinin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Jiang & Johnson (2018:554) organizasyonda çalışanların anlamlı çalışma faaliyetlerinin, işten sonra da pozitif yönler ve olaylar üzerine düşünmelerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Organizasyonda pozitif işi kolaylaştırmak için çalışanın işyeri deneyiminde anlamlılığı artırması gerektiğini vurgulamışlardır. Açıklamalar dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H9. Organizasyonda çalışan yeteneğinin işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işyeri tecrübesi moderator role sahip olur.

H9a. Devlet üniversitesinde çalışan yeteneğinin işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işyeri tecrübesi moderator role sahip olur.

H9b. Vakıf üniversitesinde çalışan yeteneğinin işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işyeri tecrübesi moderator role sahip olur.

Akademide unvan akademisyeni motive edici bir role sahip olabilir. Bu durum akademisyenin yeteneklerini işine yansıtmasında düzenleyici bir etkiye sahip olabilir. Literatürde Neuman & Wright (1999:385) organizasyonda uyumlu olan çalışanların diğer çalışanlar ile işbirliği içerisinde olduklarını, ekip çalışması için gerekli olan sosyal yeteneklere sahip olduklarını ve iletişim becerilerinin de gelişmiş olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu durum yeteneğin işin pozitifliğine etkisinde bireyin gelişimine bağlı olarak iletişim yeteneğinin de etkili olabileceğini göstermektedir. İletişim de bireylerin unvana ya da makama yönelik algıları, yetenekleri ve işlerinin pozitif anlamı açısından değerlendirilebilir. Daha evvel ifade edilen açıklamalar da dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H10. Organizasyonda çalışan yeteneğinin işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın unvanı moderator role sahip olur.

H10a. Devlet üniversitesinde çalışan yeteneğinin işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın unvanı moderator role sahip olur.

H10b. Vakıf üniversitesinde çalışan yeteneğinin işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın unvanı moderator role sahip olur.

Literatür kısmında ifade edilen araştırmalar da dikkate alınarak akademik özgürlüğün işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde, işe odaklanma ve çalışan yeteneği birlikte aracı rolüne sahip olabilir. Organizasyonlarda bazı çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, bazılarının tecrübe ile edindikleri etkili olabilmektedir. Ayrıca organizasyonlarda işe odaklanmayı kolaylaştıracak çalışma ortamlarının oluşturulması işin pozitifliğe katkıda bulunabilir. Açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H11. Organizasyonda çalışan özgürlüğünün işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işine odaklanması ve yeteneği aracı role sahip olur.

H11a. Devlet üniversitesinde çalışan özgürlüğünün işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işine odaklanması ve yeteneği aracı role sahip olur.

H11b. Vakıf üniversitesinde çalışan özgürlüğünün işinin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işine odaklanması ve yeteneği aracı role sahip olur.

Araştırmada akademisyenlerin işlerinin pozitif anlamına etki edebilecek faktörler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede araştırmada akademisyenlerin; akademik özgürlükleri, yetenekleri ve işlerine odaklanmalarının işlerinin pozitif anlamı üzerindeki etkilerine odaklanılmıştır. Literatürde konuya ilişkin araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu durum araştırma sonuçları ile literatüre önemli katkılar sağlanabileceğini göstermektedir.

3. Metodoloji

Araştırmanın uygulaması gerçekleştirilmeden önce, Gümüşhane Üniversitesi Etik Kurulu'ndan E-95674917-108.99-92802 sayılı ve 27.04.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır. Araştırma 30.04.2022 ile 13.07.2022 tarihleri arasında Türkiye'de İstanbul'da yer alan devlet ve vakıf üniversiteleri akademisyenlerine uygulanmıştır. Araştırmada 11 farklı devlet üniversitesinde (835 akademisyen) ve 40 farklı vakıf üniversitesinde faaliyet gösteren (732 akademisyen) toplam 1567 akademisyenden elektronik anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırmada bütün veriler analize dahil edilmiştir (veri ayıklaması yapılmamıştır). Araştırmaya akademisyenler gönüllü katılım sağlamış ve araştırmaya ilişkin önerilerde bulunmuşlardır. Araştırmada akademisyenlerin önerileri analiz kısmında dikkate alınmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda İstanbul örnekleme dikkate alınarak devlet ve vakıf üniversiteleri karşılaştırması yapılmıştır. Simsek & Veiga (2000:110) araştırmalarında elektronik anket yönteminin örnekleme kontrolüne sahip, kullanımı kolay, maliyeti düşük, hızlı veri toplama ve veriyi işleme gibi özelliklerinin yanında hata eğiliminin de oldukça az olduğunu belirtmişlerdir. Bu açıdan araştırmada kolay erişim sağlayabilmek için rastgele akademisyenlere (mail yolu ile) elektronik anket soruları yöneltilmiş ve akademisyenlerin gönüllü katılımları sağlanmıştır.

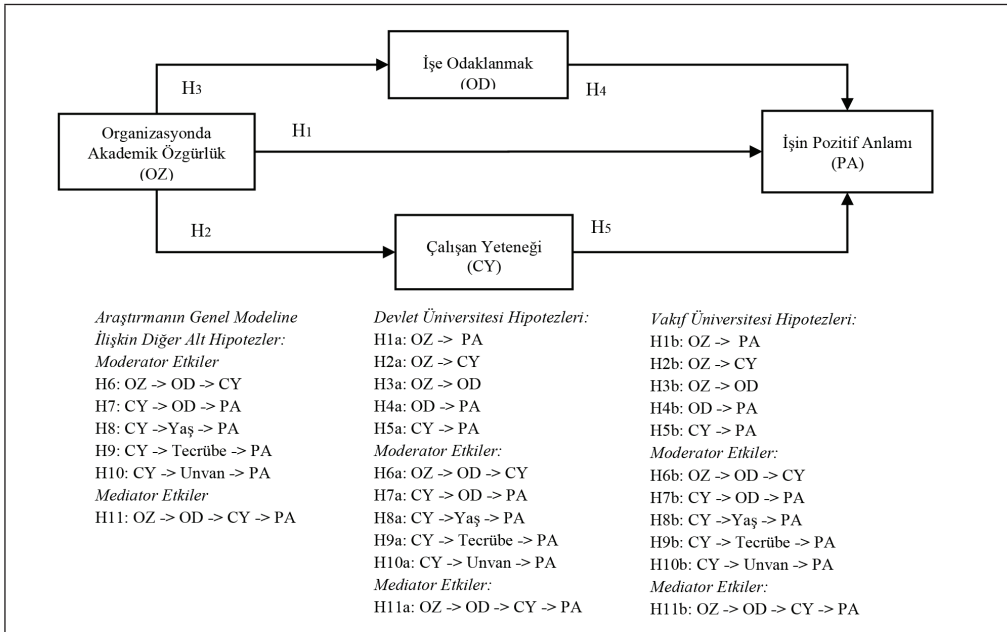
Literatürde Krejcie & Morgan (1970:608) ortalama 75000 kişilik evren için 382 örneklemin, 1000000 kişilik evren için ise 384 kişilik örneklemin yeterli olabileceğini vurgulamışlardır. Araştırmada toplam 1567 akademisyenden geri dönüş alınmıştır. Bu durum çalışmanın yeterli örnekleme sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın anketinde akademisyenlere toplamda 26 adet soru yöneltilmiştir. Soruların 6 tanesi demografik bilgileri içerirken 20 soru da modelde ifade edilen değişkenleri (işin pozitif anlamı ölçeği 4 madde, organizasyonda özgürlük ölçeği 5 madde, işe odaklanma ölçeği 5 madde ve çalışan yeteneği ölçeği 6 madde) ölçmek için kullanılmıştır. Araştırmanın doğrusal ölçekli maddeleri analiz edilirken 5'li likert tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın analizlerinde yapısal eşitlik modellemesi uygulaması çerçevesinde, GSCA, AMOS ve SPSS paket programları yardımı ile araştırmanın ölçüm modeli ve yapısal modeline ilişkin hesaplamalar gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın uygulanabilirliğini test etmek için GSCA programı ile ölçüm modeline ilişkin; ortalama açıklanan varyans değerlerine (AVE), ayrışma geçerliğine (Fornell Larcker), HTMT katsayılarına, f^2 ve güvenirlik (Alpha ve Rho) değerlerine, yapısal modelde; genel model uyumuna, R^2 değerlerine, korelasyon etkilerine ve direkt etkilere yer verilmiştir. Araştırmada SPSS ile demografik bilgilerin yanında ölçüm modeline ilişkin normallik testini belirlemede her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık (Skewness ve Kurtosis) değerlerine yer

verilmiştir. AMOS programı ile ölçüm modelinde kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizleri ifade edilmiştir. Araştırmanın yapısal modeline ilişkin genel sonuçlarında AMOS paket programından da faydalanılmıştır. Değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerine açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Analiz ile doğrudan (direkt) ve dolaylı (aracı) etkilerin sonuçları ifade edilmiştir. Araştırmanın yapısal modeline ilişkin spesifik sonuçlarda (moderator etkilerde) ise SPSS Process Macro programı kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Genel Modeli ve Alt Hipotezleri

Şekil 1: Araştırmanın Genel Modeli ve Hipotezleri



Araştırmanın genel modeli ve oluşturulan hipotezler Şekil 1’de verilmiştir. Araştırmada genel model (devlet ve vakıf üniversitesi çalışanlarının tamamı), devlet üniversitesi akademisyenleri ve vakıf üniversitesi akademisyenleri olarak ayrı ayrı analizler uygulanmıştır. Araştırmada hem genel hem de spesifik sonuçlara yer verilmiştir. Araştırmada toplamda 6 farklı model ve 33 hipotez oluşturulmuştur. Araştırma genel modeli için 11 hipotez, devlet üniversitesi çalışanları için 11 hipotez ve vakıf üniversitesi çalışanları için 11 hipotez literatür eşliğinde test edilmiştir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada işin pozitif anlamı ölçeği, Steger vd. (2012:330) işin pozitif anlamı çerçevesinde oluşturdukları ölçek maddelerinden (4 madde) uyarlanarak araştırmaya eklenmiştir. Organizasyonda akademik özgürlük ölçeği, Cohen-Meitar vd. (2009:375) araştırmalarında kullandıkları ölçek maddelerinden (5 madde) uyarlanmıştır. Çalışan yeteneği ölçeği, Mayer & Davis’in (1999:136) araştırmalarında kullandıkları ölçekten (6 madde) çalışmaya uyarlanmıştır.

tır. İşe odaklanma ölçeği ise Mayer & Gavin'in (2005:888) araştırmalarında kullandıkları ölçek maddeleri (5 madde) çalışmaya uyarlanmıştır. Araştırmada uyarlamalar çalışmanın amacı doğrultusunda düzenlenmiştir.

4. Araştırmanın Analizleri ve Yorumlar

Tablo 1: Araştırmanın Demografik Verileri

Cinsiyet	f	%	Yaş	f	%
Kadın	904	57,7	30 veya altı	306	19,5
Erkek	663	42,3	31-36 yaş	269	17,2
Toplam	1567	100,0	37-42 yaş	280	17,9
Aylık Gelir	f	%	Yaş	f	%
9000TL veya altı	125	8,0	43-48 yaş	227	14,5
9001-12000TL	641	40,9	49-54 yaş	215	13,7
1201-15000TL	246	15,7	55 ve üzeri yaş	270	17,2
15001TL ve üzeri	555	35,4	Toplam	1567	100,0
Toplam	1567	100,0			
Akademik Tecrübe	f	%	Unvan	f	%
1-3 yıl	307	19,6	Arş. Gör.	329	21,0
4-6 yıl	192	12,3	Öğr. Gör.	253	16,1
7-9 yıl	127	8,1	Dr. Öğr. Üy.	403	25,7
10-12 yıl	168	10,7	Doç. Dr.	238	15,2
13 yıl ve üzeri	773	49,3	Prof. Dr.	344	22,0
Total	1567	100,0	Toplam	1567	100,0
Devlet Üniversiteleri	f	%	Vakıf Üniversiteleri	f	%
Boğaziçi Üniv.	15	1,8	İstanbul Gelişim Üniv.	81	11,1
Galatasaray Üniv.	10	1,2	Beykoz Üniv.	43	5,9
İstanbul Medeniyet Üniv.	34	4,1	Maltepe Üniv.	40	5,5
İstanbul Teknik Üniv.	26	3,1	İstanbul Yeni Yüzyıl Üniv.	38	5,2
İstanbul Üniv.	160	19,2	Bezm-i Alem Üniv.	36	4,9
İstanbul Üni. Cerrahpaşa	129	15,4	Yeditepe Üniv.	33	4,5
Marmara Üniv.	166	19,9	İstanbul Aydın Üniv.	31	4,2
Mimar Sinan G. S. Üniv.	17	2,0	İstanbul Okan Üniv.	30	4,1
Sağlık Bilimleri Üniv.	181	21,7	İstanbul Medipol Üniv.	29	4,0
Türk-Alman Üniv.	34	4,1	İstanbul Kültür Üniv.	24	3,3
Yıldız Teknik Üniv.	63	7,5	ve diğer 30 üniv. toplamı	347	47,3
Toplam	835	100,0	Toplam	732	100,0

Not: Kamu ve Vakıf üniversitelerinin demografik bilgileri tabloda ayrı ayrı verilmemiştir. Vakıf üniversiteleri katılımcı sayıları fazla olana göre sıralanmıştır.

Araştırmanın genel demografik bilgileri incelendiğinde; araştırmaya katılanların çoğunluğu kadın akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğu 30 veya altında yaş aralığına sahiptir. Araştırmada akademik tecrübesi 13 yıl ve üzeri olanlar oldukça fazladır. Unvan açısından değerlendirildiğinde en fazla Dr. Öğr. Üyesi statüsüne sahip çalışanlar katılım sağlamıştır. Aylık gelir dikkate alındığında 9001-12000TL gelire sahip olanlar çoğunluktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin 835'i devlet üniversitesi, 732'si vakıf üniversitelerinde çalışmaktadır. Devlet üniversiteleri içerisinde en fazla katılım Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nde faaliyette bulunan akademisyenler sağlamıştır. Vakıf üniversiteleri dikkate alındığında ise en fazla katılımı İstanbul Gelişim Üniversitesi akademisyenleri gerçekleştirmiştir.

4.1. Araştırmanın Ölçüm Modeli Sonuçları

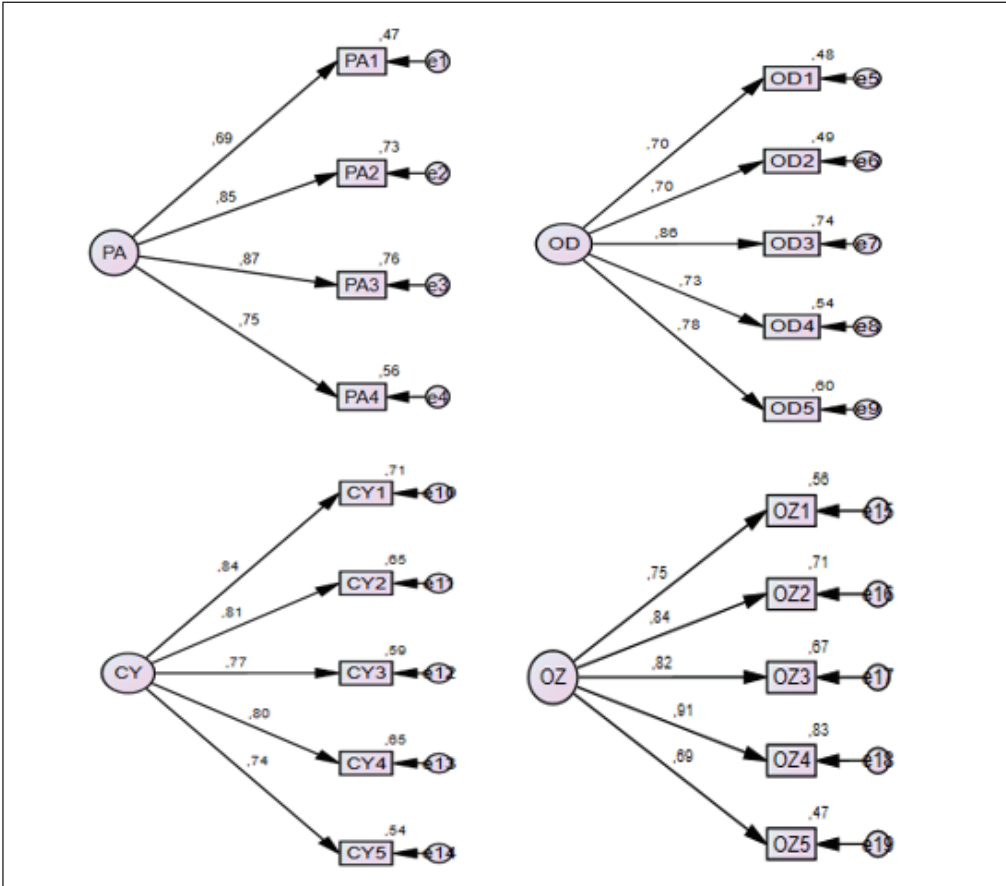
Araştırmaların ölçüm modeli faktör analizi ile çok sayıda değişkeni ya da göstergeyi; bileşenler, değişkenler, temel veya gizil boyutlar açısından daha küçük doğrusal bileşenler ile ifade etmeye katkıda bulunur. Faktör analizinde açıklanan varyans yüzdeleri, faktör yükleri, faktör analizinin sonuçlarını yorumlama ve değerlendirme imkânı verir (Peterson, 2000:262-263). Literatürde genel bir yöntem olarak Rho ise ölçeklerin güvenilirliğini ölçtüğünü, Cronbach Alpha'nın bu güvenilirliğin yanında kısıtlı koşullarda özel durumları olabileceği ifade edilmektedir (Vehkalahti vd., 2006:11). Analizlerde Cronbach Alpha ve Rho değerlerinin 0,70'in üzerinde değerler alması ile güvenilir sonuçlar ortaya koyabileceği belirtilmektedir (Sanjaya, 2022:33). Literatürde ayrıca AVE (ağırlıklı ortalama varyans) değerinin 0,5'ten büyük değerler alması ile oluşturulan modelin yakınsak geçerlik standartlarına sahip olduğu vurgulanmaktadır (Djakasaputra vd., 2021:304). Literatürde Fornell-Larcker ayrışma geçerliliğine sahip olabilmesi için köşegen değerlerinin, satır ve sütun değerlerinden daha büyük değerlere alması gerektiği vurgulanmaktadır (Lowry & Gaskin, 2014:136). Araştırmalarda HTMT kriterinin 0,85'ten büyük değerler alması ile gizil yapılar (çoklu bağlantı) bağlantı problemi olabileceği ifade edilmektedir (Hamid vd., 2017:4). Bu açıdan HTMT katsayılarının 0,85'ten düşük değerler alması ile değişkenlerin kabul edilen değer aralıklarına sahip olabileceği belirtilmektedir (Hair vd., 2017:455). Çalışmalarda f^2 değerleri ise etki boyutu açısından incelenmiş; küçük, orta ve büyük etki şeklinde açıklık getirilmiştir. Etki oranı 0,02-0,15 küçük, 0,15-0,35 orta ve 0,35 \geq olan değerlerin büyük etkileri ifade ettiği belirtilmiştir (Cohen, 1988:414).

Tablo 2: Araştırma Ölçüm Modeli Güvenirlik, AVE, Fornell-Larcker Kriteri, HTMT ve f^2 Değeri

Güvenirlik ve AVE Değerleri			Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliliği				HTMT		f^2 Değerleri			
Alpha	Rho	AVE	OZ	OD	CY	PA	İlişkiler Değer	OZ	OD	CY	PA	
OZ	0,898	0,925	0,712	OZ	0,844		OZ-OD	0,833	OZ	1,201	0,064	0,173
OD	0,866	0,904	0,653	OD	0,739	0,808	OZ-CY	0,273	OD			0,034
CY	0,893	0,921	0,701	CY	0,245	0,186	0,838	OZ-PA	0,665	CY		0,1
PA	0,869	0,91	0,718	PA	0,592	0,521	0,429	0,847	OD-CY	0,206	PA	
							OD-PA	0,592				
							CY-PA	0,482				

Araştırmada Alpha ve Rho değerlerinin tamamı 0,70'in üzerinde değerler almıştır. Analizde AVE değerlerinin tamamı 0,5'in üzerinde değerler almıştır. Bu durum ortalama açıklanan varyans değerlerinin yakınsak geçerlik standartlarına sahip olduğunu göstermektedir. Fornell-Larcker ayrışma geçerliği analiz sonucunda modelde yer alan değişkenlerin (OZ, OD, CY ve PA) köşegen değerlerinin, diğer satırlarda ve sütunlarda yer alan değerlerden büyük değerler aldığı, dolayısı ile ayrışma geçerliğine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada bütün ilişkilerde HTMT katsayılarının 0,85'ten küçük değerler aldığı ve dolayısı ile çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir. Analizde f^2 değerlerinin OZ-OD ilişkisinde büyük, OZ-CY ilişkisinde küçük, OZ-PA ilişkisinde orta, OD-PA ve CY-PA ilişkilerinde küçük etkiler ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın güvenilirlik değerleri, AVE'leri, ayrışma geçerliği ve HTMT sonuçları genel olarak uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Şekil 2: Araştırma Ölçüm Modeline İlişkin Ölçeklerin DFA Sonuçları



Araştırmada kullanılan ölçeklere ayrı ayrı DFA uygulanmıştır. Araştırmada ölçeklerin genel olarak faktör yükleri dikkate alındığında; organizasyonda akademik özgürlük ölçeğinde OZ4 (işimde oldukça özgürüm), işin pozitif anlamı ölçeğinde PA3 (işimi neyin anlamlı kıldı-

ği konusunda olumlu bir fikre sahibim), işe odaklanma ölçeğinde OD3 (işyerimde beni işimden alıkoyan problemler yoktur) ve çalışan yeteneği ölçeğinde CY1 (işimi yapma konusunda oldukça yetenekliyim) en yüksek faktör yüküne sahip maddeler olmuştur. Ölçeklerin faktör yükleri genel olarak 0,6'nın üzerinde değerler almıştır. Bir önceki tabloda ifade edilen sonuçlar ve DFA sonuçları genel olarak literatürde ifade edilen değerlerin karşılandığını göstermektedir. Araştırmada CY6 (işyerimde genel olarak iyi niyetliyim) maddesi model uyumu ve faktör yükünün düşük olması dikkate alınarak araştırma uygulamasından çıkartılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım sergileyip sergilemediklerini ölçmek için SPSS ile %95 güven aralığında çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Literatürde George & Mallery (2019:114) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında değerler almasının normal dağılım için yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu değerlerin yol gösterici bir niteliğe sahip olduğu belirtmişlerdir. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	OZ	Std. Error	OD	Std. Error	CY	Std. Error	PA	Std. Error
Skewness	-,592	,061	-,279	,062	-,631	,062	-1,211	,062
Kurtosis	-,266	,124	-,737	,124	,311	,124	1,429	,124

Analiz sonucunda çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değerleri arasında yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu sonuç araştırma ölçeklerine ilişkin değişkenlerin genel olarak normal dağılım sergilediklerini ortaya koymaktadır.

4.2. Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Sonuçlar

Literatürde FIT ve AFIT değerlerinin 0 ile 1 arasında değiştiği, 1'e ne kadar yakın değerler alır ise araştırmanın yapısal modelinin o kadar iyi uyuma sahip olduğu belirtilmektedir. FITs yapısal model tarafından açıklanan tüm bileşenlerin toplam varyansını ifade eder. FITm ise yapısal modelin açıkladığı toplam gösterge varyansını göstermektedir (Yudha & Pradana, 2022:228). Araştırma modellerine açıklık getirmek için büyük değerlere sahip olan FIT ve AFIT değerlerinin tercih edilebileceği ifade edilmiştir (Saifi vd., 2016:57). Analizlerde FIT ve AFIT değerlerinin 0,5'ten büyük olması ile modelin uyum kriterlerine sahip olabileceği vurgulanmaktadır (Sanjaya, 2022:33). Araştırmalarda GSCA ile gerçekleştirilen uygulamalarda 100'den fazla örneklem için $GFI \geq ,93$ 'ten ve $SRMR \leq ,08$ 'den kesme değerleri ile model uyumunun sağlanabileceği belirtilmiştir (Cho vd., 2020:197). Araştırmalarda R^2 değerinin bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirleyen bir katsayı olduğu vurgulanmaktadır (Purwanto vd., 2020:524). Ayrıca R^2 değerinin modele açıklık getirdiği ve ilişkinin gücünü ortaya koyduğu belirtilmektedir (Shmueli & Koppius, 2011:554).

Tablo 4: Genel Model Uyumu ve R^2 Değeri

Model Fit						R^2			
FIT	AFIT	FITs	FITm	GFI	SRMR	OZ	OD	CY	PA
0,62	0,619	0,264	0,695	0,993	0,039	-0,0	0,546	0,06	0,451

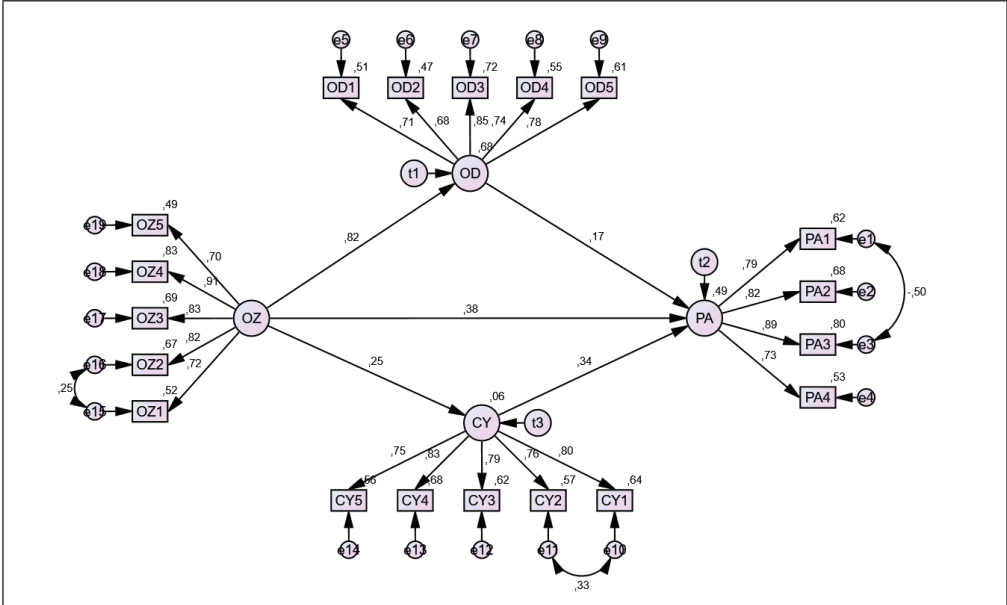
Analiz sonucunda FIT ve AFIT değerlerinin 0,5'in üzerinde olduğu, dolayısı ile modelin uyum değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Literatürde ifade edilen GFI ve SRMR değerlerinin de yeterli aralıklara sahip olduğu ve modelin tam olarak uyumlu olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmada R² değerlerinin de özellikle OD ve PA açısından modele açıklık getirdiği ifade edilebilir.

Tablo 5: Genel Model Değişkenlerin Korelasyon Analizi ve Direkt Etkileri (GSCA)

Korelasyon		Direkt Etkiler		Değer	SE	95% CI	
OZ	OD	CY	PA	OZ-->PA			
				0,384	0,032	0,33	0,447
OZ	1,0			OZ-->CY	0,249	0,026	0,189 0,287
OD	0,739	1,0		OZ-->OD	0,739	0,01	0,718 0,759
CY	0,245	0,186	1,0	OD-->PA	0,181	0,031	0,108 0,226
PA	0,592	0,521	0,429	1,0	CY-->PA	0,301	0,023 0,259 0,344

Araştırmada ölçeklerin birbirleri ile olan ilişkileri ve birbirleri üzerindeki etkileri genel olarak ifade edilmiştir. Tabloda OD-OZ, CY-OZ, CY-OD, PA-OZ, PA-OD ve PA-CY ölçeklerinin pozitif korelasyon ilişkilerine sahip olduğu görülmüştür. Analizde direkt etkiler açısından; OZ-PA, OZ-CY, OZ-OD, OD-PA ve CY-PA üzerinde pozitif ve anlamlı (95%CI açısından) etkiler ortaya koymuştur. Araştırmanın genel modeli AMOS uygulama sonucu aşağıdaki gibidir.

Şekil 3: Genel Model Sonucu



Araştırmanın genel modeli sonuçları dikkate alındığında direkt etkilerin tamamı pozitif katsayılar oluşturmuştur. Analizde model uyumunun tam anlamı ile gerçekleştirilebilmesi için OZ1-OZ2, CY1-CY2 ve PA1-PA3 arasında modifikasyon gerçekleştirilmiştir. İlgili sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir.

Tablo 6: Araştırma Uyum İyiliği ve Genel Modeline İlişkin Sonuçlar

Genel Model Uyum İndeks Değerleri	Direkt ve Aracı Etkiler	Direkt Etki	Standardize Etki	Aracı Etki	SE	CR	P
CMIN/DF 4,575	PCFI ,819	H1:OZ-->PA	,412	,381	,050	8,270	,0000
RMR ,048	NFI ,965	H2:OZ-->CY	,181	,254	,020	8,968	,0000
GFI ,958	RFI ,958	H3:OZ-->OD	,959	,823	,040	23,954	,0000
AGFI ,944	IFI ,972	H4:OD-->PA	,160	,172	,042	3,847	,0000
PGFI ,726	TLI ,967	H5:CY-->PA	,522	,343	,037	14,270	,0000
PNFI ,812	CFI ,972	H11:OZ-->OD-->CY-->PA			,229		
RMSEA ,048							

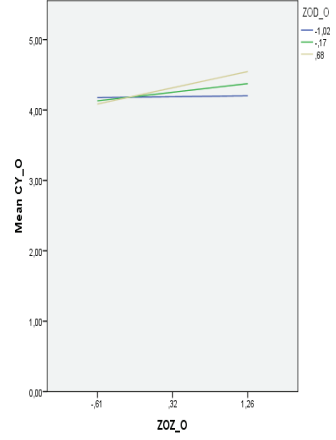
Literatürde karşılaştırmalı uyum indeks değerlerinin (NFI, RFI, IFI, TLI ve CFI) >,90 olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca PNFI ve PCFI uyum iyiliği ölçütlerinin 0,5'ten büyük değerler alması gerektiği belirtilmiştir (Bhakar vd., 2016:57). Araştırma genel modeli sonuçları dikkate alındığında literatür indekslerinin genel olarak iyi uyum indekslerine sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Araştırmada direkt etkili sonuçlar incelendiğinde; organizasyonda özgürlüğün işin pozitif anlamına katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır (H1 kabul). İşyerinde özgürlük çalışanın (akademisyenin) yeteneğinin gelişimine de katkıda bulunmuştur (H2 kabul). Araştırmada en büyük etki, çalışanın organizasyondaki özgürlüğünün işine odaklanmasına olan katkı ile sağladığı gözlemlenmiştir (H3 kabul). Çalışanın işine odaklanması işin pozitif anlamına da katkıda bulunmuştur (H4 kabul). Çalışan yeteneği işin pozitif anlamına katkı sağlamıştır (H5 kabul). Çalışanın organizasyonundaki özgürlüğünün işinin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde yeteneğin ve işe odaklanmanın birlikte aracı etkisi olduğu gözlemlenmiştir (H11 kabul). Erişilen sonuçlar genel modelde oluşturulan 6 hipotezin tamamının kabul edildiğini göstermektedir.

Literatürde moderator etkinin, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi güçlendirebileceği veya zayıflatabileceği vurgulanmaktadır (Baron & Kenny, 1986:1174). Hayes process macro uygulamasında moderatör ve bağımsız değişkenin çarpımını otomatik gerçekleştirmiştir. Araştırmasında moderatör etkinin yeni bir değişken (Int_1 şeklinde bir değişken) ile açıklanabileceğini ifade etmiştir (Hayes, 2018:238). Araştırma genel modelinde işe odaklanmanın moderatör etkisine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 7: Genel Model H6 Hipotezi Moderator Etki

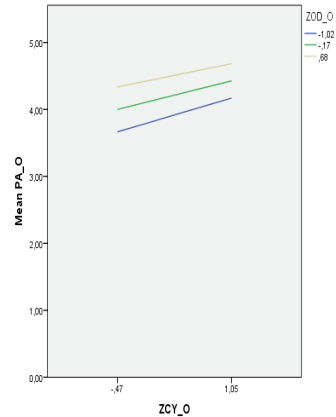
H6:OZ-->OD-->CY							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,2837	,0805	,4013	45,6074	3,0000	1563,0000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	,1369	,0154	8,8969	,0000	,1067	,1671	
Int_1: OZ×OD	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
		,0466	79,1543	1,0000	1563,0000	,0000	
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Alt	,0138	,0240	,5758	,5648	-,0332	,0608	
Orta	,1303	,0220	5,9136	,0000	,0871	,1736	
Üst	,2469	,0272	9,0760	,0000	,1935	,3002	



Moderator etkili H6 hipotezi incelendiğinde; modelde işe odaklanmanın düzenleyiciliğinde R² değişimlerinin etkili olduğu ve p değerlerinin anlamlı etkiler oluşturduğu gözlemlenmektedir. Analizde organizasyondaki özgürlüğün çalışan yeteneği üzerindeki etkisinde işe odaklanma moderatör role sahip olmuştur (H6 kabul). Özgürlüğün çalışan yeteneğine etkisinde işe odaklanmak bu ilişkiyi daha da güçlendirmiştir. Analizde işe odaklanmanın alt, orta ve üst seviyelerde, özgürlük çalışan yeteneği ilişkisini etkileme durumları incelenmiştir. Alt seviyede işe odaklanmak, özgürlük ve çalışan yeteneği ilişkisini pozitif ve anlamsız bir şekilde etkilemiştir. Orta seviyede işe odaklanmak, özgürlüğün çalışan yeteneği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Üst seviyede işe odaklanmak ise özgürlük ile çalışan yeteneği ilişkisine daha fazla pozitif ve anlamlı bir etkisi olmuştur. Yani çalışan işine ne kadar fazla odaklanır ise organizasyonda özgürlüğün çalışan yeteneği üzerindeki pozitif etkisi de o kadar güçlü (fazla) olmuştur.

Tablo 8: Genel Model H7 Hipotezi Moderator Etki

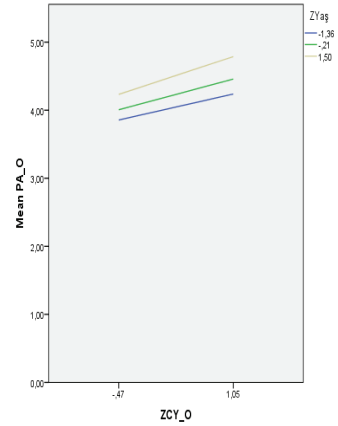
H7:CY-->OD-->PA							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,5537	,3066	,5287	230,3820	3,0000	1563,000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	-,0608	,0184	-3,2942	,0010	-,0970	-,0246	
Int_1: CY×OD	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
		,0048	10,8515	1,0000	1563,0000	,0010	
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Alt	,3337	,0252	13,2371	,0000	,2842	,3831	
Orta	,2819	,0186	15,1423	,0000	,2454	,3185	
Üst	,2302	,0235	9,8069	,0000	,1842	,2763	



Moderator etkili H7 hipotezi dikkate alındığında; modelde işe odaklanmanın düzenleyici rolünde R² değişimlerinin etkili olduğu ve p değerlerinin anlamlı etkiler ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Organizasyonda çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına etkisinde işe odaklanmak moderator role sahip olmuştur (H7 kabul). Alt seviyede işe odaklanmak çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına etkisini pozitif ve anlamlı düzeyde güçlü bir şekilde etkilemiştir. Orta düzeyde işe odaklanmak çalışan yeteneğinin işin pozitifliğine etkisini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Üst seviyede işe odaklanma ise çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamını pozitif ve anlamlı olarak etkilemiştir. Çalışanın işine odaklanması arttıkça yeteneğin işin pozitif anlamına etkisinde bir azalma olduğu gözlemlenmiştir. Genel model demografik değişkenlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 9: Genel Model H8 Hipotezi Yaş Değişkeninin Moderator Etkisi

H8:CY-->Yaş-->PA							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,4156	,1727	,6308	108,7631	3,0000	1563,0000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	,0399	,0201	1,9886	,0469	,0005	,0792	
Int_1: CY×Yaş	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
		,0021	3,9546	1,0000	1563,0000	,0469	
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Alt	,2522	,0318	7,9315	,0000	,1898	,3146	
Orta	,2978	,0205	14,5444	,0000	,2576	,3380	
Üst	,3662	,0388	9,4444	,0000	,2902	,4423	



Moderator etkili H8 hipotezi incelendiğinde; modelde yaşın düzenleyici rolünde R² değişimlerinin etkili olduğu ve p değerlerinin anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Organizasyonda yeteneğin işin pozitif anlamına etkisinde çalışanın yaşı moderator role sahip olmuştur (H8 kabul). Çalışanın yaşı, yeteneğin işin pozitif anlamına olan etkisini güçlendirmiştir. Yaşın alt, orta ve üst seviyelerde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanın yaşı arttıkça, çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinin de arttığı gözlemlenmiştir.

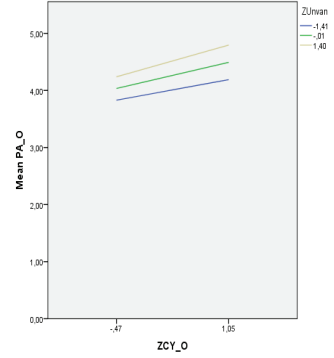
Tablo 10: Genel Model H9 Hipotezi Tecrübenin Moderator Etkisi

H9:CY-->Tecrübe-->PA							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,3998	,1599	,6406	99,1276	3,0000	1563,0000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	,0320	,0201	1,5897	,1121	-,0075	,0715	
Int_1: CY×Tecrübe	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
		,0014	2,5270	1,0000	1563,0000	,1121	

Moderator etkili H9 hipotezinde; organizasyonda yeteneğin işin pozitif anlamına etkisinde çalışanın işyeri tecrübesi moderator role sahip olmamıştır (H9 red). Model özetinde model genel olarak anlamlı sonuca sahiptir.

Tablo 11: Genel Model H10 Hipotezi Unvanın Moderator Etkisi

H10:CY->Unvan->PA							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,4242	,1799	,6253	114,3082	3,0000	1563,000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	,0458	,0198	2,3172	,0206	,0070	,0846	
Int_1: CY×Unvan	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
	,0028	5,3693	1,0000	1563,0000	,0206		
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Alt	,2378	,0324	7,3436	,0000	,1743	,3013	
Orta	,3021	,0205	14,7128	,0000	,2618	,3424	
Üst	,3664	,0365	10,0339	,0000	,2947	,4380	

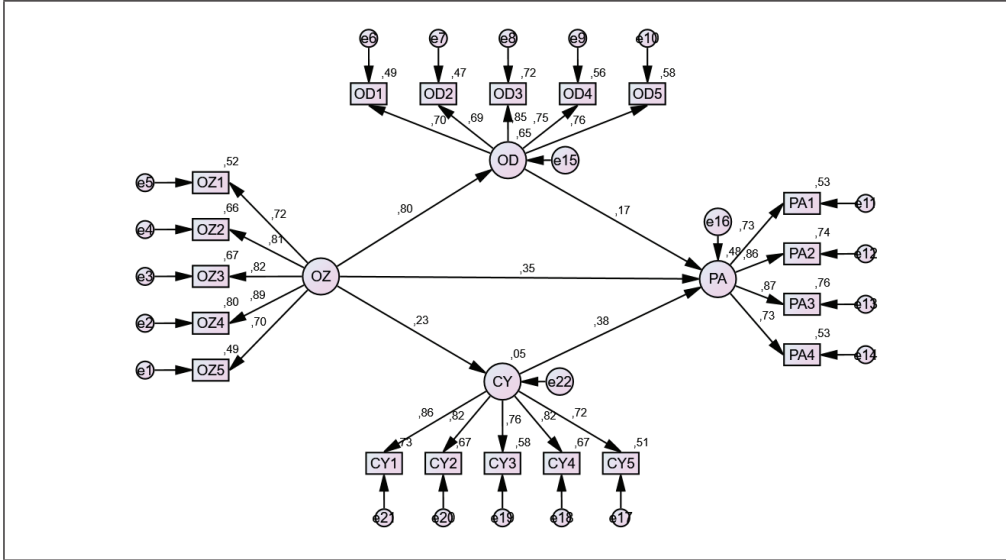


Moderator etkili H10 hipotezi dikkate alındığında; modelde unvanın düzenleyici rolünde R² değişimlerinin etkili olduğu ve p değerlerinin anlamlı sonuçlar oluşturduğu anlaşılmaktadır. Organizasyondaki yeteneğin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde çalışanın unvanı moderator role sahip olmuştur (H10 kabul). Çalışanın unvanı, çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisini güçlendirmiştir. Çalışanın unvanı alt, orta ve üst seviyelerde pozitif ve anlamlı moderator etkilere sahip olmuştur. Unvan yükseldikçe çalışan yeteneğinin işin pozitifliğine katkısı da pozitif ve anlamlı bir şekilde artmıştır.

4.3. Araştırmada Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları

Araştırmanın genel modeli dikkate alınarak devlet ve vakıf üniversitelerinde faaliyette bulunan akademisyenlerin farklılık sergileyip sergilemedikleri incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Şekil 4: Devlet Üniversitesi Çalışanları Genel Model



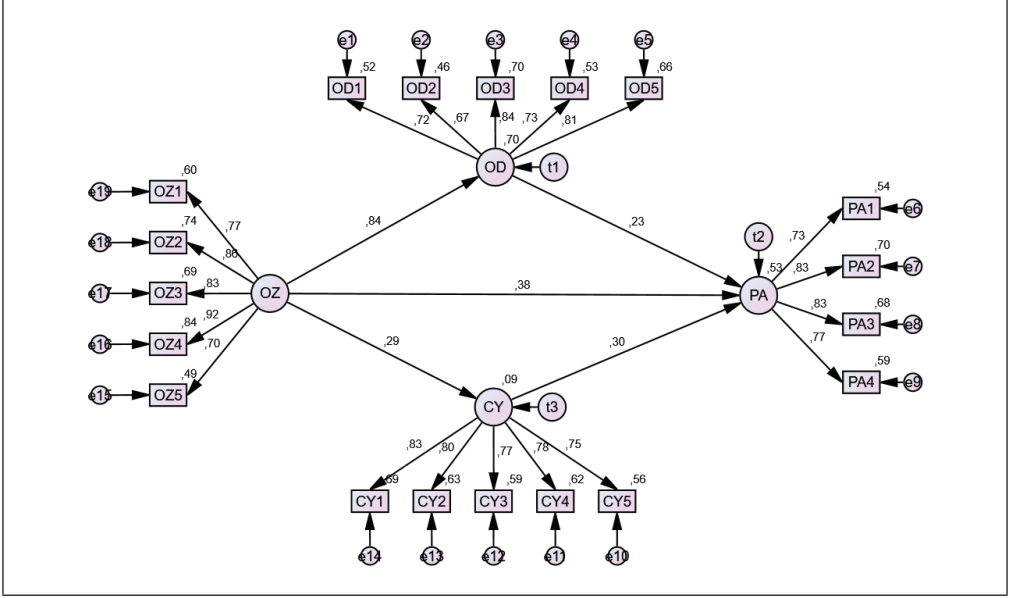
Araştırmanın devlet üniversitesinde çalışan akademisyenler dikkate alındığında direkt etkilerin tamamı pozitif katsayılar oluşturmuştur. Araştırmaya ilişkin sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 12: Araştırma Uyum İyiliği ve Devlet Üniversitesi Çalışanları Genel Modeline İlişkin Sonuçlar

Genel Model Uyum İndeks Değerleri	Direkt ve Aracı Etkiler	Direkt Etki	Standardize Etki	Aracı Etki	SE	CR	P
CMIN/DF 4,192 PCFI ,818	H1a:OZ-->PA	,314	,346		,057	5,535	,0000
RMR ,055 NFI ,938	H2a:OZ-->CY	,174	,232		,029	5,967	,0000
GFI ,928 RFI ,927	H3a:OZ-->OD	,850	,804		,051	16,535	,0000
AGFI ,906 IFI ,952	H4a:OD-->PA	,149	,173		,052	2,850	,0040
PGFI ,718 TLI ,944	H5a:CY-->PA	,459	,379		,043	10,602	,0000
PNFI ,806 CFI ,952	H11a:OZ-->OD-->CY-->PA			,227			
RMSEA ,062							

Araştırmada devlet üniversitesi çalışanları modelinin uyum indeks değerleri, literatürde kabul edilen değer aralıklarına sahip olmuştur. Devlet üniversitesi çalışanlarına ilişkin gerçekleştirilen analizde, organizasyonda özgürlük işin pozitif anlamına katkıda bulunmuştur (H1a kabul). İşyerinde özgürlük çalışan yeteneğinin gelişmesine de katkıda bulunmuştur (H2a kabul). İşyerinde özgürlük çalışanın işine odaklanmasına da oldukça yüksek derecede katkı sağlamıştır (H3a kabul). Araştırmada çalışanın işine odaklanması işin pozitif anlamına katkıda bulunmuştur (H4a kabul). Çalışanların organizasyondaki yetenekleri de işin pozitif anlamına katkı sağlamıştır (H5a kabul). İşyerinde özgürlüğün işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde, işe odaklanma ve çalışan yeteneği birlikte aracı etkiye sahip olmuştur (H11a kabul).

Şekil 5: Vakıf Üniversitesi Çalışanları Genel Model



Analizde vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenler dikkate alındığında direkt etkilerin tamamı pozitif katsayılar oluşturmuştur. Araştırmaya ilişkin detaylı sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

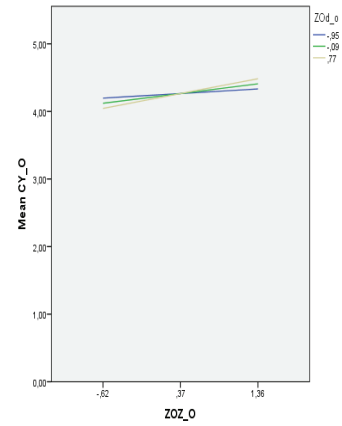
Tablo 13: Araştırma Uyum İyiliği ve Vakıf Üniversitesi Çalışanları Genel Modeline İlişkin Sonuçlar

Genel Model Uyum İndeks Değerleri	Direkt ve Aracı Etkiler	Direkt Standardize Etki	Aracı Etki	SE	CR	P
CMIN/DF 3,654 PCFI ,822	H1b:OZ-->PA	,332	,378	,063	5,237	,0000
RMR ,055 NFI ,941	H2b:OZ-->CY	,189	,292	,027	6,998	,0000
GFI ,926 RFI ,931	H3b:OZ-->OD	,849	,839	,051	16,552	,0000
AGFI ,904 IFI ,956	H4b:OD-->PA	,202	,232	,061	3,284	,0010
PGFI ,716 TLI ,949	H5b:CY-->PA	,409	,301	,049	8,376	,0000
PNFI ,809 CFI ,956	H11b:OZ-->OD-->CY-->PA			,282		
RMSEA ,060						

Vakıf üniversitesi çalışanları modeline ilişkin uyum indeks değerleri dikkate alındığında, literatürde kabul edilen değer aralıklarına sahip olmuştur. Vakıf üniversitesi çalışanları analiz sonucunda, organizasyonda özgürlük işin pozitif anlamına katkı sağlamıştır (H1b kabul). İşyerinde özgürlük çalışan yeteneğinin gelişmesine de katkı sağlamıştır (H2b kabul). İşyerinde özgürlük çalışanın işine odaklanmasına katkıda bulunmuştur (H3b kabul). Çalışanların işine odaklanması işin pozitif anlamına katkıda bulunmuştur (H4b kabul). Çalışanların yeteneği işin pozitif anlamına katkı sağlamıştır (H5b kabul). İşyerinde özgürlüğün işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde, işe odaklanma ve çalışan yeteneği birlikte aracı etkiye sahip olmuştur (H11b kabul).

Tablo 14: Devlet Üniversitesinde, Özgürlük Çalışan Yeteneği İlişkisinde İşe Odaklanmanın Moderator Etkisi

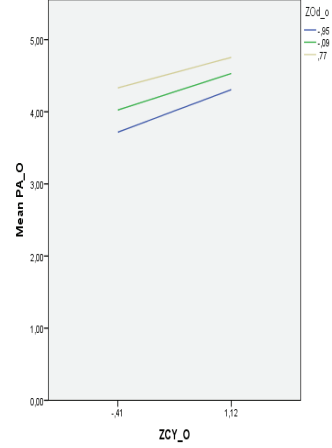
H6a: OZ-->OD-->CY							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,2122	,0450	,4125	13,0637	3,0000	831,000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	,0893	,0216	4,1363	,0000	,0469	,1317	
Int_1: OZ×OD	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
		,0197	17,1087	1,0000	831,0000	,0000	
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
	Alt	,0685	,0323	2,1249	,0339	,0052	,1319
	Orta	,1453	,0299	4,8610	,0000	,0867	,2040
	Üst	,2221	,0379	5,8606	,0000	,1477	,2965



Moderator etkili H6a hipotezi incelendiğinde; modelde işe odaklanmanın düzenleyici rolünde R² değişimlerinin etkili olduğu ve p değerlerinin anlamlı sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmektedir. Devlet üniversitesi çalışanının organizasyondaki özgürlüğünün yeteneği üzerindeki etkisinde, çalışanın işine odaklanması moderator etkiye sahip olmuştur (H6a kabul). Çalışanın işine odaklanması, organizasyonda özgürlüğün çalışan yeteneğine olan katkısını güçlendirmiştir. İşe odaklanma alt, orta ve üst seviyelerde pozitif ve anlamlı moderator etkilere sahip olmuştur. Analizde çalışanın işine odaklanma düzeyi arttıkça özgürlüğün çalışan yeteneğine olan katkısının da arttığı görülmüştür.

Tablo 15: Devlet Üniversitesinde, Çalışan Yeteneği İşin Pozitif Anlamı İlişkisinde İşe Odaklanmanın Moderator Etkisi

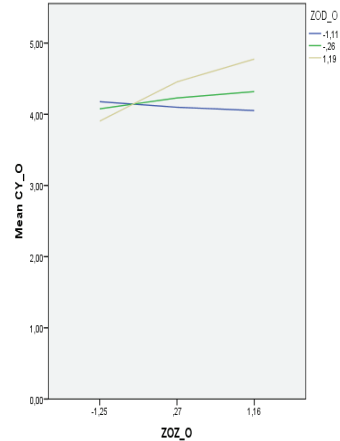
H7a: CY-->OD-->PA							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,5535	,3063	,5246	122,3365	3,0000	831,0000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	-.0636	,0243	-2,6150	,0091	-,1114	-,0159	
Int_1: CYxOD	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
		,0057	6,8382	1,0000	831,0000	,0091	
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Alt	,3873	,0334	11,6100	,0000	,3218	,4528	
Orta	,3326	,0252	13,2164	,0000	,2832	,3820	
Üst	,2779	,0321	8,7704	,0000	,2149	,3409	



Devlet üniversitesi çalışanları açısından H7a hipotezi incelendiğinde; modelde işe odaklanmanın düzenleyicilik rolünde, R² değişimlerinin etkili olduğu ve p değerlerinin anlamlı sonuçlar ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Devlet üniversitesi çalışanlarının yeteneklerinin işin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işine odaklanması da moderator role sahip olmuştur (H7a kabul). Çalışanın işine odaklanması, çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına etkisini zayıflatmıştır. Ayrı ayrı alt, orta ve üst seviyelerde ise işe odaklanma, çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına olan etkisini güçlendirmiştir. Analizde işe odaklanmanın, çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına olan etkisini alt seviyelerde daha yoğun yaşadıklarını göstermektedir. İşe odaklanma üst seviyelere geldikçe etkinin boyutunda pozitif yönde azalma olmuştur.

Tablo 16: Vakıf Üniversitesinde, İşyerinde Özgürlük İle Çalışan Yeteneği İlişkisinde, İşe Odaklanmanın Moderator Rolü

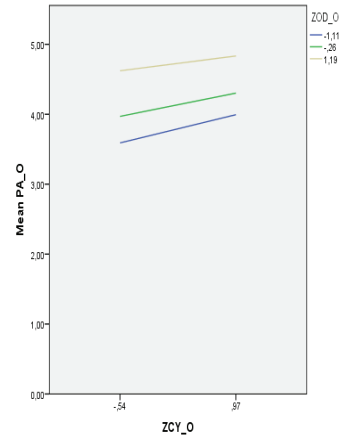
H6b: OZ-->OD-->CY							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,3643	,1327	,3811	37,1416	3,0000	728,0000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	,1791	,0218	8,2205	,0000	,1363	,2218	
Int_1: OZxOD	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
		,0805	67,5771	1,0000	728,0000	,0000	
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Alt	-,0514	,0356	-1,4443	,1491	-,1212	,0185	
Orta	,1004	,0324	3,0983	,0020	,0368	,1641	
Üst	,3616	,0477	7,5737	,0000	,2678	,4553	



Vakıf üniversitesi çalışanlarının işine odaklanmasının moderator rolü dikkate alındığında; modelde işe odaklanmanın düzenleyicilik rolünde, R² değişimlerinin etkili olduğu ve p değerlerinin anlamlılık arz ettiği görülmektedir. Organizasyonda özgürlüğün çalışan yeteneği üzerindeki etkisinde işine odaklanma moderator role sahip olmuştur (H6b kabul). İşe odaklanma, özgürlüğün çalışan yeteneği üzerindeki etkisini güçlendirmiştir. Bu etkileşimde işe odaklanma alt seviyede iken ilişki anlamsız hale gelmiştir. İşe odaklanma orta düzeydeyken, organizasyonda özgürlüğün çalışan yeteneğine olan katkısı pozitif etki uyandırmıştır. Üst seviyede işe odaklanmada ise özgürlüğün çalışan yeteneğine katkısı daha fazla olmuştur. Yani işe odaklanma arttıkça özgürlüğün yetenek üzerindeki moderator etkisi de artmıştır.

Tablo 17: Vakıf Üniversitesinde, Çalışan Yeteneği İle İşin Pozitif Anlamı İlişkisinde İşe Odaklanmanın Moderator Rolü

H7b: CY-->OD-->PA							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,5703	,3252	,5221	116,9430	3,0000	728,0000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	-,0551	,0280	-1,9673	,0495	-,1101	-,0001	
Int_1: CYxOD	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
	,0036	3,8704	1,0000	728,0000	,0495		
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Alt	,2670	,0379	7,0503	,0000	,1927	,3414	
Orta	,2203	,0275	8,0180	,0000	,1664	,2742	
Üst	,1399	,0472	2,9671	,0031	,0473	,2325	

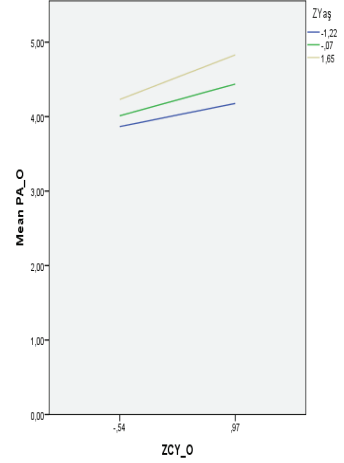


Tabloda R² değişimlerinin düzenleyicilik etkisinde etkili olduğu ve p değerlerinin anlamlı sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Vakıf üniversitesi çalışanlarının yeteneklerinin işin pozitif anlamına etkisinde, çalışanın işine odaklanması moderator role sahip olmuştur (H7b kabul). Genel model açısından işe odaklanma, çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına olan etkisini zayıflatmıştır. Özele indirildiğinde; alt, orta ve üst seviyelerde işe odaklanma, çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına olan etkisini pozitif ve anlamlı yönde etkilemiştir. İşe odaklanma arttıkça, çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına olan etkisinde pozitif yönde bir azalma olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmada devlet üniversitesi çalışanlarında yaş, tecrübe ve akademik unvan değişkenlerinin moderator role sahip olmadığı (p>,05) görülmüştür. Bu sonuç H8a, H9a ve H10a hipotezlerinin red edildiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 18: Vakıf Üniversitesinde, Çalışan Yeteneği İle İşin Pozitif Anlamı İlişkisinde, Yaşın Moderator Rolü

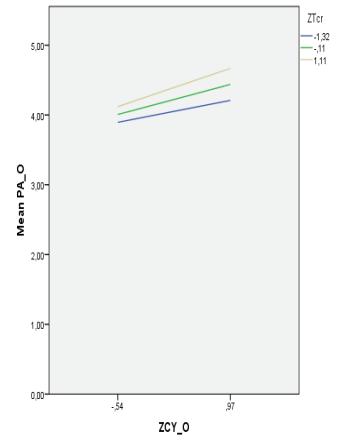
H8b: CY-->Yaş-->PA							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,3981	,1585	,6511	45,7117	3,0000	728,0000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	,0664	,0312	2,1283	,0337	,0051	,1276	
Int_1: CY×Yaş	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
	,0052	4,5295	1,0000	728,0000	,0337		
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Alt	,2059	,0440	4,6799	,0000	,1195	,2922	
Orta	,2818	,0305	9,2249	,0000	,2218	,3418	
Üst	,3958	,0649	6,1008	,0000	,2684	,5231	



Analizde R² değişimlerin ve p değerlerinin anlamlı sonuçlar oluşturduğu gözlemlenmiştir. Araştırmada vakıf üniversitesi çalışanlarının yeteneğinin işin pozitif anlamına olan etkisinde; yaş, moderator role sahip olduğu (H8b kabul) görülmüştür. Yani çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamına olan etkisinde yaş değişkeni pozitif ve anlamlı bir moderator etki ortaya koymuştur. Bu durumda çalışanın yaşı, çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisini güçlendirmiştir. Çalışan yaşı alt, orta ve üst seviyelerde pozitif ve anlamlı moderator etkiler ortaya koymuştur. Çalışanın yaşı arttıkça yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinin de arttığı gözlemlenmiştir.

Tablo 19: Vakıf Üniversitesinde, Çalışan Yeteneği İle İşin Pozitif Anlamı İlişkisinde, Tecrübenin Moderator Rolü

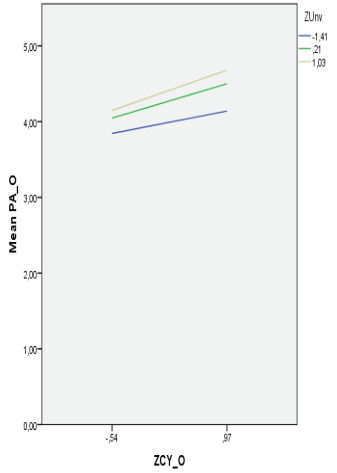
H9b: CY-->Tecrübe-->PA							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,3793	,1439	,6624	40,7807	3,0000	728,0000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	,0635	,0312	2,0377	,0419	,0023	,1248	
Int_1: CY×Tecrübe	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
	,0052	4,5295	1,0000	728,0000	,0337		
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Alt	,2082	,0461	4,5122	,0000	,1176	,2988	
Orta	,2854	,0308	9,2523	,0000	,2248	,3459	
Üst	,3626	,0514	7,0542	,0000	,2617	,4635	



Moderator etkili modelde R² değişimleri ve p değerlerinin anlamlı sonuçlar ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde, akademik tecrübe pozitif ve anlamlı bir moderatör etki (H9b kabul) ortaya koymuştur. Bu durumda çalışan tecrübesi, çalışanın yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisini güçlendirmiştir. Çalışan tecrübesi alt, orta ve üst seviyelerde pozitif ve anlamlı moderatör etkiler oluşturmuştur. Çalışanın tecrübesi arttıkça yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinin de arttığı görülmüştür.

Tablo 20: Vakıf Üniversitesinde, Çalışan Yeteneği İle İşin Pozitif Anlamı İlişkisinde, Unvanın Moderatör Rolü

H10b: CY-->Unvan-->PA							
Model Özeti	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	,3964	,1571	,6522	45,2266	3,0000	728,0000	,0000
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Moderator Etki (Int_1)	,0645	,0306	2,1095	,0352	,0045	,1245	
Int_1: CYxUnvan	X*W	R2-chng	F	df1	df2	P	
		,0052	4,4498	1,0000	728,0000	,0352	
	Etki	se	t	P	LLCI	ULCI	
Alt	,1949	,0475	4,0999	,0000	,1016	,2882	
Orta	,3000	,0332	9,0387	,0000	,2348	,3651	
Üst	,3525	,0488	7,2211	,0000	,2567	,4483	



The graph displays three lines representing different experience levels: Alt (blue), Orta (green), and Üst (yellow). The x-axis is labeled 'ZCY_0' and ranges from -54 to 57. The y-axis is labeled 'Mean PA_O' and ranges from 0.00 to 5.00. All three lines show a positive slope, indicating that as ZCY_0 increases, Mean PA_O also increases. The Üst line is the highest, followed by Orta, and then Alt.

Vakıf üniversitesi çalışanlarında unvanın düzenleyici etkisinde, R² değişimleri ve p değerlerinin anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur. Analizde çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde, akademik unvanın pozitif ve anlamlı bir moderatör etkisi (H10b kabul) olmuştur. Çalışanın unvanı, çalışanın yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisini güçlendirmiştir. Çalışan unvanı alt, orta ve üst seviyelerde pozitif ve anlamlı moderatör etkilere sahip olmuştur. Çalışanın unvanı arttıkça yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinin de arttığı gözlemlenmiştir. Araştırmada çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde yaş, tecrübe ve unvanın moderatör etkileri, sadece vakıf üniversitesi çalışanları için söz konusu olduğu gözlemlenmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucunda hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde faaliyette bulunan akademisyenlerin işlerinin pozitif anlamına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik dikkate değer sonuçlara erişilmiştir. Araştırmanın genel modelinde akademisyenlerin organizasyonlarındaki özgürlükleri işlerinin pozitif anlamına katkı sağlamıştır. Yani özgür bir çalışma ortamı gerçekleştirilen faaliyetin pozitif algısına katkıda bulunmuştur. Akademisyenlerin organizasyonlarındaki özgürlüğü yeteneklerinin gelişimine de katkıda bulunmuştur. Bu durum özgür bir çalışma ortamının yeteneğin ortaya çıkabilmesi için etkili olduğunu göstermektedir. Araş-

turmada akademisyenin özgürlüğünün, işine odaklanmasına önemli derecede katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir. Yani özgür bir çalışma ortamı işe odaklanmanın güçlü bir belirleyicisi olmuştur. Akademisyenlerin faaliyetlerine odaklanması işlerinin pozitif anlamına katkı sağlamıştır. İş için dikkat edilen hususlar, işin pozitif algısına katkıda bulunmuştur. Akademisyenlerin yetenekleri işlerinin pozitif anlamına katkı sağlamıştır. Yeteneğin gelişimi iş için oluşan pozitif algıyı güçlendirmiştir. Araştırmada akademisyenin işyerinde özgürlüğünün işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde, işe odaklanma ve çalışan yeteneği birlikte pozitif aracı etkiye sahip olmuştur.

Literatürde Cohen-Meitar vd. (2009) organizasyonda çalışanın özgürlüğünün işe meydan okumaya pozitif bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum işin üstesinden gelmek açısından işyeri özgürlüğünün çalışanların işlerini pozitif yönde algılamalarına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Araştırmada işyerinde özgürlüğün işin pozitif anlamına olan katkısı da bu durumu desteklemektedir. Barnhizer (1993) akademik özgürlüğün üniversitelerde hayati bir unsur olduğunu, akademisyenlerin yeteneklerini geliştirebilmek için özgürlüklerini kullanmaları gerektiğini belirtmiştir. Araştırmada akademisyenlerin özgürlüğü, yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu durum araştırma sonucunu desteklemektedir. Ros vd. (1999) organizasyonda özgürlüğün, içsel çalışma ortamı değerleri içerisinde yer aldığını ifade etmişlerdir. Araştırmada akademisyenin özgürlüğü işine odaklanmasına katkıda bulunmuştur. Bu durum organizasyon içerisindeki iş faaliyetlerine yönelik değerlerin, çalışanın hem özgürlüğünü hem de işine odaklanmasını şekillendirebileceğini göstermektedir. Gardner vd. (1987) iş dışındaki faktörlere yüksek oranda odaklanan çalışanların çalışma ortamlarından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. O halde çalışanın işine yönelik faaliyetlerine odaklanması çalışma ortamındaki memnuniyeti artırabilir. Araştırmada akademisyenlerin iş faaliyetlerine odaklanması, işlerinin pozitif anlamına katkıda bulunmuştur. Wrzesniewski vd. (2013) organizasyonda iş becerikliliğinin pozitif örgüt psikolojine katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmada yeteneğin gelişimi işin pozitif anlamına katkı sağlamıştır. Bu durum araştırma sonucunu dolaylı bir şekilde destekler niteliktedir.

Genel modelde akademisyenlerin özgürlüklerinin yeteneklerinin gelişimi üzerindeki etkisinde işe odaklanmanın pozitif düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca işe odaklanmanın fazlaştığı durumlarda, özgürlük yeteneğin gelişimi üzerinde daha fazla pozitif etkiye sahip olmuştur. Akademisyenlerinin yeteneğinin işlerinin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde işlerine odaklanması negatif düzenleyici etkiye sahip olmuştur. Ancak yeteneğin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde, işe odaklanma alt, orta ve üst seviyelerde pozitif düzenleyici etkilere sahip olmuştur. Yetenek ile işin pozitif anlamı ilişkisinde işe odaklanma ne kadar az olur ise o kadar fazla pozitif etki oluştuğu gözlemlenmiştir.

Literatürde Brockner & Higgins (2001) iş faaliyetinin terfi odaklı olması durumunda bireyin davranışını bir hedef ya da standart ile eşleştirebileceğini belirtmişlerdir. Akademisyenlerin terfi odaklı birçok faaliyetinin olabileceği düşünüldüğünde, işe odaklanma düzenleyici etkiler oluşturabilir. Araştırmada akademisyenlerin özgürlüklerinin yeteneklerinin gelişimine olan katkısında işe odaklanma pozitif düzenleyici etkiye sahip olmuştur. Organizasyonun sağladığı özgürlük yetenekleri geliştirirken, terfi odaklı iş faaliyeti (unvan, akademik veya idari görev açısından) düzenleyici bir görev üstlenmiş olabilir. Turner vd. (2002) çalışanlar ve rolleri arasında net bir uyum olmasının, organizasyon hedeflerine yönelik çalışan yeteneğinin gelişmesinde etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Akademisyenler açısından işe uyum yete-

neğin gelişiminin yanında işe odaklanma ve işin pozitif anlamına katkı sağlayabilir. Gardner vd. (1989) çalışanların çalışma ortamında, faaliyetlerine dikkatli odaklanmanın doğrudan ve düzenleyici etkileri olabileceğini vurgulamışlardır. Araştırmada akademisyenlerin çalışma ortamlarında özgür olmalarının yeteneklerini geliştirmeleri üzerindeki etkisinde ve yeteneğin gelişiminin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde işe odaklanmanın düzenleyici etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca işe odaklanmanın işin pozitif anlamına doğrudan etkisi olduğu görülmüştür. Bu durum analiz sonucunu desteklemektedir.

Araştırma geneli moderator etkili analiz sonucunda; akademisyenlerin yeteneklerinin işin pozitif anlamına etkisinde çalışanların yaşı pozitif düzenleyici etkiye sahip olmuştur. Akademisyenlerin yaşı arttıkça yeteneğin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisi de pozitif yönde artmıştır. Akademisyenlerin yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde unvan da pozitif düzenleyici etkiye sahip olmuştur. Ayrıca unvan arttıkça yeteneğin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinin de pozitif yönde arttığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarında akademisyenlerin yaşları ve unvanlarının, akademisyen yeteneği ve işin pozitif anlamı açısından pozitif düzenleyici etkilere sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Literatürde Lindberg vd. (2006) çalışanın işine yönelik yeteneğinin fiziksel faktörlere, iş görevlerine ve olumlu geri bildirimlere bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda akademisyen yeteneğinin, işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde akademisyenin yaşı ve unvanının düzenleyici etkileri olduğu görülmüştür. Bu durum yaş ve unvan gibi demografik unsurların da etkili olabildiğini göstermektedir. Lutgen-Sandvik vd. (2011) ise işteki pozitif duyguların, iletişimsel karakteri, örnekler ile açıklanan mikro süreçleri ortaya koyduğunu vurgulamışlardır. Araştırma sonucunda akademisyenlerin yaşlarının artması ile yeteneğin işin pozitif anlamı üzerinde daha fazla pozitif etkiye sahip olması, yaşa bağlı iletişim yeteneğinin de gelişmesi ile ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Devlet ve vakıf üniversitesi genel modelin direkt etkilerine ilişkin karşılaştırmalar dikkate alındığında; organizasyonda özgürlüğün işin pozitif anlamına vakıf üniversitelerinde biraz daha fazla katkı sağladığı görülmüştür. İşyerinde özgürlüğün çalışan yeteneğine olan katkısı da vakıf üniversitesi çalışanlarında biraz daha fazla olmuştur. Araştırmada hem devlet hem vakıf üniversitelerinde, organizasyonda özgürlüğün çalışanın işine odaklanmasına maksimum düzeyde katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Devlet ve vakıf üniversitesi çalışanları açısından özgürlüğün işe odaklanmaya neredeyse aynı düzeyde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Analizde çalışanın işine odaklanmasının işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinin, vakıf üniversitesi çalışanlarında daha fazla pozitif etki oluşturduğu sonucuna erişilmiştir. Araştırmada çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisi devlet üniversitesi çalışanlarında daha fazla olmuştur. İşin pozitif anlamı açısından vakıf üniversitelerinde işe odaklanmak daha baskınken, devlet üniversitesi akademisyenlerinde yetenek daha baskın olmuştur.

Akademisyenler devlet ve vakıf üniversitesi açısından işe odaklanmanın moderator etkileri karşılaştırıldığında; özgürlüğün çalışan yeteneği üzerindeki etkisinde, işe odaklanma vakıf üniversiteleri çalışanlarında daha fazla pozitif düzenleyici etkiye sahip olmuştur. Alt, orta ve üst seviyelerde işe odaklanma, devlet üniversitelerinde her üçünde pozitif ve anlamlı düzenleyici etkiler oluşturmuştur. Vakıf üniversitelerinde ise çalışanın işine odaklanması orta ve üst seviyelerde pozitif ve anlamlı düzenleyici etkilere sahip olmuştur. Orta düzeyde işe odaklanmada devlet üniversitesi çalışanlarının özgürlüğün çalışan yeteneği üzerinde daha

fazla etkisi olduğu görülmüştür. Üst seviyede işe odaklanmada ise vakıf üniversitesi çalışanlarının organizasyonda özgürlüklerinin yetenekleri üzerinde daha fazla pozitif düzenleyici etkiye sahip olduğu sonucuna erişilmiştir.

Akademisyenin yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde işe odaklanmanın devlet ve vakıf üniversitesi çalışanları açısından farklılıkları dikkate alındığında; genel olarak her iki modelde de birbirine oldukça yakın negatif moderator etkiye ulaşılmıştır. İşe odaklanmanın alt, orta ve üst seviyeleri açısından değerlendirildiğinde devlet üniversitesi çalışanlarında yeteneğin işin pozitif anlamına daha fazla pozitif katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Ayrıca hem devlet hem de vakıf üniversitesi çalışanlarının işlerine odaklanması, alt seviyelerden üst seviyelere çıkıldıkça, çalışan yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerinde olumlu yönde bir azalma eğilimi sergilediği gözlemlenmiştir.

Araştırmada sadece vakıf üniversitesi çalışanlarının yeteneğinin işin pozitif anlamına olan etkisinde; yaş, tecrübe ve akademik unvanın pozitif düzenleyici rollere sahip olduğu görülmüştür. Akademisyenin yaşı arttıkça yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinin de arttığı gözlemlenmiştir. Akademisyenin tecrübesi arttıkça yeteneğinin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinin de arttığı görülmüştür. Akademisyenin unvanı arttıkça yeteneğin işin pozitif anlamı üzerindeki etkisinin de arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar yetenek ve işin pozitif anlamı açısından vakıf üniversitesi akademisyenleri için yaşın, tecrübenin ve akademik unvanın dikkate değer etkileri olduğunu göstermektedir.

Literatürde Schnell vd. (2013) işin anlamlılığının; kişisel, örgütsel ya da toplumsal düzeylerde araştırılabileceğini vurgulamışlardır. İşin anlamlılığında tecrübenin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Jiang & Johnson (2018:554) ise organizasyonda pozitif işi kolaylaştırmak için çalışanın işyeri deneyiminde anlamlılığı artırması gerektiğini vurgulamışlardır. Araştırmada vakıf üniversitesi akademisyenlerinin, yeteneklerinin işlerinin pozitif anlamı üzerindeki etkisinde tecrübenin yanında yaşları ve unvanlarının da pozitif düzenleyici etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar üniversitelerde akademisyen yeteneği ve işin pozitif anlamı açısından; hem bireysel, hem örgütsel hem de toplumsal açıdan tecrübenin, tecrübeye ve yükselme kriterlerine bağlı olarak yaşın ve unvanın etkili olduğunu göstermektedir.

Araştırma İstanbul'da devlet ve vakıf üniversitelerinde faaliyette bulunan ve araştırmaya gönüllü katılım sağlayan 1567 akademisyen ile sınırlıdır. Araştırmada demografik bilgilerin yanında akademisyenlerin organizasyonlarında; işlerinin pozitif anlamı, akademik özgürlükleri, işlerine odaklanmaları ve yetenekleri araştırmanın çerçevesini oluşturmaktadır. Akademisyenlerin hem akademik hem de idari görevlerinin olması, öncelikli faaliyetlerine odaklanmasına engel teşkil edebilir. Ayrıca bir taraftan kendi hedefleri diğer taraftan kurumun hedefleri ve her ikisine yönelik faaliyetlerini icra etmeye çalışmaları, zaman açısından akademik faaliyetlerine engel teşkil edebilir. Bu çerçevede gelecek araştırmalarda araştırma odaklı (yayın yapmak gibi), idari faaliyet odaklı (bölüm başkanlığı, yönetime ilişkin görevler gibi) ve eğitim odaklı (verilen dersler açısından öğrenci yetiştirmek gibi) akademisyenlerin işlerinin pozitifliğine etki edebilecek faktörlerdeki değişimler incelenebilir. Ayrıca araştırmada incelenen değişkenlere ek olarak akademisyenlerin hem organizasyonlarına hem de topluma karşı kurumsal sosyal sorumlulukları ve faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde etik değerlere bağlılıkları araştırılabilir.

Katkı Oranı Beyanı

Araştırmanın tüm aşamaları (teorik çerçeve, etik kurul izin talebi, veri toplama süreci ve verilerin analizi) tek yazar tarafından tasarlanmış ve uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Araştırmada herhangi bir kurum ya da kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Aarrevaara, T. (2010). Academic freedom in a changing academic world. *European Review*, 18(1), 55–69. <https://doi.org/10.1017/S1062798709990317>
- Akerlind, G. S. (2005). Academic growth and development – how do university academics experience it? *Higher Education*, 50, 1–32. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6345-1>
- Altbach, P. G. (2001). Academic freedom: International realities and challenges. *Higher Education*, 41, 205–219.
- Barnhizer, D. R. (1993). Freedom to do what? Institutional neutrality, academic freedom and academic responsibility, 43 *Journal of Legal Education*, 346-357.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173- 1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Beltran-Martin, I. & Bou-Lluisar, J.C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21, 99-110. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
- Bhakar, S. S., Banerjee, R., Soni, H., Kumar, Y., Jain, S., Agarwal, M., Moryani, N. D. & Shukla, S. (2016). Investigating the impact of psychological contract and perceived organisational support on OCB in the Colleges of Gwalior Region. (47-66), *A Systematic Guide from Research to Manuscript*, Prestige Institute of Management Gwalior, (Ed. S. S. Bhakar & G. Mathur), Bharti Publications: New Delhi, India.
- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., Blanc, P.M., Emmerik, I. J. H. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model. *Career Development International*, 15(7), 708-728. <https://doi.org/10.1108/13620431011094096>
- Brockner, J. & Higgins, E.T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35–66. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972>
- Butler, J. (2017). Academic freedom and the critical task of the university. *Globalizations*, 14(6), 857-861. <https://doi.org/10.1080/14747731.2017.1325168>
- Cho, G., Hwang, H., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2020). Cutoff criteria for overall model fit indexes in generalized structured component analysis. *Journal of Marketing Analytics*, 8, 189–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-020-00089-1>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Second (Ed.) Multiple Regression and Correlation Analysis (407-444), Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A. & Waldman, D.A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375. <https://doi.org/10.1080/10400410902969910>
- Djakasaputra, A., Wijaya, O. Y. A., Utama, A.S., Yohana, C., Romadhoni, B. & Fahlevi, M. (2021). Empirical study of Indonesian SMEs sales performance in digital era: The role of quality service and digital marketing. *International Journal of Data and Network Science*, 5, 303-310. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.6.003>
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X. & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 439–458. <https://doi.org/10.1002/job.2134>
- Eisenberg, R. S. (1988). Academic freedom and academic values in sponsored research. *Texas Law Review*, 66, 1363-1404.
- Gardner, D. G., Dunham, R.B., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1987). Employee focus of attention and reactions to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(3), 351-370. <https://doi.org/10.1177/002188638702300305>
- Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1989). Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 61-77. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1989.tb00478.x>
- George, D. & Mallery, M. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge Taylor & Francis Group, New York and London. ISBN: 978-1-351-03390-9
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *The Academy of Management Journal*, 5(2), 327-347.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hamid, M. R. A., Sami, W. & Sidek, M. H. M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 1-5. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
- Harland, T. & Staniforthb, D. (2003). Academic development as academic work. *International Journal for Academic Development*, 8(1-2), 25-35. <https://doi.org/10.1080/1360144042000277919>
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach, Methodology in the Social Sciences* (Ed. D. A. Kenny & T. D. Little), Second Edition, The Guilford Press, New York London.
- Jiang, L. & Johnson, M. J. (2018). Meaningful work and affective commitment: A moderated mediation model of positive work reflection and work centrality. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 545–558. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9509-6>
- Karran, T. (2009). Academic freedom: in justification of a universal ideal. *Studies in Higher Education*, 34(3), 263-283. <https://doi.org/10.1080/03075070802597036>
- Kerlind, G. S. A. & Kayrooz, C. (2003). Understanding academic freedom: The views of social scientists. *Higher Education Research & Development*, 22(3), 327-344. <https://doi.org/10.1080/0729436032000145176>
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

- Lindberg, P., Josephson, M., Alfredsson, L. & Vingård, E. (2006). Promoting excellent work ability and preventing poor work ability: The same determinants? Results from the Swedish HAKuL study. *Occupational and Environmental Medicine*, 63(2), 113-120.
- Lohman, M. C. (2004). The development of a multirater instrument for assessing employee problem-solving skill. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 303-321. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1105>
- Lowry, P. B. & Gaskin, J. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146. <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>
- Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S. & Fletcher, C. (2011) Work as a source of positive emotional experiences and the discourses informing positive assessment, *Western Journal of Communication*, 75(1), 2-27. <https://doi.org/10.1080/10570314.2010.536963>
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *The Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928>
- Mccallum, S., Schmid, M. A. & Price, L. (2013). CSR: A case for employee skills-based volunteering. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 479-495. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2012-0053>
- Mcinnis, C. (2000). Changing academic work roles: The everyday realities challenging quality in teaching, *Quality in Higher Education*, 6(2), 143-152. <https://doi.org/10.1080/713692738>
- Moshman, D. (2017). Academic freedom as the freedom to do academic work. *AAUP Journal of Academic Freedom*, 1-14.
- Neuman, G. A. & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376-389. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.376>
- Noonan, J. (2015). Thought-time, money-time, and the temporal conditions of academic freedom. *Time & Society*, 24(1), 109–128. <https://doi.org/10.1177/0961463X14539579>
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11(3), 261-275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, T.I., Paramarta, V. & Sunarsi, D. (2020). Social and management research quantitative analysis for medium sample: Comparing of Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, SmartPLS, WarpPLS, and SPSS. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 518-532.
- Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71. <https://doi.org/10.1080/026999499377664>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rostan, M. (2010). Challenges to academic freedom: Some empirical evidence. *European Review*, 18(1), 71–88. <https://doi.org/10.1017/S1062798709990329>
- Sadler, D. R. (2011). Academic freedom, achievement standards and professional identity. *Quality in Higher Education*, 17(1), 85-100. <https://doi.org/10.1080/13538322.2011.554639>

- Saifi, M. Suhadak, S.M.R., Handayani, S. R. (2016). The effect of corporate governance and investment opportunity set on capital structure, dividend policy, and firm performance (a study on go-public manufacturing companies in Indonesia stock exchange). *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(2), 53-63.
- Sanjaya, N. M. W. S. (2022). Whistleblowing and organizational factors to improve LPD fraud prevention capabilities during the Covid-19 pandemic. *Jurnal Economia*, 18(1), 28-39. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40403>
- Schnell, T., Höge, T. & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications, *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543-554. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.830763>
- Shefer, N., Carmeli, A. & Cohen-Meitar, R. (2018). Bringing carl rogers back in: Exploring the power of positive regard at work. *British Journal of Management*, 29, 63–81. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12247>
- Shils, E. (1995). Academic freedom and permanent tenure. *Minerva*, 33, 5–17. <https://doi.org/10.1007/BF01098616>
- Shmueli, G. & Koppius, O.R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, 35(3), 553-572. <https://doi.org/10.2307/23042796>
- Simsek, Z. & Veiga, J. F. (2000). The electronic survey technique: An integration and assessment. *Organizational Research Methods*, 3(1), 93-115. <https://doi.org/10.1177/109442810031004>
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Thunnissen, M. & Arensbergen, P. V. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182-199. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0190>
- Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at Work. In: C. R. Snyder & S. J. Lopez, Eds., *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, New York, 715-728.
- Vehkalahti, K. Puntanen, S. & Tarkkonen, L. (2006). Estimation of Reliability: A better Alternative for Cronbach's Alpha, Preprint submitted to Elsevier Science, 1-20.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. *Meanings and Connections*, (Kim S. Cameron, Jane E. Dutton & Robert E. Quinn, Editors), Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 296-308.
- Wrzesniewski, A. LoBuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281–302. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)
- Ylijoki, O. H. & Mantyla, H. (2003). Conflicting time perspectives in academic work. *Time & Society*, 12(1), 55-78. <https://doi.org/10.1177/0961463X03012001364>
- Yudha, A. & Pradana, A. (2022). Combination of financial knowledge and financial attitude in establishing good financial management behaviour for students after the COVID-19 pandemic. *Journal of Theory and Applied Management*, 15(2), 224-235. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i2.37906>

Araştırma Makalesi / Research Article

İŞ YERİNDE İYİLİK HALİ ÖLÇEĞİNİN KISA FORMUNUN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI

Dilek ŞAHİN¹ , Tuba ARSLAN² 

ÖZET

İş yerinde iyilik hali; çalışma hayatında sağlığını teşvik edilmesi ve geliştirilmesi, sağlık tehditlerine engel olunması veya aza indirilmesi, iş becerilerinin korunması ve geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Smith & Smith (2017a) tarafından hazırlanan İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formunu (A Short Questionnaire To Measure Wellbeing At Work (Short-SWELL)) sağlık çalışanlarının iş yerinde iyilik halini ölçmek için Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmaktır. Araştırma verileri bir devlet hastanesindeki 452 sağlık çalışanından toplanmıştır. Araştırmada uyarlanan ölçeğin öncelikle dil geçerliği, sonrasında kapsam geçerliliği, yapı geçerliği ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Açımlayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre ölçeğe ait toplam varyansın %67,11'ini açıklayan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi, uyum indekslerine bakıldığında CMIN/df=3,885, RMSEA=0,08, NFI=0,953, CFI=0,964, AGFI=0,910, GFI=0,951 olarak bulunmuş ve iki faktörlü yapı doğrulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı ise 0,798 olarak uygun bulunmuştur. Araştırma kapsamında İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formunun Türk kültüründe sağlık çalışanlarının iş yerinde iyilik hali düzeyini ölçmek için kullanılabilircek bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Yerinde İyilik Hali Ölçeği, Geçerlilik, Güvenirlik, Sağlık Çalışanları.

Jel Sınıflaması: H51, H52, H53, H75.

VALIDITY AND RELIABILITY STUDY OF SHORT QUESTIONNAIRE TO MEASURE WELLBEING AT WORK

ABSTRACT

Wellbeing at work is defined as promoting and promoting health at work, preventing or minimizing health threats, maintaining and improving work skills. The aim of this study is to adapt the Turkish version of the A Short Questionnaire To Measure Wellbeing At Work (Short-SWELL) prepared by Smith & Smith (2017a) into Turkish to measure the well-being at work, and to carry out validity and reliability studies. The research data were collected from 452 healthcare professionals in a state hospital. The adapted scale was firstly analysed for language validity, then content validity, construct validity and reliability. According to the results of the Exploratory Factor Analysis, a two-factor structure explaining 67.11% of the total variance of the scale was obtained. Confirmatory Factor Analysis fit indices were as follows CMIN/df=3.885, RMSEA=0.08, NFI=0.953, CFI=0.964, AGFI=0.910, GFI=0.951, and the two-factor

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Düzce, dileksahin@duzce.edu.tr

² Öğr. Gör., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Kilis, tubaarslan@kilis.edu.tr

structure was confirmed. Cronbach's alpha coefficient, calculated to determine the reliability of the scale, was found to be 0.798. Within the scope of the research, it was concluded that the Short Version of the Well-being at Work Scale is a measurement tool that can be used to assess the level of well-being at work among healthcare workers in Turkish culture.

Keywords: Wellbeing at Work Scale, Validity, Reliability, Healthcare Professionals

JEL Classification Codes: H51, H52, H53, H75

EXTENDED SUMMARY

Purpose

In this study, it is aimed to carry out the Turkish adaptation, validity and reliability studies of A Short Questionnaire To Measure Wellbeing At Work (Short-SWELL) developed by Smith & Smith (2017a: 200-205) to measure the well-being of healthcare workers.

Literature Review

Well-being at work is of increasing interest etmektedir (Baptiste, 2008:284; Kocayörük vd., 2018:551). The literature and measurement tools related to the field are also developing day by day. There are some studies in the literature adapted to Turkish on the measurement of the well-being of employees at work. Some of these studies found in the literature are as follows; Work-Related Well-Being Scale developed by Warr (1990:193-210) and adapted into Turkish by Duyan et al. (2013:105-116); Work-Related Emotional Well-Being Scale developed by Van Katwyk et al. (2000:219) and adapted into Turkish by Bayram et al. (2004:1-7); Organizational Happiness Scale developed by Paschoal & Tamayo (2008:11-22) and adapted to Turkish by Arslan & Polat (2017:603-622) and Kahraman (2018: 93) developed by Zheng et al. (2015:621-644)) and the Employee Welfare Scale, which was adapted into Turkish by Yüksel, A. & Yılık, P. (2022: 1959-1975), developed by Pradhan & Hati (2019: 1-23). Although there are scales related to well-being that have been adapted to Turkish before, the concept of well-being develops over time, and at the same time, the search for the measurement tool that best meets the theoretical infrastructure of wellbeing at work continues. However, the high workload of healthcare professionals causes the need for the shortest measurement tool possible. Therefore, in order to measure the well-being of healthcare workers, it is aimed to carry out the Turkish adaptation, validity and reliability studies of A Short Questionnaire To Measure Wellbeing At Work (Short-SWELL), developed by Smith & Smith (2017a:200-205).

Data and Methods

Firstly, language validity studies of the scale were conducted and then the pilot application was carried out. Then, the data were collected face-to-face from 452 healthcare professionals working in a public hospital through a questionnaire. The study was based on A Short Questionnaire To Measure Wellbeing At Work (Short-SWELL) scale developed by Smith & Smith (2017a:200-205) within the scope of Turkish adaptation study. In the analysis of the data, Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis and Correlation Analysis were performed and Cronbah alpha, AVE, CR values were calculated. "IBM SPSS 26" and "AMOS 24" software were used for statistical analyses.

Results

According to the results of the Exploratory Factor Analysis, the total variance of the scale was found to be 67.11% and two sub-dimensions as positive and negative well-being were obtained. Confirmatory Factor Analysis fit indices were found as CMIN/df=3.885, RMSEA=0.08, NFI=0.953, CFI=0.964, AGFI=0.910, GFI=0.951 and the two-factor structure was confirmed. Cronbach's alpha coefficient of the scale was found as 0.798.

Conclusions

According to the results of the research, the Turkish version of the Short Form of the Wellbeing at Work Scale shows that it is a valid and reliable measurement tool. The study was carried out in a single public hospital, and it is recommended to test the validity of the scale in private and university hospitals and in researches specific to different health professional groups.

1. Giriş

İş yerinde iyilik hali kavramı, 20. yüzyılın sonlarından itibaren davranış bilimleri ve psikoloji alanlarında artan bir ilgiye sahiptir ve araştırma konusu olmaya devam etmektedir (Baptiste, 2008:284; Kocayörük vd., 2018:551). Tarihsel süreç içerisinde (1850'li yıllardan 2000'li yıllara kadar) iş yerinde iyilik kavramı değişim göstermiştir; kişi kapsamından grup kapsamına, mesleki yeterlilik temelli çalışmaktan disiplinler arası çalışmaya evrildiği görülmektedir. Bu süreçte çalışanların iyilik haline yönelik bakış açısı sırasıyla koruma, önleme, geliştirici ve çalışma hayatında iyilik halini sağlamaya yönelik evrelerden geçmiştir. Günümüze gelindiğinde ise çalışma hayatında iyilik hali; çalışma hayatındaki yaşam kalitesi, çalışan sağlığı, disiplinler arası işbirliği ve sosyal uyum gibi birden fazla kavramı içinde barındıran bütüncül bir yapıya ulaştığı söylenebilir (Anttonen & Räsänen, 2008:7; Aslan vd., 2020:3182).

İş yerinde iyilik hali, işgücünün sağlığı ve güvenliğinin yanı sıra işin verimliliği ve başarısıyla da ilişkilendirilen bir kavramdır (Şahin, 2022:186). Günümüzde bu kavrama ilişkin içerik ve kapsam açısından farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan en çok öne çıkan bir kaçısı verilmiştir. Cancelliere vd. (2011:1-11) iş yerinde iyilik halini; çalışma hayatında sağlığın teşvik edilmesi ve geliştirilmesi, sağlık tehditlerine mani olunması veya aza indirilmesi, iş becerilerinin korunması ve geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Angelopoulou & Panagopoulou (2020:951)' ya göre ise olumlu çalışma ortamlarının oluşması, bireyin kendini iş yerinde sağlıklı ve mutlu hissetmesi iş yerinde iyilik hali olarak ifade edilmektedir. Barrios-Choplin (1997:195)'e göre ise iş yerindeki olumlu duyguların, olumsuz duygulara baskın gelmesi, iş yerinde iyilik hali olarak görülmektedir.

İş yerinde iyilik hali kavramı, kapsamlı bir şekilde incelendiğinde temel olarak çalışanların mutlu bir ruh hali ve duygu deneyimlerini paylaştığı pozitif etkiler karşımıza çıkmaktadır. Daha sonra iş memnuniyeti ve benzer olumlu tutumları, pozitif ve negatif hisleri ifade ettikleri öznel iyilik hali; örgütsel bağlılığı, gelişimi ve içsel motivasyonu tanımlayan ödomanik iyilik hali ve çalışanlar arasındaki kaliteli bağları, ilişkileri, çalışma arkadaşlarından memnuniyeti ve sosyal desteği ifade eden sosyal iyilik halinin kombinasyonu karşımıza çıkmaktadır (Fisher,

2014: 10-13; Sağlam, 2022: 30-33; Aslan vd., 2020: 3182; Çelik vd., 2014: 562). Cotton & Hart (2003:119) yaptığı araştırmada iş yerinde iyilik halinin; duygusal iyilik hali ve bilişsel iyilik halinin birleşiminden oluştuğunu ifade etmektedir. Diğer bir yaklaşımda ise iş yerinde iyilik hali; duygusal iyilik hali, mesleki iyilik hali, sosyal iyilik hali, bilişsel iyilik hali ve psikosomatik iyilik hali olmak üzere kavramsallaşmış 5 temel boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Duygusal iyilik hali; iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenme ve yorgunluk gibi kavramlarla, mesleki iyilik hali; işte azim, yeterlilik ve özerklik gibi kavramlarla, sosyal iyilik hali; çalışma arkadaşlarına karşı ilgisizlik veya işteki sosyal işlevsellikle, bilişsel iyilik hali; işte yeni bilgileri alma kapasitesi veya konsantre olma yeteneği ile, psikosomatik iyilik hali ise baş ağrısı, mide ağrısı gibi psikosomatik rahatsızlıklar veya olası kardiyovasküler problemler ile ilişkilidir (Horn vd., 2004: 369; Şahin, 2022: 187).

İş yerinde iyilik halini etkileyen etmenler; iş yeri faktörleri, sosyal ve ekonomik durum, çevresel faktörler, mesleki riskler, sağlık durumu ve demografik nitelikler şeklindedir. İş yerinde olumlu iyilik halinin çıktıları ise çalışanın üretkenliği, verimlilik ve toplumsal fayda şeklinde ifade edilebilir (Aslan vd., 2020: 3183; Şahin, 2022: 186). Organizasyonel sağlığı düşük olan işletmelerde, iş görenin iyilik hali etkilenmekte üretkenlik düşmekte ve devamsızlık artmaktadır (Isham vd., 2020: 1; Renwick, 2003: 343-344; Almond vd., 2022: 679).

Hızlı değişimler, artan iş yoğunluğu, ücret artışında durgunluk, finansal ve iş güvencesinin gelişmemesi, çalışanların iyilik halini düşürmekte ve örgütsel maliyetleri artırmaktadır (Hughes vd., 2019: 3-8; Ahmed & Muchiri, 2014: 6). Bu işletmelerde işten ayrılma, devamsızlık veya ruh sağlığı problemleri çok sık düzeyde rastlanmaktadır (Baptiste, 2008:284). Bu sebeple günümüzde çalışanlar kişiliklerine uyan, ihtiyaçlarını karşılayan ve kendilerini iyi hissettikleri çalışma ortamlarını tercih etmelidir (Ali, 2014:45). İş yerinde iyilik hali için insan kaynakları yönetimine de belirli başlı rol ve sorumluluklar düşmektedir (Bennett vd., 2017: 572; Aslan vd., 2020: 3182, Şahin, 2022: 189). Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için sağlıklı çalışma alanları geliştirmeli, çalışanların iyilik halinin farkında olmalı ve yeni uygulamaları entegre etmelidir. Artık günümüzde birçok kuruluş, çalışan sağlığını ve iyilik halini müşteri memnuniyetinden ayıramayacağına farkına varmıştır (Ahmed & Muchiri, 2014:6).

Sağlık sektörü özelinde çalışma koşulları değerlendirilecek olursa, sağlık hizmetleri yoğun emek sarf edilmesi gereken bir hizmet dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle sağlık sektöründe insan kaynaklarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Sağlık çalışanları, sağlık kurumlarında insan hayatı için belirleyici rol üstlenen, yüksek belirsizlik ve risk altında faaliyet gösteren, zamana karşı yarışan, geniş ve sürekli güncellenen teknolojiyi kullanan bireylerdir (Nal, 2018:1-2). Bu durum sağlık çalışanlarının iyiliğini tehdit eden bir unsur oluşturmaktadır. Son dönem yapılan araştırmalar daha çok sağlık kurumlarında çalışma ortamlarını geliştirme ve sağlık çalışanlarının iyilik halini artırmaya yönelmiştir (Çankaya, 2020: 446; Uyar, 2017: 48).

Çalışanların iş yerinde iyilik halinin ölçümüyle ilgili Türkçe 'ye uyarlanan literatürde birtakım araştırmalar mevcuttur. Literatürde rastlanan bu araştırmalardan bazıları şunlardır; Warr (1990:193-210) tarafından geliştirilen Duyan vd. (2013:105-116) tarafından Türkçe' ye uyarlanan İşe İlişkin İyilik Hali Ölçeği; Van Katwyk vd. (2000:219) tarafından geliştirilen Bayram vd. (2004:1-7) tarafından Türkçe' ye uyarlanan İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ölçeği; Paschoal & Tamayo (2008:11-22) tarafından geliştirilen Arslan & Polat (2017:603-622) tara-

findan Türkçe' ye uyarlanan Örgütsel Mutluluk Ölçeği; Zheng vd. (2015:621-644) tarafından geliştirilen Kahraman (2018:93) tarafından Türkçe' ye uyarlanan Çalışan İyilik Hali Ölçeği ve Pradhan & Hati (2019:1-23) tarafından geliştirilen Yüksel & Yılık (2022:1959-1975) tarafından Türkçe' ye uyarlanan Çalışan Refahı Ölçeği'dir.

İyilik haline ilişkin daha önce Türkçe'ye uyarlanan ölçekler bulunmasına karşın iyilik hali kavramı zaman içerisinde gelişmektedir, aynı zamandan iş yerinde iyilik hali ölçümünün teorik alt yapısını en iyi karşılayacak ölçüm aracı arayışı da devam etmektedir. Bununla birlikte sağlık çalışanlarının iş yüklerinin fazla olması mümkün olan en kısa ölçüm aracına ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Bu nedenle sağlık çalışanların iyilik halini ölçmek için, Smith & Smith (2017a) tarafından geliştirilen İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formunu (A Short Questionnaire To Measure Wellbeing At Work (Short-SWELL)) Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yapılması amaçlanmıştır.

2. Yöntem

2.1. Çalışma Grubu

İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formunun geçerlik ve güvenirlik analizleri bir devlet hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya %58,4'ü (n=264) kadın ve %41,6'sı (n=188) erkek olmak üzere toplam 452 sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırmaya katılanların yaşları, 20 ve 57 arasında değişmekte olup, örneklemin yaş ortalaması 31, 53'tür. Katılımcıların mesleklerinin %47,1'i (n=213) hemşire/ebe, %17,7'si (n=62) hekim ve %39,2'si (n=177) diğer sağlık çalışanları (sağlık teknikeri, fizyoterapist, diyetisyen, eczacı..) şeklindedir. Katılımcıların medeni durumu ise %56,9'u (n=257) evli ve %43,1'i (n=195) bekarıdır. Sağlık çalışanlarının eğitim durumuna bakılacak olursa %48,7'si (n=220) lisans, %18,1'i (n=82) ön lisans, %15,3'ü (n=69) lise, %9,3'ü (n=42) doktora ve %8,6'sı (n=39) yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların gelir durumu ise, %42,7'si (n=193) 10.001-12.000 TL, %23'si (n=104) 7.001-10.000 TL, %10,6'sı (n=48) 15.001 TL ve üzeri ve %10'u (n=45) 5.000-7.000 TL şeklindedir. Çalışanların görev süresinin %24,3'ü (n=110) 0-2 yıl, %23'ü (n=104) 3-5 yıl, %23,5'i (n=106) 6-10 yıl, %13,7'si (n=62) 11-15 yıl, %10,8'i (n=49) 20 yıl ve üzeri ve %4,6'sı (n=21) 16-20 yıl şeklindedir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Smith & Smith (2017a:200-205) tarafından geliştirilen, İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formu (A Short Questionnaire To Measure Wellbeing At Work (Short-SWELL)) kullanılmıştır. Kısa form iş yerinde iyilik halini değerlendirmek için oluşturulan Smith & Smith (2017c: 3) tarafından geliştirilen Smith Well-Being Questionnaire (SWELL) ölçeğinden elde edilmiştir. SWELL, Well-being Process Questionnaire (WPQ) ölçeğinden seçilen 26 soruya dayanmaktadır (Smith & Smith, 2017c: 9-11; Smith & Smith, 2017d: 260-262; Omosehin & Andrew, 2019: 135; Williams vd., 2017: 580-581; Fan & Smith, 2018: 3; Fan & Smith, 2017: 2-3). Ölçeğe ait soruların 21 tanesi iş yerinde iyilik halini ölçmek için 10'lu likert tipinden oluşmaktadır, 5 tanesi ise çalışanın demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, meslek), devamsızlık durumu ve iş kazasını içeren sorulardan oluşmaktadır (Fan & Smith, 2018: 3; Smith & Smith, 2017c: 9-11; Smith & Smith, 2017d: 260-262; Langer vd., 2021: 3).

Bu araştırma kapsamında Türkçe uyarlaması yapılan İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formu ise 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin dili İngilizce olup, öncesinde Çince 'ye de uyarlanmıştır (Fan vd., 2021: 153-154). Ölçek, "olumlu iyilik hali" ve "olumsuz iyilik hali" olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin 1. ve 2. maddeleri, "iş özelliklerini"; 3 ve 4. madde, "problemlerle başa çıkmayı", 5. madde, "pozitif kişiliği"; 6.,7. ve 8. maddeler, "örgütsel faktörleri" ve 9. ve 10. maddeler ise "iyi oluşu" ölçmek için hazırlanmıştır. Ölçekte 1., 4. ve 10. maddeler ise ters kodlanmıştır (Alharbi & Smith, 2019: 62-63; Fan vd., 2021: 154-155; Khan vd., 2020: 77; Smith & Smith, 2017a: 202-203; Stankevičienė vd., 2021: 994-995). Ölçek, Stankevičienė ve arkadaşlarının (2021: 988-1007) yaptığı gibi 5'li likert tipine uygun olarak kullanılmıştır. Burada 1 "Hiç değil" ve 5 "Çok fazla" anlamına gelmektedir. Likert sayısının düşürülmesinin sebebi, katılımcıya değerlendirmeyi ve bu değerlendirmelerin yorumlanmasını kolaylaştırmaktır.

Ayrıca çalışmada birleşim-ayrışım geçerliliğini test edebilmek için Singh & Aggarwal (2018: 1439-1463) tarafından geliştirilen İşte Mutluluk Ölçeği ve Maslach & Jackson (1981: :99-113) tarafından geliştirilen, Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. İşte Mutluluk Ölçeği Sever vd. (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır, 12 madde ve 4 alt boyuttan (İçsel Motivasyon, İşten Soğutan Duygular, Destekleyici Örgütsel Deneyimler ve Destekleyici Olmayan Örgütsel Deneyimler) oluşmaktadır. Her bir alt boyutu ise 3 maddeden oluşmaktadır. İşte Mutluluk Ölçeği "1: kesinlikle katılmıyorum" ve "7: kesinlikle katılıyorum" şeklinde 7'li Likert tipi bir ölçektir. İşten soğutan duygular (4., 5. ve 6. ifade) ve destekleyici olmayan örgütsel deneyimler (10., 11. ve 12. ifade) ters kodlanmıştır (Sever vd., 2020:1-10). Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Ergin (1992: 143) tarafından yapılmıştır. Beşli likert tipine uygun olarak da (0=Hiçbir zaman; 4=Her zaman) kullanılmaktadır. Ölçekteki alt boyutlar; duygusal tükenme (9 madde), duyarsızlaşma (5 madde) ve kişisel başarı (8 madde) şeklindedir. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutlarındaki maddeler tersten kodlanmakta ve ölçekten alınan puanlar arttıkça tükenmişlik durumu artmaktadır.

2.3. İşlem ve Veri Analizi

İzin Alınması: Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlanmasına karar verilmesinden itibaren, ölçeği geliştiren Andrew Smith ile 20.02.2022 tarihinde e-mail üzerinden iletişim kurulmuş olup, gerekli izin elde edilmiştir. Ayrıca araştırma için Kilis 7 Aralık Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu tarafından 22.03.2022 tarihli 07 sayılı karar ile etik kurul izni ve Kilis İl Sağlık Müdürlüğünden E-83362127-604.02.02 sayılı karar ile hastaneden gerekli izinler sağlanmıştır.

Çeviri ve Kültürel Eşdeğerlik Çalışması: İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formu'nu literatüre kazandırabilmek için öncelikle dil geçerliliği yapılmıştır. Ölçeğin orijinal hali, ölçeğin yazıldığı dile ve Türkçe 'ye aynı zamanda literatüre hâkim olan, 3 farklı uzman tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Üç farklı uzmanın yapmış olduğu çeviriler incelenmiş, dil ve anlam açısından birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Ölçeğin çevirisi hakkında uzmanların görüşleri, bir formda düzenlenip, tekrar dil uzman ekibine sunulmuş ve bu ekip tarafından ifadeler ortak bir kararla birleştirilmiştir. Türkçe 'ye çevrilen ölçek, başka bir dil uzmanı ekibi tarafından tekrardan İngilizce 'ye çevrilmiş ve orijinal ölçek ile çevrilen ölçek arasında anlamsal olarak farklılığının olup olmadığının anlaşılabilmesi için değerlendirilmesi istenmiştir. Genel olarak

ölçeğin anlam ve soru kalıplarının uygun olduğu tespit edilmiş ve en son halinin uygunluğuna karar verilmiştir.

Ön Pilot Uygulama: Türkçe uyarlaması yapılan ölçek, bir devlet hastanesindeki sağlık çalışanlarına uygulanmıştır. Bunun için her iki dili de çok iyi bilen 32 sağlık çalışanıyla (27 hekim, 2 fizyoterapist, 3 hemşire) görüşme yapılarak Türkçe ve orijinal ölçek araştırmacılar tarafından yüz yüze uygulanmış ve maddelerinin anlaşılıp anlaşılmaması konusunda yorum yapılması istenmiştir. Katılımcıların yorumları doğrultusunda ölçeğin anlam ve soru kalıplarının uygun olduğu fakat 8. sorudaki “işveren” yerine “yönetici” kavramının kullanılmasının daha uygun olduğuna kanaat getirilmiştir.

Pilot Uygulama: Çevirisi yapılan ölçeğin pilot çalışması ise 53 katılımcıya gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmanın Cronbach’s alpha değeri ise 0,87 olarak belirlenmiştir. Madde toplam korelasyon kat sayıları ise 39,9 ile 80,6 aralığında değişmekte olduğu bulunmuştur. Bu değerlerin araştırmaya geçmek için uygun olduğuna karar verilmiştir (Seçer, 2015: 72-75).

Uygulama ve Psikometrik Analizler: Bu aşamada pilot uygulama sonrası yapılan madde analizleri yardımıyla, maddelerin işleyişi incelenmekte ve ölçeğin son haline karar verilmektedir. Ölçeğin amacına bağlı olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılması gerekmektedir. Bu aşamada örneklem büyüklüğünün en az 300 katılımcıya ulaşması gerekmektedir (Hambleton & Patsula, 1999:1-13). Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini gerçekleştirebilmek için 452 katılımcı araştırmaya dahil olmuştur.

Ölçekte belirli bir faktör yapısında toplanan ifadeleri görmek amacıyla açılımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Örneklem yeterliliği için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testleri kullanılmıştır. KMO analizi sonucunun 0.60’dan büyük olması anlamlı kabul edilmiştir. Bartlett küresellik testi $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Açılımlayıcı faktör analizi desenlerinden olan Temel Bileşenler Analizi kullanılmış ve Varimax döndürme tekniği uygulanmıştır, öz değeri 1’in üzerinde olan faktörler dikkate alınmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin doğrulanmasında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. DFA’da kestirim yöntemi olarak Maximum likelihood kullanılmıştır. DFA için çoklu uyum indeksleri olan uyum indekslerinde; İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI), Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Residual, RMR), Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) ve Ki-Kare/ Serbestlik Derecesi (CMIN/df) uyum indeks değerleri referans kabul edilmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir (Seçer, 2015: 72-76; Kılıç-Çakmak vd., 2014: 766; Tabachnick & Fidell, 2013: 497-516). Ayrıca ölçeğe ait bileşik güvenilirlik (Composite reliability (CR)) ve çıkarılan ortalama varyans (Average variance extracted (AVE)) değerleri hesaplanmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alpha’nın 0.70 ve üstünde olması ve madde-toplam korelasyon katsayısının 0.30 ve üzerinde değer alması istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir (Seçer, 2015:76). İstatistiksel analizler için “IBM SPSS 26” ve “AMOS 24” yazılımı kullanılmıştır.

3. Bulgular

Bu bölümde, İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarından elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

Faktör yapısını ortaya çıkartmak için yapılan AFA için KMO (0.848) ve Barlett testi χ^2 değeri ise 2448,201 ($p=0,000$) olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda maddeleri 0,772 ile 0,892 aralığında yük değerleri alan 2 faktörlü bir yapı meydana gelmiştir. Oluşan yapı, toplam varyansın %67,114'ünü açıklamaktadır. Smith & Smith (2017a)'in hazırlamış olduğu orijinal ölçekte de 2 faktörlü yapı ortaya çıkmış olup, bu faktörleri “olumlu iyilik hali” ve “olumsuz iyilik hali” olarak isimlendirilmiştir. Olumlu iyilik halinden oluşan birinci faktör, yedi maddeden (2, 3, 5, 6, 7, 8, 9) oluşmaktadır. Olumsuz iyilik halinden oluşan ikinci faktör ise üç maddeden (1, 4, 10) oluşmaktadır. Orijinal ölçek ile benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Tablo 1’de sonuçlar gösterilmiştir.

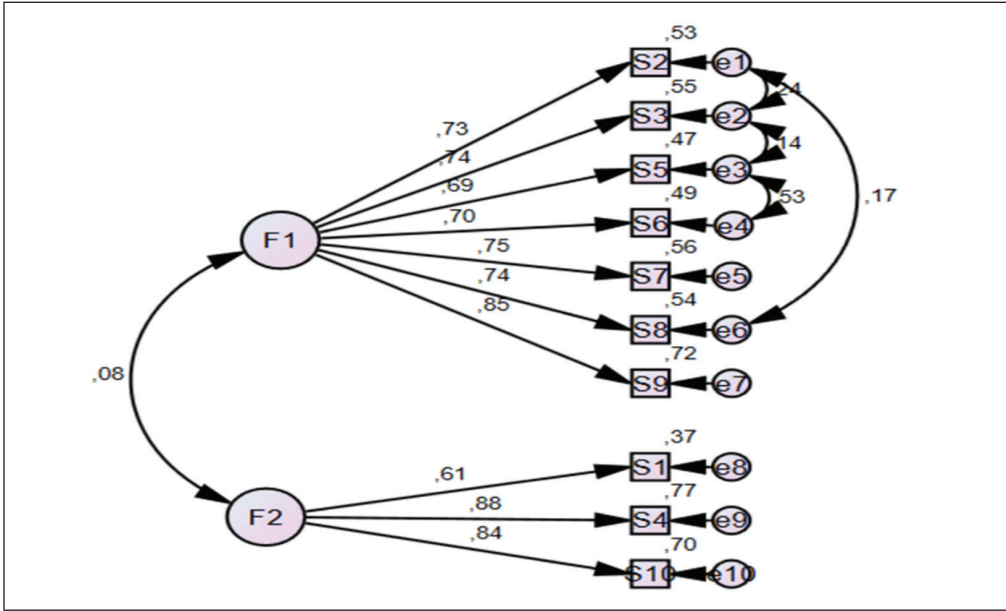
Tablo 1: AFA Sonucuna Göre Maddelerin Faktör Yükleri

Maddeler	I. Faktör	II. Faktör
Yüksek bir iyilik hali düzeyine sahip misiniz (örneğin, yüksek tatmin; olumlu bir ruh hali; mutluluk)? (soru 9)	0,846	
Sorunlarla olumlu bir şekilde başa çıkmayı ne ölçüde deniyorsunuz (örneğin soruna odaklanıp onu çözmeye çalışma; sosyal destek alma)? (soru 3)	0,812	
İşinizin ne ölçüde olumlu özellikleri vardır (örneğin yaptığımız iş üzerinde kontrol sahibi olma; çalışma arkadaşlarınızdan destek görme; yöneticilerden destek görme; uygun ödüllendirme sistemi)? (soru 2)	0,795	
Örnek bir çalışan mısınız (örneğin yardımsever; nazik; iyi bir destekçi)? (soru 6)	0,787	
Olumlu bir kişiliğe sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz (örneğin dürüst; vicdanlı; dışa dönük; uyumlu; istikrarlı; yüksek özgüvenli; öz-yeterliliği yüksek; iyimser)? (soru 5)	0,783	
Kurumunuza bağlı bir çalışan mısınız (örneğin iş tatmini yüksek olan; kurumdan ayrılma niyetinde olmayan motive bir çalışan)? (soru 7)	0,777	
Yöneticinizle aranızda iyi bir psikolojik sözleşme var mı (örneğin sözlerin tutulması; adil davranılması; yüksek bağlılık)? (soru 8)	0,772	
Sorunlarla ne ölçüde pasif bir şekilde başa çıkıyorsunuz (örneğin sorunlardan kaçma; hüsnü kuruntu yapma; kendini suçlama) (soru 4)		0,892
Düşük bir iyilik hali düzeyine sahip misiniz? (örneğin. stres; kaygı; depresyon) (soru 10)		0,883
İşinizin ne ölçüde olumsuz özellikleri vardır (örneğin taleplerin çok olması; çok çaba gerektirmesi; fikir alınmadan değişiklik yapılması; rol çatışması; diğer personel üyeleriyle ilgili sorunlar)? (soru 1)		0,778

3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formunun yapı geçerliği için ölçeğin orijinal formunda bulunan faktörlerin doğrulanması amacıyla DFA uygulanmıştır. AFA ile elde edilen veriler, DFA ile bazı temel değerler hesaplanarak test edilmiştir (Şekil 1).

Şekil 1: DFA Sonucuna Göre Maddelerin Faktör Yükleri



Doğrulayıcı faktör analizinde, yapının uygunluğu için model uygunluk ölçütlerinden RMSEA, GFI, CFI, NFI ve CMIN/DF değerleri dikkate alınmıştır. Araştırmalarda Ki-kare uyum testinin 5'ten küçük olması (CMIN/DF <5) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü değerinin kabul edilebilir uyum sınırının 0,05 ile 0,10 arasında olması ($0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$) gerektiği belirtilmektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003:36). CFI değerinin kabul edilebilir uyum sınırları 0,95 ile 0,97 arasında ($0,95 \leq CFI \leq 0,97$), AGFI değerinin 0,90 ile 1 arasında ($0,90 < AGFI < 1$), NFI değerinin 0,90 ve 0,95 arasında olan değerleri kabul edilebilir bir uyumu ($0,90 \leq NFI \leq 0,95$), 0,95 üzerindeki değerler de ($0,95 \leq NFI \leq 1$) iyi uyumu göstermektedir. GFI değerinde ise 0,90 ve 0,95 arasında olan değerler kabul edilebilir bir uyumu ($0,90 \leq GFI \leq 0,95$), 0,95 üzerindeki değerler de ($0,95 \leq GFI \leq 1$) iyi uyumu göstermektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003: 52; Büyüköztürk, 2011: 306-307.; Yaşlıoğlu, 2017: 77; Akyüz, 2018: 196; Öngen, 2010: 40). Araştırmadan elde edilen sonuca göre; CMIN/df=3.885, RMSEA=0,08, NFI=.953, CFI=.964, GFI=.951 ve AGFI=0,910 olduğu tespit edilmiştir.

Faktör yükleri ise olumlu iyilik hali boyutu için 0,73-0,85; olumsuz iyilik hali boyutu için 0,61-0,84 bulunmuştur. Yapılara ilişkin iki alt boyutun CR değeri sırasıyla 0,896 ve 0,824 ve AVE değerleri sırasıyla 0,483 ve 0,616 olup ölçek bu hali ile kabul edilebilir bulunmuştur (Fornell & Larcker, 1981:39-50).

3.3. Birleşim-Ayrışım Geçerlik Sonuçları

Birleşim-ayrışım geçerliliği, aynı kavramı sorguladığı iddia edilen diğer benzer ölçek ile yüksek korelasyon göstermesi varsayımına dayanmaktadır (Karakoç & Dönmez, 2014:43). Benzer ölçek olarak İşte Mutluluk Ölçeğinin Kısa Formu ve ayrışım ölçek olarak ise Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formu ile bu ölçekler arasında hesaplanan korelasyon katsayısı tablo 2’de verilmiştir. Sonuçlara göre iş yerinde iyilik hali ile işte mutluluk ölçekleri arasında pozitif orta düzeyde ($r=0,551$, $p=0,000$), iş yerinde iyilik hali ile tükenmişlik ölçekleri arasında ise negatif düşük düzeyde ($r=-0,107$, $p=0,023$) ve işte mutluluk ile tükenmişlik ölçekleri arasında negatif düşük düzeyde ($r=-0,265$, $p=0,000$) ilişki bulunmuştur (Tablo 2). İş yerinde iyilik halinin benzeşim ve ayrışım geçerliliğinin olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 2: Benzer Ölçekler Pearson Korelasyon Analizi

	İyilik Hali	İşte Mutluluk	Tükenmişlik
İyilik Hali	1		
İşte Mutluluk	0,551**	1	
Tükenmişlik	-0,107*	-0,265**	1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

3.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için ölçekte bulunan maddelerin iç tutarlılığını gösteren Cronbach alpha katsayısı 0,798 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin Cronbach alpha değerine bakıldığında olumlu iyilik hali boyutunun Cronbach alpha değeri 0,90; olumsuz iyilik hal boyutunun 0,818 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlara ait değerler Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Çalışmanın Toplam ve Alt Faktörlerinin Cronbach Alpha Değerleri

	Cronbach’s Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Ölçek Toplamı	0,798	0,820	10
Faktör 1 (Olumlu İyilik Hali)	0,900	0,904	7
Faktör 2 (Olumsuz İyilik Hali)	0,818	0,816	3

4. Tartışma

Bu çalışmada Smith ve Smith (2017a:200-205) tarafından geliştirilen İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formunun Türkçe ’ye uyarlanması amaçlanmıştır. İşyerinde iyilik halini ölçmek için kapsamlı bir kavram olmasına rağmen kısa maddeler içeren, olumlu ve olumsuz değerlendirmeler bulunan bir ölçeğe gereksinim duyulmaktadır. Bunun için 10 maddelik kısa bir versiyon olan İş Yerinde İyilik Hali ölçeği seçilmiştir (Smith & Smith, 2021:37).

Araştırmada ilk aşamada dil geçerliliği yapılmıştır. Daha sonrasında ise AFA sonuçları değerlendirilmiş ve iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Smith ve Smith (2017a: 203)’in hazır-

ladığı ölçeğin orijinal halinde de faktör yapısını görmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi için Varimax rotasyonu kullanılmış olup iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu faktörler olumlu iyilik hali (örneğin; örgüte bağlılık, yüksek iyilik hali, psikolojik sözleşme, pozitif kişilik vs.) ve olumsuz iyilik hali (örneğin; düşük iyilik hali, sorunlarla pasif başa çıkma, yüksek talepler/çaba vs.) arasındaki ayrımı doğrulamaktadır (Smith & Smith, 2017a: 203; Smith & Smith, 2021: 32).

Ölçeğin DFA sonucunda da orijinal ölçekteki gibi maddelerin iki boyut altında toplandığı görülmüştür. DFA sonuca göre elde edilen değerler $CMIN/DF=3.885$, $RMSEA=0,08$, $NFI=.953$, $CFI=.964$, $GFI=.951$ ve $AGFI=0,910$ olduğu tespit edilmiştir. Yapılara ilişkin iki alt boyutun bileşik güvenilirliği CR değeri birinci faktör için 0,896 ve ikinci faktör için 0,824 ve AVE değerleri birinci faktör için 0,483 ve ikinci faktör için 0,616 olup ölçek bu hali ile kabul edilebilir bulunmuştur.

İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formunun, işte mutluluk ölçeği ile pozitif orta düzeyde, tükenmişlik ölçeği ile negatif düşük düzeyde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar ölçeğe ait birleşim-ayrışım geçerliliğinin sağlandığını göstermiştir.

Araştırmada ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik kat sayısının 0,798 olarak kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Yapılan benzer araştırmalarda da Cronbach alpha güvenilirlik kat sayısının, 0,68 (Alharbi & Smith, 2019:63), 0,677 (Khan vd., 2020: 79), 0,778 (Zaiedy Nor, 2019:140) ve 0,70 (Stankevičienė vd., 2021:996-997) olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada pozitif iyilik halinin ise güvenilirlik kat sayısı 0,90 ve negatif iyilik halinin güvenilirlik kat sayısı 0,818 olduğu tespit edilmiştir. Yapılan benzer araştırmalarda da pozitif iyilik halinin güvenilirlik kat sayısı 0,81 (Smith & Smith, 2017b:162), 0,89 (Zhang & Smith, 2021:65) ve 0,834 (Zaiedy Nor, 2019:107) olarak diğer araştırmalarla benzer bulunmuştur. Negatif iyilik halinin güvenilirlik kat sayısı ise diğer araştırmalarda 0,65 (Smith & Smith, 2017b:162); 0,90 (Zhang ve Smith, 2021: 65); 0,702 (Zaiedy Nor, 2019:107) şeklinde bulunmuştur.

Çalışma tek bir kamu hastanesinde gerçekleştirildiği için genellenemez, ölçeğin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin özel ve üniversite hastanelerinde sınanması önerilmektedir. Ayrıca araştırma sağlık çalışanlarının genelini kapsamaktadır, farklı sağlık meslek grupları özelinde ölçeğin sınanması önerilmektedir.

5. Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre İş Yerinde İyilik Hali Ölçeğinin Kısa Formunun Türkçe 'ye uyarlanmış hali, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

Katkı Oranı Beyanı

Araştırmacılar çalışma için eşit oranda katkı sunmuşlardır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Araştırmamızda bir kurum/kuruluş, birey ile finansal çıkar çatışması bulunmamaktadır. Ayrıca yazarlar arasında da çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Ahmed, E. & Muchiri, M. (2014). Effects of psychological contract breach, ethical leadership and supervisors' fairness on employees' performance and wellbeing. *World Journal of Management*, 5(2), 1-13.
- Akyüz, H. E. (2018). Yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi: Uygulamalı bir çalışma. *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2), 186-198.
- Alharbi, E. & Smith, A. (2019). Studying-Away strategies: A three-wave longitudinal study of the wellbeing of international students in the United Kingdom. *The European Educational Researcher*, 2(1), 59-77.
- Ali, K. (2014). The effects of leader-member exchange and employee wellbeing towards employee turnover intention (PhD Thesis). Deakin University, Avustralya.
- Almond, P., Horton, R. & James, G. (2022). Mental health and wellbeing at work in The UK: Current Legal Approaches. *Legal Studies*, 1-17.
- Angelopoulou, P. & Panagopoulou, E. (2020). Is wellbeing at work related to professional recognition: A pilot intervention. *psychology, Health & Medicine*, 25(8), 950-957.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (Ed.). (2008). Well-Being at work: New Innovations and good practices. Finnish Institute of Occupational Health.
- Arslan, Y. & Polat, S. (2017). Adaptation of well-being at work scale to Turkish. *Educational Administration: Theory and Practice*, 23(4), 603-622.
- Aslan, Ş., Akarçay Ulutaş, D. & Güzel, Ş. (2020). Dönüşümcü liderlik, yönetici desteği, iletişim, iş yerinde iyilik hali ve örgütsel paranoya ilişkileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(61), 3180-3195.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*.
- Barrios-Choplin, B. O. B., Mccraty, R. O. L. L. I. N. & Cryer, B. (1997). An inner quality approach to reducing stress and improving physical and emotional wellbeing at work. *Stress Medicine*, 13(3), 193-201.
- Bayram, N., Kuşdil, M. E., Aytaç, S. & Bilgel, N. (2004). İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ölçeğinin job-related affective well-being-jaws Türkçe versiyonunun güvenilirlik çalışması. *Öneri Dergisi*, 6(22), 1-7.
- Bennett, J. B., Weaver, J., Senft, M. & Nepper, M. (2017). Creating workplace well-being. in: C. L. Cooper & J. C. Quick. *The Handbook Of Stress And Health* (Pp. 570-604). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch35>.
- Büyüköztürk Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum, PegemYayıncılık, 216, Ankara.
- Cancelliere, C., Cassidy, J. D., Ammendolia, C. & Côté, P. (2011). Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature. *BMC Public Health*, 11(1), 1-11.
- Cotton, P. & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Çankaya, M. (2020). COVID-19 pandemisi ve sağlık çalışanlarının iyilik hali değişimi.
- Çelik, M., Turunç, Ö. & Bilgin, N. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: Çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 559-585.

- Duyan, E. C., Aytaç, S., Akyıldız, N. & Van Laar, D. (2013). Measuring work related quality of life and affective well-being in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(1), 105-116.
- Ergin, C. (1992). Burnout in doctors and nurses and adaptation of Maslach burnout inventory. In Ankara: VII. National Psychology Congress (pp. 143-4).
- Fan, J. & Smith, A. (2017). Positive well-being and work-life balance among UK railway staff. *Open Journal of Social Sciences*, 5, 1-6.
- Fan, J. & Smith, A. (2018). The Mediating effect of fatigue on work-life balance and positive well-being in railway staff. *Open Journal of Social Sciences*, 6(6), 1-10.
- Fan, J., Liu, J. & Smith, A. P. (2021). The relationship between workload, fatigue and sleep quality of psychiatric staff. In *Human Mental Workload: Models and Applications: 5th International Symposium, H-WORKLOAD 2021, Virtual Event, November 24–26, 2021, Proceedings 5* (pp. 151-164). Springer International Publishing.
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In: P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work And Wellbeing* (Pp. 9-33). John Wiley & Sons.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hambleton, R. K. & Patsula, L. (1999). Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices. *Journal Of Applied Testing Technology*, 1(1), 1-30.
- Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Schreurs, P. J. G. (2004b). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Hughes, R., Kinder, A. & Cooper, C. L. (2019). *The wellbeing workout: How to manage stress and develop resilience*. Springer International Publishing.
- Isham, A., Mair, S. & Jackson, T. (2020). Wellbeing and productivity: A review of the literature.
- Kahraman, M. (2018). Ulusal kültür boyutlarının ve kişisel değerlerin çalışan mutluluğuna etkisi: Türk ve Slovak akademisyenler üzerine karşılaştırmalı bir araştırma (Doktora Tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Karakoç, F. Y. & Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49.
- Khan, S., Singh, J. S. K., Kaur, D. & Arumugam, T. (2020). Mindfulness in an age of digital distraction and the effect of mindfulness on employee engagement, wellbeing, and perceived stress. *Global Business & Management Research*, 12(3).
- Kılıç Çakmak, E., Çebi, A. & Kan, A. (2014). Developing a “social presence scale” for e-learning environments. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(2).
- Kocayörük, E., Altıntaş, E., Şimşek, Ö. F., Bozanoğlu, İ. & Çelik, B. (2018). Üniversite öğrencilerinin zaman perspektifli iyi-oluş düzeyleri: Kümeleme analizi incelemesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 550-564.
- Langer, J., Taylour, J. & Smith, A. (2021). Noise exposure, satisfaction with the working environment, and the wellbeing process. 13th ICBEN Congress on Noise as a Public Health Problem, 15-18 June, Stockholm, Sweden, *Bildiriler Kitabı*, 1-8.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.

- Nal, M. (2018). Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Omoeshin, O. & Andrew, P. S. (2019). Nationality, ethnicity and the well-being process in occupational samples. *Open Journal of Social Sciences*, 7(05), 133-142.
- Öngen, K.B. (2010). Doğrulayıcı faktör analizi ile bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bemestar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Pradhan, R. K. & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 1-23.
- Renwick, D. (2003). HR managers: Guardians of employee wellbeing? *Personnel Review*.
- Sağlam, Z.B. (2022). Psikolojik hizmet sağlayıcıları için işyeri iyilik hali ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği (Uzmanlık Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi.
- 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.
- Seçer, İ. (2015). Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sever, M., Özdemir, S. & Acar, O. K. (2020). İşte mutluluk ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 18(2), 1-10.
- Singh, S. & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463.
- Smith, A. P. & Smith, H. (2017a). A short questionnaire to measure wellbeing at work (Short-SWELL) and to examine the interaction between the employee and organisation.
- Smith, A. P. & Smith, H. (2017b). An international survey of the wellbeing of employees in the business process outsourcing industry. *Psychology*, 8(01), 160-167.
- Smith, A. P. & Smith, H. (2017c). Effects of noise on the well-being of railway staff. In 12th ICBEN Congress On Noise As A Public Health Problem. ICBEN.
- Smith, A. P. & Smith, H. N. (2017d). Workload, fatigue and performance in the rail industry in human mental workload: Models and applications: first international symposium, H-WORKLOAD 2017, Dublin, Ireland, June 28-30, 2017, Revised Selected Papers 1 (Pp. 251-263). Springer International Publishing.
- Smith, A. P. & Smith, H. N. (2021). Wellbeing at work: Theory, measurement and findings. İçinde E.Aydin, M. Rahman (ed.), *Global issues in Business and organization studies* (ss.38-58). İngiltere: Cambridge Scholars Publishing.
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž. & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics And Management*, 22(4), 988-1007.
- Şahin, D. (2022). Wellbeing and work, İçinde Ö. Yazıcı (ed.), *Special Human Resource Management Practices and Strategy* (183-198). New York: Nova Science Publishers.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: Pearson.
- Uyar, M. (2017). Çalışanlarda bireysel sağlığın yönetimi açısından bireysel iyilik halinin ve sağlık risklerinin değerlendirilmesi (Doktora Tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E. & Kelloway, E. K. (2000). Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Williams, G. M., Pendlebury, H., Thomas, K. & Smith, A. P. (2017). The student wellbeing process questionnaire (Student WPQ). *Psychology*, 8(11), 1748-1761.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yüksel, A. & Yılık, P. (2022). Çalışan refahı ölçeği: Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 1959-1975
- Zaiedy Nor, N. (2019). Associations between psychosocial characteristics, training attitudes and well-being in various training contexts (PhD Thesis). Cardiff University.
- Zhang, J. & Smith, A. P. (2021). A new perspective on the effects of different types of job demands on the well being of a sample of Chinese workers: The survey. *ResearchGate*.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.

Araştırma Makalesi / Research Article

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET
VE FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: KAMU VE ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ***

Sinan TARSUSLU¹ , Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT² 

ÖZET

Bu araştırma, sağlık çalışanlarında algılanan örgütsel adaletin ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaçla çalışmada örgütsel adalet, farklılık yönetimi ve insan kaynakları verimlilik ölçekleri kullanıldı. Araştırma tanımlayıcı – ilişki arayıcı tipte tasarlanmıştır. Araştırma bir il merkezinde yer alan 3 kamu ve 1 özel hastanede aktif olarak görev yapan 2.215 çalışandan 437 kişiye ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizinde SPSS paket programı ile ölçek faktörlerinin doğrulanabilmesi için AMOS uygulaması kullanılmıştır. Araştırma verileri doğrultusunda örgütsel adalet ve insan kaynakları verimliliği arasında yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki; farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasında ise orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler arasında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel adaletin ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak algılanan örgütsel adaletin ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmanın sağlık sektöründe bir ilk olması nedeniyle yerli literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Farklılıklar Yönetimi, Verimlilik, Hastane, İnsan Kaynakları.

Jel Sınıflaması: I12, M10, M12, M14

**EVALUATION OF THE OPINIONS OF HEALTHCARE PROFESSIONALS
ON THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AND
DIFFERENCES MANAGEMENT ON HUMAN RESOURCES EFFICIENCY:
CASE OF PUBLIC AND PRIVATE HOSPITAL**

ABSTRACT

This research was carried out to determine the effect of perceived organizational justice and diversity management on human resource efficiency among health personnel. for this purpose, organizational justice, diversity management and human resources productivity scales were used in the

* Bu çalışma Prof. Dr. Seyhan Çil Koçyiğit'in danışmanlığında Sinan Tarsuslu tarafından hazırlanan ve Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde oybirliğiyle Doktora Tezi olarak kabul edilen "Sağlık Çalışanlarının Algılanan Örgütsel Adalet ve Farklılıklar Yönetiminin İnsan Kaynakları Verimliliği Üzerindeki Etkisi Hakkında Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Hastane Örneği" isimli tez çalışmasından üretilmiştir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Erzincan, sinan.tarsuslu@erzincan.edu.tr

² Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Ankara, seyhan.cil@hbv.edu.tr

study. The research type is descriptive-relation-seeking type of research. The study was carried out by reaching 437 people out of 2215 employees working actively in 3 public and 1 private hospitals located in a city center. In the analysis of the research, the SPSS package program and the AMOS application were used to verify the scale factors. In line with the research data, a high and positive relationship between organizational justice and human resource efficiency; It was concluded that there is a moderate and positive relationship between diversity management and human resources productivity. As a result of the regression analysis between the variables, it was determined that perceived organizational justice and diversity management positively affected human resources productivity. Finally, it is thought that this study, which examines the effect of perceived organizational justice and diversity management on human resources productivity, will make significant contributions to the domestic literature as it is a first in the health sector.

Keywords: *Organizational Justice, Diversity Management, Efficiency, Hospital, Human Resources.*

JEL Classification Codes: *I12, M10, M12, M14.*

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

The aim of the research is to determine the effect of perceived organizational justice and diversity management on human resources productivity by health professionals working in state, university and private hospitals affiliated to the Ministry of Health in a province.

Research problem; “Does the organizational justice and diversity management perceptions of health professionals working in state, university and private hospitals affiliated to the Ministry of Health in a province have any effect on their productivity? What are the organizational justice, diversity management and productivity levels of healthcare professionals? consists of questions.

Literature Review

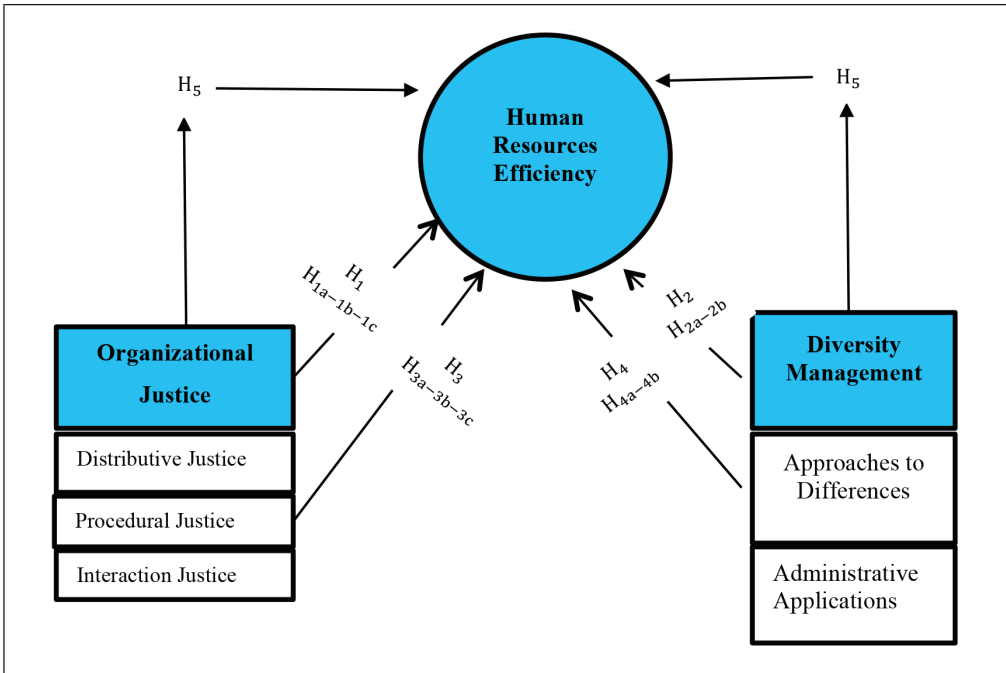
As in every organizational structure, it is thought that there is a relationship between the perceived organizational justice and differences management concepts in health sector organization and the productivity of health workers. In addition, organizational justice and diversity management practices should be implemented effectively and correctly in order to increase human resources efficiency in institutions and to achieve this. When the domestic and foreign literature on the subject is scanned, it has been observed that the effects of human resources practices on the formation of organizational justice perception (Babayeva, 2018) and studies examining industrial relations and human resources management practices (Karakurt, 2019) within the scope of organizational justice have been brought to the literature. In addition, when the studies between diversity management and human resource efficiency are examined, it has been determined that there are studies on the role of human resources in the management of cultural differences (Helvacıoğlu & Özutku, 2010) and on the perception of human resources managers' perception of difference (Tozkoparan & Vatansever, 2011). Based on these studies, the effects of perceived organizational justice and differences management in health workers on human resources productivity and how these variables affect productivity have led to our research.

Methodology

The universe of the research consists of doctors, nurses, other health personnel, administrative personnel and other employees working in a state hospital, training and research hospital, oral and dental health education and research hospital and private hospital located within the borders of a city center. Study population: physician, nurse, other health personnel (midwife, dietitian, dialysis technician, physiotherapist, psychologist, social worker, pharmacist, anesthesia technician and technicians, laboratory technician and technicians, audiology, orthopedics, X-ray technicians and technicians, first and emergency technicians) and technicians and health officer), administrative staff (expert, supervisor, data preparation and control operator, officer, administrative office officer, administrative support staff, engineer, hospital manager and assistant directors) and finally other employees (medical secretary, who is İŞKUR personnel, cleaning, security, clinical support staff, patient reception and orientation staff, driver and technical support staff) constitute the universe. The non-probability sampling method was used in the study. When the data obtained separately from health institutions are evaluated, it has been determined that the total number of population consists of 2,215 health workers. The sample size that would be sufficient for our research was determined as 328 for $\alpha=0.05$ at 95% confidence interval. In order to determine the ethical suitability of the study within the scope of the research, the opinion of the Erzincan Binali Yıldırım University Human Research Ethics Committee dated 30/04/2021 that the study was ethically appropriate (document protocol number: 05/34) was taken. Within the scope of the research, the scale form was arranged in four parts. The first part of the research scale is the personal information form, then the organizational justice scale, the difference management scale, and the last section is the Endicott productivity at work scale.

This research, which examines the organizational justice perceptions of healthcare professionals and the effect of diversity management practices applied in the institutions they work on, on human resources efficiency is a descriptive-relationship-seeking study. The purpose of descriptive research is to paint a neat portrait of an individual, organization, situation or phenomenon. The main purpose of this type of research is to define the event under investigation, the variables of this event and the relationships between these variables, and to make forward-looking predictions based on these definitions. This type of research is also used to determine the relationships between variables and to make definitions for the main mass (Okumuş, 2019: 61).

Since our research is aimed at explaining the relationships between a number of variables, it has been determined that the most appropriate model is the alternative models strategy. In this respect, the research model, which includes the hypotheses established in order to answer the research questions and consists of the concepts in the study, is shown in Figure 1.



H₁: There is a significant relationship between organizational justice and its sub-dimensions (Distributive justice (**H_{1a}**), Procedural justice (**H_{1b}**), Interactional justice (**H_{1c}**)) and human resources productivity.

H₂: There is a significant relationship between diversity management and its sub-dimensions (Managerial practices (**H_{2a}**), Approach to diversity (**H_{2a}**)) and human resources efficiency.

H₃: Organizational justice and its sub-dimensions (Distributive justice (**H_{3a}**), Transactional justice (**H_{3b}**), Interactional justice (**H_{3c}**)) have a significant effect on human resource efficiency.

H₄: Diversity management and its sub-dimensions (Managerial practices (**H_{4a}**), Approach to diversity (**H_{4b}**)) have a significant impact on human resource efficiency.

H₅: Organizational justice and diversity management have a significant impact on human resource efficiency.

Results and Conclusions

In line with the research data, a high and positive relationship between organizational justice and human resource efficiency; It was concluded that there is a moderate and positive relationship between diversity management and human resources productivity. As a result of the regression analysis between the variables, it was determined that perceived organizational justice and diversity management positively affected human resources productivity. Finally, it is thought that this study, which examines the effect of perceived organizational justice and diversity management on human resources productivity, will make significant contributions to the domestic literature as it is a first in the health sector.

1. Giriş

Örgütsel davranış veya davranış bilimleri alanında yer alan algılanan örgütsel adalet, farklılık yönetimi ve verimlilik kavramları yönetim alan yazınında sıkça tartışılan önemli olgulardır. İşletmelerin en değerli varlığı olarak bilinen insan kaynaklarının, verimli ve üretken bir şekilde faaliyet yürütebilmesi için her örgüt yapısının adalet, hakkaniyet, eşitlik ve farklılık kavramlarına önem vermesi gerekir. Bu kavramların örgüt yapısına yerleşmesi ve örgütlerin bu kavramlar temelinde faaliyet yürütmesi işletmelerin amaçlarını daha etkin bir şekilde yerine getirebilmesine olanak sağlar.

Çalışanların günlük hayat akışlarında adalet kavramını en çok değerlendirdikleri yer iş yerlerindeki örgütsel ortamlardır. Örgütlerinde çalışan seçimi ile başlayan süreçte çalışanın işe alımı, ücretlendirilmesi, performans değerlendirme, ödüllendirme, görevlendirme, eğitim ve uyum durumları, iş araç-gereçlerinin eşit miktarda dağıtılması, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çeşitli karar ve düzenlemelerden çalışanlar etkilenmektedirler (İyiğün, 2012:50). Bu gibi gerekçeler örgütsel adaletin önemini çalışanlar nezdinde arttırmakta ve çalışan verimliliğini etkilemektedir.

Farklılık yönetimi örgüt çalışanlarının moralinden verimliliğine, kabul edilebilir yönetim uygulamalarından yasal risk faktörlerine kadar birçok konuyu içinde barındıran bir kavramdır. Farklılık yönetiminin örgütler tarafından kullanılmasının nedenlerine bakıldığında yöneticilerin farklılık yönetimi uygulamaları ile bir dizi olumlu sonuç bekledikleri ifade edilebilir. Bu olumlu sonuçlar; çalışanların verimliliği ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi, sosyal ve demografik değişimlere karşı uyum gösterme kabiliyeti, bireyler arasındaki uyumsuzlukların azaltılması, örgütte adalet ve eşitlik ikliminin yaratılması, karmaşık iş ve görevlerde daha fazla üretkenlik sağlamak ve işletmelerin satış ve gelirleri arttırmak en bilinen faydalı sonuçlar olarak ifade edilebilir (Bergen vd., 2002:240).

Her örgüt yapısında olduğu gibi sağlık sektörü örgütlenmesinde de algılanan örgütsel adalet ve farklılıklar yönetimi kavramları ile sağlık çalışanlarının verimliliği arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kurumlarda insan kaynakları verimliliğinin artırılması ve bunun başarıya ulaşması için de örgütsel adalet ve farklılık yönetimi uygulamalarının etkili ve doğru uygulanması gerekmektedir. Konuya ilişkin yerli ve yabancı literatür tarandığında, örgütsel adalet algısının oluşumunda insan kaynakları uygulamalarının etkisinin incelendiği (Babayeva, 2018) ve örgütsel adalet kapsamında endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının (Karakurt, 2019) incelendiği çalışmaların literatüre kazandırıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasında yapılmış çalışmalar incelendiğinde kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynaklarının rolünün incelendiği (Helvacıoğlu & Özutku, 2010) ve insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı (Tozkoparan & Vatansver, 2011) üzerine yapılmış çalışmalar olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkarak sağlık çalışanlarında algılanan örgütsel adalet ve farklılıklar yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkilerinin neler olduğu ve bu değişkenlerin verimliliği ne yönde etkilediği araştırmamızın ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bu bağlamda araştırma ve yayın etiği kurallarına bağlı kalınarak; araştırmanın birinci bölümünde örgütsel adalet, farklılıklar yönetimi ve insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sistematik bir şekilde tarandı ve üç değişken ile ilgili teorik çerçeve

özetlendi. Araştırmanın ikinci bölümünde çalışmanın amacı, yöntemi ve modeli anlatılarak hipotezler geliştirildi. Üçüncü bölümde örgütsel adalet ve farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla istatistikî analizler kullanıldı. Son bölümde ise araştırmanın genel bir değerlendirilmesi yapılarak sonuç ve önerilere yer verildi.

2. Teorik Çerçeve

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Alt Boyutları

İnsanoğlu gerçekleştirdiği her türlü eylemde hak ettiğini alma eğilimindedir. Bu nedenle adalet kavramı hem sosyal hem de iş yaşamında önemli bir yere sahiptir. Günlük hayatımızdaki adalet uygulamaları ile ilgili yüzyıllar öncesinden günümüze kadar birçok hukukî ve yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiş olmasına rağmen örgütsel anlamda adalet kavramının incelenmesi geçtiğimiz yüzyıl ile başlamıştır (Kılıç vd., 2020:338).

Örgütsel bağlamda adalet kavramının tartışılması ve bilim insanları tarafından adil olma kavramının ortaya atılması 1940'lı yıllara dayanmaktadır. İkinci dünya savaşı sırasında ABD askerlerinin ordu hayatına uyumları ile ilgili yapılan bir araştırma programında ordunun kara ve hava kuvvetlerinde yapılan terfilere ilişkin askerlerin doyum düzeyleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda hava kuvvetlerinde görev yapan askerlerin terfileri hızlı ve düzenli bir şekilde yapılırken kara kuvvetlerindeki terfilerin ise oldukça yavaş olduğu gözlemlenmiştir. Bu gözlem sonucuna dayanarak araştırmacılar hava kuvvetlerinde görev yapan askerlerin istenilen sonuca kara kuvvetleri personeline göre daha hızlı ulaşabildikleri için daha yüksek bir doyum düzeyine sahip olacaklarını düşünmüşlerdir. Fakat sonuçlar öngörüldüğü gibi gerçekleşmemiştir. Kara kuvvetlerine bağlı askerlerin hava kuvvetlerine nazaran terfi olanaklarından çok daha memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Hava kuvvetlerine bağlı askerler, arkadaşlarının hızla terfi edildiklerini görmekte ve kendilerine yapılan muameleyi adil olarak algılamamaktadır. Bu çalışmadan yola çıkarak çalışanların sahip olduklarını, diğer çalışanların sahip olduklarıyla kıyaslayarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Cropanzano & Randall, 1993; Stouffer vd., 1949 akt. Irak, 2004:26).

Bu çalışmanın ardından adalet algısı üzerine yapılan araştırmalar son kırk yılda psikoloji literatürüne katkı sunmuştur. Adams (1965) tarafından sosyal psikoloji alanına dâhil edilen dağıtıcı adalet kavramı özellikle bu dönemde ortaya atılmıştır. Adams'a göre insanlar herhangi bir iş, oluş veya durum için sundukları katkılar ile elde ettikleri sonuçlara göre girdilerini değerlendirerek adaleti belirlerler. Daha sonra harcadıkları çaba için aldıkları sonuçların adil olup olmadığını referans aldıkları kişiler ile kıyaslayarak değerlendirirler. İşte bu adalet kavramı Adams tarafından hakkaniyet ölçüsüyle açıklanmıştır (Nowakowski & Conlon, 2005:5).

Bu çalışmalardan yola çıkarak 1987'de Greenberg örgütsel adalet kavramını ilk olarak "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" adlı eserinde kullanmıştır (Greenberg, 1987:20). Örgütsel adalet kavramının tanımlanmasından sonra, kavramın örgütler açısından tartışılması ve araştırılması gereken bir kavram olduğu görülmüş ve üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Ünlü, 2020:402). Greenberg örgütsel adaleti temelde bireylerin örgütlerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavram olarak ifade etmiştir (Greenberg, 1990:400). Bu açıdan en geniş tanımıyla örgütsel adalet; çalışanların örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak geliştirdiği adalet algılaması olarak ifade edilebilir (Greenberg, 1996:24).

Kaneshiro'ya (2008:4-5) göre örgütsel adalet, personelin ücret ve ödül dağıtımı, görev dağılımları, yetki verilme ve mesaiye uyma gibi sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamı oluşturulması ve kararların adil alınması, alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanmıştır.

Birçok araştırmacı ve bilim insanı örgütsel adalet kavramını farklı tanımlamalarla ele almıştır. Colquitt (2001) örgütsel adaleti, bireylerin çalıştıkları kurumda neyin adil neyin adil olmadığıyla ilgili algıları olarak tanımlamıştır. Beugre ise örgütsel adaleti, örgütte bulunan çalışanların yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve örgütle aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal değişimlerde algıladıkları eşitlik olarak ifade etmiştir (Beugre, 1998). Diğer bir tanıma göre; çalışanların alınan kararlarda örgütün adil olduğunu düşünmeleri olarak da ifade edilmiştir (Akram vd., 2017:136). Örgütsel adalet, yöneticilerin örgüt içi uygulamalarında keyfilğe yer vermeden eşitlik temelinde yürütülmesidir (Koy & DeCottis, 1991:273). Örgütsel adalet, örgüt içinde faaliyet yürüten her çalışanın ayırım gözetilmeden, örgüt içi ilişkilerinin geliştirilmesi, çalışanların onuruna, haklarına, kültürel değerlerine, hak ve sorumluluklarına saygılı olunmasıdır (Cremer, 2005:4). Örgütsel adalet boyutlarının temel alınıp tanımlaması yapıldığında, örgüt içerisindeki kaynakların dağıtımının ve bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan süreçlerin ve bu süreçlerin işletilmesi sırasında gerçekleşen kişilerarası ilişkilerin nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar bütünü olarak da ifade edilebilir (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017:374). Son olarak özetlenecek olursa örgütsel adalet; örgütün ekonomik ve sosyal değerlerinin paylaşımında adil olmak, paylaşım kararlarının alınmasında şeffaflık ve bu kararların çalışanlara ifade edilmesinde de eşitliğin çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanabilir.

Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin kaç boyuta ayrılacağı konusunda araştırmacıların tam bir görüş birliğine varmadıkları görülmüştür. Araştırmalar incelendiğinde çalışmaların büyük bir kısmında örgütsel adaletin üç boyuta ayrıldığı gözlemlenmiştir. Bu boyutlar; dağıtımsal (distributive) adalet, işlemsel (procedural) adalet ve etkileşim (interactional) adaletidir (Moorman, 1991; Cropanzano & Kackmar, 1995; Niehoff & Moorman, 1993; Folger & Cropanzano, 1998).

Dağıtım adaleti; Örgütsel kaynakların çalışanlara tarafsız, objektif ve ahlaki olarak belli kural ve düzenlemelere göre eşit şekilde paylaşılmasını ifade eder (Foley vd., 2002:473). Özdevecioğlu ise dağıtım adaletini çalışanların ücret, terfi vs. gibi dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığı düşünmesi olarak ifade etmiştir (Özdevecioğlu, 2003:78). Dağıtım adaleti çalışanların örgütleri için belli hareket ve davranışları göstermek koşuluyla belirli ödülleri (terfi, ücret, kariyer, maaş vs.) elde etmelerini sağlayan ve bu ödülleri garanti altına alan bir adalet türüdür (İşcan & Naktiyok, 2004:183).

İşlemsel adalet: Ücret, terfi, ödül, maddi olanaklar, tatil, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi değişkenlerin belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür, metot ve politikaların adil olma derecesidir (Doğan, 2002: 72). İşlemsel adalet karar alma süreçleri ve bu süreçleri uygularken kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasıdır (Charash & Spector, 2001:279-280). Thibaut & Walker (1975:32)'e göre işlemsel adalet, karar alma süreçlerinde ve süreçlerin uygulanmasında çalışanlara söz hakkı tanınmasıdır. Geniş tanımıyla işlemsel adalet karar merciinde bulunan kişilerin adil olması, ödül ve ceza

sistemi için objektif kuralların belirlenmesi, çalışanların ödül, terfi vs. gibi uygulamalar için gerekli bilgilerin çalışanlara verilmesi, karar alma sürecinin açık ve şeffaf olarak tanımlanması, alınan kararlarda çalışanların tatmin olmaması durumunda sebeplerinin araştırılması, örgüt içi kaynakların dağıtımında izlenecek yol, yöntem ve prosedürlerin tutarlılığının sağlanmasıdır (Chan, 2000:7'den akt. Demirel, 2009:141). Son olarak en kısa tanımıyla işlemsel adalet örgütlerde kullanılan ölçü biriminin adil olup olmamasıyla ilgili bir kavramdır (Aktuna & Kılıçlar, 2020:1460).

Etkileşimsel adalet: Örgüt uygulamalarının insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı olan kişi ile alıcısı arasındaki iletişimde dürüstlük, nezaket ve saygı gibi kavramların temel alınmasını ifade eder (Beugre, 2002:1095). Etkileşim adaleti, örgüt içinde iş görenlerin, kendi aralarındaki ilişkilerin niteliğine vurgu yapan bir kavramdır (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017:378). Colquitt (2001:386) etkileşim adaletini, örgüt yöneticilerinin çalışanlarına saygılı, nazik ve duyarlı davranıp davranmadığı ve çalışanlara örgüt kararları hakkındaki bilgilerin doğru aktarılıp aktarılmadığı konusundaki adalet algulamaları olarak ifade etmiştir. Cohen ve diğerlerine göre etkileşimsel adalet örgüt içindeki bireylerin iletişim sürecinde saygı, nezaket, dürüstlük ve hassasiyet gibi yönleri esas almaları ve bu yönleri ön plana çıkarmalarıdır (Cohen & Spector, 2001:278-321).

2.2. Farklılık ve Farklılık Yönetimi

İnsanlar arasındaki farklılıklar ele alındığında farklı inanç grupları, farklı demografik yapılar, farklı dilleri konuşan bireyler, farklı kültürleri, değerleri, gelenek ve göreneklere benimsenmeyen kişiler ya da topluluklar ifade edilir. Farklılık bireyler arasındaki ırk, dil, din, etnik köken, ulusal kültür, sosyal sınıf, cinsiyet, yaş, benimsenen değerler, ideoloji, kişilik ve fiziksel yetenek gibi birçok boyutu kapsamaktadır (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017:264). Hubbard farklılık kavramının yararlı bir şekilde tartışılabilmesi ve bünyesinde barındırdığı çeşitli yorumların anlaşılabilmesi için öncelikle kavramın ne ifade ettiğinin tanımlanması gerektiğini belirtmiştir (Hubbard, 2004:27). Farklılık tanımlamaları incelendiğinde literatürde konu ile ilgili birçok bilim insanı ve araştırmacının farklılık tanımlamaları olduğu görülmüştür. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

Türk Dil Kurumuna göre farklılık kavramı “farklı olma durumu, ayrımlılık ve başkalık” olarak tanımlanmıştır (2021, Mayıs). Büyük Larousse (1986:3973) farklılık kavramını “farklı olma durumu ve benzeşmezlik” kavramları ile açıklamıştır. İngilizce’de Diversity kelimesinin karşılığı olan farklılık kelimesi Redhouse sözlüğüne göre “olgu veya nitelikte farklılık, değişik varyasyonları olan, çok yönlü” olarak tanımlanmıştır (Redhouse, 1991). Oxford İngilizce Sözlüğüne göre ise Diversity (farklılık) kelimesi “bir dizi farklı şey, farklı olma hali, çeşitlilik, farklı tür” olarak ifade edilmiştir (Oxford İngilizce Sözlüğü, 1989).

Hubbard’a göre farklılık, örgütsel hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda uygulanan, farklılıklar ve benzerliklerle karakterize olan kolektif bir karışımdır. Tanıma göre farklılıklar, herkesin farklılıklar ve benzerlikleriyle sahip olduğu süreçler, sistemler ve örgütün cevap vermek zorunda olduğu ulusal ve uluslararası koşullardan kaynaklanan çeşitliliği içeren bir karışım ve mozaik olarak açıklanmıştır (Hubbard, 2004:27-28).

Farklılık kavramının en kısa tanımı göze çarpan heterojenlik olarak ifade edilebilir. Farklılık kavramı sosyal ve çalışma hayatında farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Sosyal

bağlamda farklılık, cinsiyet, yaş, etnik köken, dil, din, ırk, gelenek ve görenek, kültür, cinsel yönelim, fiziksel, psikolojik ve zihinsel yetenek, sosyo-ekonomik farklılıklar gibi bireylerin birçok özelliğini ifade eder. Çalışma hayatındaki farklılıklar ise farklı kimlik ve statüye sahip birey ve gruplar, roller, eğitim, deneyim, beceri düzeyi ve çalışma süresi gibi farklılıklardan oluşmaktadır (Sulman vd., 2007:146).

Farklılıkların yönetimi kavramı yönetim biliminde yeni sayılabilecek kavramlardan biridir. Kavram en temelinde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bir anlayış olmasının yanında örgütsel bağlamda, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasını ve farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alan yönetim yaklaşımı olarak ifade edilir (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017:266).

Farklılık yönetimi, farklılık tanımına göre daha geniş bir perspektifle tanımlanabilir. Farklılık yönetimi, çalışanların var olan potansiyellerinden en yüksek seviyede yararlanabilmek için bütün çalışanların farklılıklarının kabul edilmesi bu farklılıkların kavranması, önemsenişi, uygun çalışma ortamlarının yaratılması ve sürdürülmesi faaliyetidir (Özgener, 2020:315). Farklılıkların yönetimi, farklı karakteristik özelliklere sahip bireylerin (geleneksel görüş, cinsiyet, ırk, etnik köken, milliyet vs.) örgüt içindeki sayısının artması değil farklı özelliklere, dünya görüşlerine, yaşam tarzlarına ve dillere sahip çalışanların varlığının bilinmesi ve farkında olunmasını ifade eder (Bhadury vd., 2000:143).

Thomas (1991) farklılık yönetimi kavramını “bütün çalışanlar için geçerli bir ortam yaratmak amacıyla geliştirilen bir yönetim süreci” olarak tanımlamıştır. Burada anahtar rolünde olan kavram ise farklılığın kuruluş içerisinde varlık yani bir değer olarak görülmesidir (Reichenberg, 2001:2). Farklılık yönetimi, örgütlerde heterojenliğin farkına varılması ve buna değer verilmesinin, örgütün performansına ve ekonomik gelişimine katkı sunacağını öne süren bir yönetim felsefesi olarak da tanımlanabilir (Dereli, 2007:1). Diğer bir tanıma göre farklılık yönetimi, bireylerin farklılıklarını görmek, kabul etmek, farklı insanlara değer vermek ve onları takdir etmenin yanında, daha açık bir ifadeyle bireylerin dil, din, ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet, farklı fiziksel özellikler, iletişim tarzları, deneyimleri, anlama ve öğrenme hızlarını olduğu gibi kabul etmek ve saygıyla karşılamak olarak ifade edilir (Barutçugil, 2011:203).

2.3. İnsan Kaynakları Verimliliği

Verimlilik, insanlığın tarihi kadar eski ve insanların yaşamlarını sürdürebilmek için üretmeye başladığı günlerden beri kullanılagelen bir kavramdır. Verimlilik üreten insan, üretilen ürün, üretim biçimi veya üretilenin kullanımıyla doğrudan bağlantılı bir kavramdır. Üretim kavramı kadar eski ve uzun bir tarihi olan bu kavramın sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenerek birçok değişik tanımlamaları yapılmıştır (Hançer, 2004:1).

Verimlilik yani produktivite kavramının ortaya çıkması ve bugün ki tanımına en yakın kullanımı 16. Yüzyılda Alman bilim insanı George Bauer tarafından 1556’da yayımlanan “De re Metallica” adlı kitabında kullanılmıştır. Baur eserinde madenin yer altından en elverişli/verimli çıkarılma yöntemlerini ifade etmiş ve verimliliği artırma tekniklerinden bahsetmiştir (Odabaşı, 1997:17).

Verimlilik kavramı resmi anlamda ilk olarak 1776’da Quesnay tarafından yazılan “Ekonomi Teorilerinin Tarihsel Bakış Açısı” adlı çalışma ile tanımlanmıştır. Quesnay verimliliği

ziraatta refahın gerçek kaynağı olarak ifade etmiştir (Şahin, 1999:126). Alfbred Aftalion ise verimlilik kavramını çıktılarının kullanılan araçlara oranı olarak tanımlamıştır (İleri, 1999:10). Daha sonra Adam Smith ise “Ulusların Refahı” adlı eserinde işgücü ve iş bölümü arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve verimliliği modern dünyanın uygulayabileceği bir model-kavram olarak önermiştir. Karl Marx ise çalışmalarında imalat endüstrisindeki işgücü, malzeme ve teçhizat arasındaki verimlilik problemlerini tartışmıştır (Müftüoğlu, 1989:304; Çetin & Mutlu, 2014:24).

Genel bir tanımla verimlilik, bir üretim veya hizmet biriminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir. Bu tanımdan yola çıkarak verimlilik, çeşitli mal ve hizmetleri üretirken kullanılan kaynakların –emek, sermaye, malzeme, enerji, bilgi, arazi vs.- etkin kullanımı olarak tanımlanır (Prokopenko, 2011:19).

İşletmeler veya örgütler, örgütsel amaçlarına iş görenleri sayesinde ulaşır. Bu nedenle örgütün verimliliği üzerinde en önemli etkiye sahip olanlar da yine iş görenlerdir. İş görenlerin yetenek ve motivasyonları eğitim düzeyleri kadar önemlidir ve bu faktörlerin verimlilik üzerine olan etkileri de çok yüksektir. İnsan kaynakları yöneticisinin çalışanları güdüleyecek ve harekete geçirecek çeşitli plan ve programlar yapması ve bunları uygulamaya koyması gerekmektedir. Bu faktörler ve programlar sonucunda iş görenlerin verimliliğinde artış gözlemlenebilir (Yumuşak, 2008:242).

İş görenlerin, arzulanan amaçlara ulaşabilmesi ve kendisinden beklenen performansı sergileyebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyon seviyesine sahip olması gerekir. İstenilen verimlilik düzeyinin sağlanabilmesi için iş görene; işletme tarafından iyi bir ücret verilmesi, işletme içerisinde belli alanlarda fırsatlar sunulmalı, iş görenin iş doyumuna ulaşabileceği bir tatmin düzeyi sağlanmalı, terfi imkânları oluşturulmalı ve diğer iş görenler tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet görmelidir. Çünkü çalışanların, işi verimli bir şekilde yapabilmesi için gerekli istek ve çabayı kendilerinde görmesi ve ayrıca işletmelerin kendilerine sunduğu fırsatları algılayabilmesi ve maddi anlamdaki ücret ve ödülleri tatmin edici bulması gerekmektedir (Gupta, 1982:135- 136).

İş gören verimliliğinin düşük olduğu işletmelerde birçok problem ortaya çıkabilmektedir. Örneğin verimliliğin düşük olduğu örgütlerde, malzeme ve teknoloji verimliliği de düşük ve verimliliğin artırılması da son derece güç olmaktadır. Hâlbuki ki iş gören verimliliğinin yüksek olduğu veya verimliliği arttırmaya yönelik önlemlerin alındığı işletmelerde teknoloji verimliliği de artmakta ve bu sayede işletmenin toplam faktör verimliliği olumlu olarak etkilenmektedir. Diğer bir değişle iş gören verimliliğinin artması örgüt verimliliğinin de artmasını sağlamaktadır (Uğur, 1991:674).

Sonuç olarak insan kaynaklarının iş gören verimliliğine ne derecede katkı sunacağı bu birimin verimliliğe olan bakış açısı, birimin nasıl kullanıldığı ve nasıl örgütlendiği sorularıyla açıklanabilir. İnsan kaynakları biriminin etkinliği, insan kaynakları yöneticisinin yapılan işlere aktif olarak katılmasıyla sağlanabilir. Bu sayede insan kaynakları biriminde görev yapan çalışanlar, hem iş görenlerle yöneticiler arasında iletişim ve koordinasyonun geliştirilmesine katkı sunar hem de bilgi ve deneyimlerin kolayca aktarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütte ortaya çıkabilecek sorunlar kolayca çözülebilir ve yeni sorunların ortaya çıkması engellenebilir (Hançer, 2004: 108).

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye'nin bir ilinde yer alan devlet hastanesi, eğitim ve araştırma hastanesi, ağız ve diş sağlığı eğitim ve araştırma hastanesi ve özel hastanede görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya ve bu araştırma sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi

Araştırma amacı, "Bir ilde Sağlık Bakanlığına bağlı devlet, üniversite ve özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin ve farklılıklar yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisini belirlemek"tir. Araştırma problemi; "Bir ilde Sağlık Bakanlığına bağlı devlet, üniversite ve özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet ve farklılık yönetimi algılarının verimlilikleri üzerinde herhangi bir etkisi var mı? Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet, farklılık yönetimi ve verimlilik düzeyleri nedir?" sorularından oluşmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Etik Yönü

Araştırmanın evrenini bir il merkezi sınırları içerisinde yer alan bir devlet hastanesi (%39), eğitim ve araştırma hastanesi (%50), ağız ve diş sağlığı eğitim ve araştırma hastanesi (%6) ve özel hastanede (%5) görev yapan doktor, hemşire, diğer sağlık personeli, idari personel ve diğer çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma evreni hekim, hemşire, diğer sağlık personeli, idari personel ve son olarak diğer çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışmada basit rastgele örneklem seçim yöntemi kullanılmıştır. Sağlık kurumlarından ayrı ayrı alınan veriler değerlendirildiğinde toplam evren sayısının 2.215 sağlık çalışanından oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırmamız için yeterli olabilecek örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında $\alpha=0.05$ için 328 olarak tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında bütün çalışanlara ulaşılarak anket uygulanmak istenmiş fakat Covid-19 pandemi süreci ve buna bağlı olarak bazı çalışanların izinli, raporlu veya uzaktan çalışması, görevlendirmeler, sağlık çalışanlarının yoğun çalışması ve anket sorularının cevaplanmak istenmemesi gibi nedenlerden ötürü 980 anket formu dağıtılabilmektedir. Dağıtılan anket formlarından 564 tanesi geri dönmüştür. Anket formları incelemeye alındığında 127 anketin eksik, hatalı doldurulduğu veya boş olarak teslim edildiği tespit edilip araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu nedenle araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 437 katılımcı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında çalışmanın etik yönden uygunluğunu tespit etmek amacıyla Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun 30/04/2021 tarihli toplantısında çalışmanın etik açıdan uygun olduğuna dair (belge protokol no:05/34) görüş alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Değişkenleri

Araştırma kapsamında ölçek formu dört bölüm olarak düzenlenmiştir. Araştırma ölçeğinin ilk bölümünü kişisel bilgi formu daha sonra örgütsel adalet ölçeği, farklılık yönetimi ölçeği ve son bölümünü ise Endicott işte üretkenlik ölçeği oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan ölçme aracının ikinci bölümünü örgütsel adalet ölçeği oluşturmaktadır. Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Niehoff & Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Gürbüz & Mert (2009) tarafından yapılan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin dağıtım adaleti boyutu 1-5. ifadelerinden, işlemsel (prosedürel) adalet boyutu 6-11. ifadelerinden ve son olarak etkileşimsel adalet boyutu ise 12-20. ifadelerinden oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum olarak belirlenmiş beşli likert tipinde düzenlenmiş bir ölçektir. Ayrıca katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelere (1-5) verdikleri cevapların toplam puanlarının, ifade sayısına bölünmesiyle genel örgütsel adalet algısı tespit edilebilmektedir. Tespit edilen puanın yüksek olması katılımcı grubun örgütsel adalet algısının da yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçekten elde edilen puan üç ve üçün üstünde ise olumlu örgütsel adalet algısına ve üçün altında ise olumsuz örgütsel adalet algısına işaret etmektedir (Gürbüz & Mert, 2009:117- 139).

Araştırma ölçeğinin üçüncü kısmında farklılıkları ölçebilmek için Ergül & Kurtulmuş (2014) tarafından geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek "Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar" ve "Yönetimsel Uygulamalar" olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan farklılıklara ilişkin yaklaşımlar boyutunda 8 (13-20.) ifade ve yönetimsel uygulamalar boyutunda ise 12 (1-12.) ifade olmak üzere toplam 20 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin maddeleri 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum arasında değer alan beşli likert tipi bir ölçektir. Farklılık yönetimi ölçeği ayrıca toplam puanın elde edilebilmesine de imkân vermektedir. Bu puanlar sayesinde her bir boyut için puan alınabileceği gibi ölçeğin geneli içinde toplam puan elde edilebilir. Ölçekten elde edilebilecek puanlar ve anlamları ise; "1,00-1,80: çok kötü, 1,81-2,60: kötü, 2,61-3,40: kısmen iyi, 3,41-4,20: iyi, 4,21-5,00: çok iyi" şeklindedir. Bu puanlar sayesinde katılımcıların farklılık yönetim algılarının düzeyleri tespit edilebilir. Bu puanın yüksek olması katılımcıların, kurumlarında uygulanan farklılık yönetim algısının yüksek olduğunu ifade etmektedir (Kurtulmuş & Ergül, 2014:298-312).

Araştırma ölçeğimizin son kısmında insan kaynaklarının verimliliğini ölçmek için Endicott & Nee (1997) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Uğuz vd. (2004) tarafından yapılan "Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek iş verimliliğini duyarlı bir şekilde ölçmek için geliştirilmiş, uygulanması kolay ve kısa bir ölçektir. Endicott işte üretkenlik ölçeğinde 25 madde yer almakta ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri beşli likert tipi olarak tasarlanmış ve 0: Hiç, 1: Çok nadir, 2: Bazen, 3: Sık sık, 4: Hemen her zaman şeklinde anlamlandırılmış ve derecelendirilmiştir. Ölçekten alınabilecek toplam puan 0 ve 100 arasında değişmekte ve yüksek puan düşük iş verimliliği olduğu anlamına gelmektedir (Uğuz vd., 2004:209-214).

3.4. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Kuramsal Temelleri

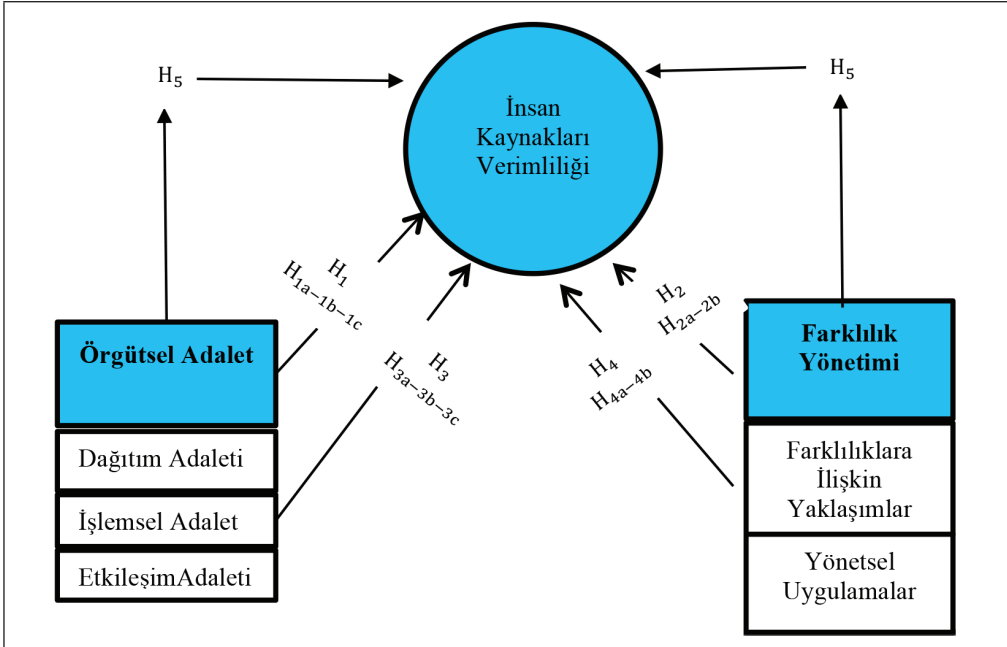
Çalışanların farklılık yönetimi ile örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi açıklamada sosyal kategorileşme ve sosyal mübadele kuramlarından yararlanılabilir. Sosyal kategorileşme kuramına göre birey kendini grup üyelikleri açısından tanımlamakta ve kendini diğer gruplar ve çalışanlarla karşılaştırarak sosyal kategoriler oluşturdukları bilişsel bir süreçtir. Bu

kuramda ırk, cinsiyet, değerler ve inanış gibi temel farklılıkları kullanarak başkaları kategorize edilmektedir. Ayrıca bu kategoriler biz- onlar ayrımı da ortaya çıkarmaktadır (Doruköz, 2022:15). Sosyal mübadele kuramı ise çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak değişimi olarak görür. Bu kuram, herhangi bir ilişkide tarafların ödüllendirme beklentisi içinde (ücret, ödül, dikkate alınma, saygı görme vb.) sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri beklentiler sebebiyle sürdürdüğü varsayımına dayanır. Bu teorinin temelinde tarafların bir mübadele süreci içerisinde yer almaları ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında elde edebilecekleri ödül beklentisi varsa söz konusu olabilmektedir (Gefen ve Ridings, 2002; Bolat vd., 2009:219). Bu teorilerden yola çıkılarak örgütsel adaletin ve farklılık yönetiminin verimlilik üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler aracılığıyla sınanmıştır.

Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları kurumlarda uygulanan farklılık yönetim uygulamalarının insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma, tanımlayıcı- ilişki arayıcı tipte bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırmaların amacı bir birey, örgüt, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir. Bu tipteki araştırmalarda temel amaç, inceleme konusu olan olayı, bu olayın değişkenlerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve bu tanımlamalara dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir. Bu tür araştırmalar değişkenler arası ilişkileri saptayabilmek ve ana kütleyle yönelik tanımlamalar gerçekleştirebilmek için de kullanılır (Okumuş, 2019:61).

Araştırmamız bir dizi değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik olması sebebiyle en uygun modelin alternatif modeller stratejisi olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan araştırma sorularının yanıtlanabilmesi amacıyla kurulan hipotezleri içeren ve çalışmadaki kavramlardan oluşan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1:Araştırma Modeli ve Hipotezler



H₁: Örgütsel adalet ve alt boyutları (Dağıtım adaleti (**H_{1a}**), İşlemsel adalet (**H_{1b}**), Etkileşimsel adalet (**H_{1c}**)) ile insan kaynakları verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Farklılık yönetimi ve alt boyutları (Yönetimsel uygulamalar (**H_{2a}**), Farklılıklara ilişkin yaklaşım (**H_{2b}**)) ile insan kaynakları verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel adalet ve alt boyutlarının (Dağıtım adaleti (**H_{3a}**), İşlemsel adalet (**H_{3b}**), Etkileşimsel adalet (**H_{3c}**)) insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Farklılık yönetimi ve alt boyutlarının (Yönetimsel uygulamalar (**H_{4a}**), Farklılıklara ilişkin yaklaşım (**H_{4b}**)) insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.5. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma ölçekleri yoluyla toplanan veri seti için yapılan analizler ve analizlerin kullanılma gerekçeleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- Ölçek maddelerinin güvenilirlik analizi yapıldı ve ölçek soruları ile boyutlarının korelasyon matrisleri incelendi,
- Ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlayabilmek için doğrulayıcı faktör analizleri yapıldı,
- Demografik verilerden elde edilen bilgiler (frekans ve yüzdeler) frekans analizleri yoluyla açıklandı,
- Ölçeklerin betimleyici istatistikleri (mean, median, frekans ve yüzdeler) analiz edildi,
- Örgütsel adalet ve farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi ve ilişki yönünü tespit etmek için korelasyon analizi yapıldı,
- Örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisini tespit etmek için basit doğrusal ve çoklu regresyon analizi yapıldı.

4. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde güvenilirlik analizleri, ölçeklerin yapı geçerlilikleri, betimleyici (frekans) istatistikler, hipotezlerin sınanmasına yönelik korelasyon ve basit-çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçları verilmiştir.

4.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Analizleri

Katılımcıların sosyo-demografik durumları frekans analizleri ile test edildiğinde; %56.3'ü kadın, %37.5'i 26-30 yaş aralığında, %52.4'ü bekar ve %49.7'sinin lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcılardan oluştuğu tespit edildi. Ayrıca katılımcıların %43.2'si hemşire olarak görev yapmaktayken %49'unun gelir düzeyi 4001-5500 TL aralığında olduğu belirlendi. Katılımcıların çalıştıkları kurum ve çalışma şekilleri incelendiğinde %48.3'ünün eğitim ve araştırma hastanesinde çalıştığı, %61.6'sının kadrolu çalışma şekline sahip olduğu tespit edildi. Son olarak katılımcıların %38.2'si 1-3 yıl aralığında görevde çalışma süresine sahip olurken %51.9'unun da 1-3 yıl kurumda çalışma süresine sahip olduğu tespit edildi.

4.2. Araştırma Ölçeklerinin Ölçüm Modelleri (DFA)

Tablo 1’de örgütsel adalet, farklılık yönetimi ve insan kaynakları verimlilik ölçeklerine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Uyum iyiliği indekslerinin her biri ile ilgili raporların ayrı ayrı verilmesi konusunda araştırmacılar arasında bir mutabakat bulunmamaktadır. Uyum iyiliği değerlerinin hangilerinin daha güvenilir olduğuna dair araştırmalar ve tartışmalar devam etmektedir. Bu nedenle geniş örneklem kullanıldığında ($N>250$); ve buna bağlı p değeri, χ^2/df , CFI, SRMR, RMSEA değerlerinin raporlanması Gürbüz (2019: 36) tarafından önerilmektedir. Bu çalışmada da Gürbüz’ün önerilerine ek olarak GFI, NFI ve TLI değerleri de incelenmiş ve bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin İyi Uyum İyiliği Değerleri

Modeller	χ^2/df $3 \leq p \leq 5$	CFI ≤ 0.95	GFI ≤ 0.95	NFI ≤ 0.95	TLI ≤ 0.95	RMSEA ≤ 0.08	AGFI ≤ 0.95
ÖA	3,234	,940	,905	,943	,950	0,72	,901
FY	3,824	,940	,902	,932	,935	0,78	,902
İKV	4,218	,942	,913	,944	,945	0,79	,911

(n=437)** =p<0,01 ÖA: Örgütsel Adalet, FY: Farklılık Yönetim Ölçeği, İKV: İnsan Kaynakları Verimlilik Ölçeği

Örgütsel adalet ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 1’de yer alan uyum iyiliği indeks değerleri elde edilmiştir. /df (CMIN/df) = 3,23 \leq 5, CFI= 0,94 \leq 0,95, GFI= 0,90 \leq 0,95, NFI= 0,94 \leq 0,95, TLI= 0,95 \leq 0,95, RMSEA= 0,07 \leq 0,08 ve AGFI= 0,90 \leq 0,95; farklılık yönetim ölçeği için /df (CMIN/df) = 3,82 \leq 5, CFI= 0,94 \leq 0,95, GFI= 0,90 \leq 0,95, NFI= 0,93 \leq 0,95, TLI= 0,93 \leq 0,95, RMSEA= 0,07 \leq 0,08 ve AGFI= 0,90 \leq 0,95 ve insan kaynakları verimlilik ölçeği için χ^2/df (CMIN/df) = 4,21 \leq 5, CFI= 0,94 \leq 0,95, GFI= 0,91 \leq 0,95, NFI= 0,94 \leq 0,95, TLI= 0,94 \leq 0,95, RMSEA= 0,07 \leq 0,08 ve AGFI= 0,92 \leq 0,95 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre her üç ölçeğinde doğru kurgulandığı ve uyum iyiliği değerlerinin de iyi uyum veya kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz, 2021: 38).

4.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri ve Tanımlayıcı Testler

Cronbach Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçek güvenilirliği farklı şekillerde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 405; Can, 2017: 391). Bu yorumlar; $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilir, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlik, Ortalama, Standart Sapma ve Normallik Analizleri

Ölçekler ve alt boyutları	α	X^2	S.S	Basıklık	Çarpıklık
Örgütsel adalet	0,95	2,62	0,92	-,432	,249
Dağıtım adaleti	0,85	2,11	0,98	,271	,889
İşlemsel adalet	0,90	2,71	1,07	-,816	,143
Etkileşimsel adalet	0,95	2,80	1,04	-,741	,078
Farklılık yönetimi	0,96	2,61	0,89	-,292	,374
Yönetimsel uygulamalar	0,92	2,68	0,89	-,260	,383
Farklılıklara ilişkin yaklaşım	0,94	2,60	0,98	-,545	,280
İnsan kaynakları verimliliği	0,95	1,27	0,82	-,545	,375

(n=437)** =p<0,01, α =Cranbach alpha, =Aritmetik ortalama, S.S=Standart sapma

Ölçeklerin Cranbach alpha (α) değerleri incelendiğinde her üç ölçeğin ve ölçek alt boyutlarının yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca normallik dağılımına karar verebilmek için ölçek dağılımının basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) katsayılarının da incelenmesi gerekmektedir (Can, 2017:88-89). Akgül & Çevik (2003:100)'de basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) katsayılarına bakmanın Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarına göre daha sağlıklı olacağını belirtmiştir. Basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) katsayılarının yorumlanması noktasında literatürde birçok katsayı aralığının mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin Can (2017:84-85)'a göre basıklık ve çarpıklık aralığı +1,96 ile -1,96 arasında veriler, normal dağılım göstermektedir. Büyüköztürk (2018: 40) ise +1 ile -1 aralığının normal dağılım için yeterli olduğunu belirtmiştir (Morgan vd., 2011:51; Şencan, 2005:199). Bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmamızda da +1 ile -1 aralığı temel alınarak yorumlama yapılmış ve üç ölçek ve alt boyutlarının basıklık ve çarpıklık değer aralığı -1 ile +1 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre veriler normal dağılım göstermektedir.

4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için araştırmanın bu bölümünde korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Korelasyon analizine göre, katsayısının -1 ile +1 arasında aldığı değerler ve katsayısının işareti ilişkinin yönünü ve kuvvetini ifade eder. Bu katsayı "r" yorumlanırken; 0,00-0,25 arası "çok zayıf" ilişki, 0,26-0,49 arası "zayıf" ilişki, 0,50-0,69 arası "orta" düzeyde ilişki, 0,70-0,89 arası "yüksek" ilişki ve son olarak 0,90-1,00 arası ise "çok yüksek" düzeyde ilişki olarak yorumlanır (Kalaycı, 2010: 115-116; Can, 2017: 369-370).

Tablo 3: Değişkenler ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Ölçekler ve alt boyutları	ÖA	DA	İA	EA	FY	YU	FİY	İKV
Örgütsel adalet	1							
Dağıtım adaleti	-	1						
İşlemsel adalet	-	,597**	1					
Etkileşimsel adalet	-	,562**	,837**	1				
Farklılık yönetimi	-	-	-	-	1			
Yönetimsel uygulamalar	-	-	-	-	-	1		
Farklılıklara ilişkin yaklaşımlar	-	-	-	-	-	,851**	1	
İnsan kaynakları verimliliği	,749**	,646**	,692**	,704**	,657**	,656**	,600**	1

** Korelasyon (Pearson Correlation) %99 güven aralığında 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı; sig. .000; N=437. ÖA: Örgütsel Adalet, DA: Dağıtım Adaleti, İA: İşlemsel Adalet, EA: Etkileşim Adaleti, FY: Farklılık Yönetimi, YU: Yönetimsel Uygulamalar, FİY: Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar, İKV: İnsan Kaynakları Verimlilik Ölçeği

Örgütsel adalet boyutları ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi test etmek için de korelasyon analizi yapıldı. Tablo 3’de görüldüğü gibi örgütsel adalet ile insan kaynakları verimliliği arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edildi ($0,70 < R = 0,74 < 0,89$). Ayrıca örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutları ile insan kaynakları verimliliği arasında orta düzeyde anlamlı (Dağıtım adaleti: $0,50 < R = 0,64 < 0,69$; İşlemsel adalet: $0,50 < R = 0,69 < 0,69$); etkileşim adaleti ile insan kaynakları verimliliği arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlendi ($0,70 < R = 0,70 < 0,89$). Ayrıca ilişki yönü olumlu yani pozitif olarak belirlendi. Bu sonuca göre, örgütsel adalet algısında bir artış olduğunda insan kaynakları verimliliğinde de bir artış olacağı ifade edilebilir. Bu durumun tersi de aynı şekilde doğrudur. Sonuç olarak; H_1 hipotez “Örgütsel adalet ve alt boyutları (Dağıtım adaleti (H_{1a}), İşlemsel adalet (H_{1b}), Etkileşimsel adalet (H_{1c})) ile insan kaynakları verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Farklılık yönetim algısı ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapıldı. Tablo 3’de görüldüğü gibi farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edildi ($0,50 < R = 0,65 < 0,69$). Ayrıca farklılık yönetim boyutları ile insan kaynakları verimliliği arasında da orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edildi (Yönetimsel uygulamalar: $0,50 < R = 0,65 < 0,69$; Farklılıklara ilişkin yaklaşımlar: $0,50 < R = 0,60 < 0,69$). Ayrıca ilişki yönü olumlu yani pozitif olarak belirlendi. Bu sonuca göre, farklılık yönetim algısında bir artış olduğunda insan kaynakları verimliliğinde de bir artış olacağı ifade edilebilir. Bu durumun tersi de aynı şekilde doğrudur. Sonuç olarak; H_2 hipotezi “Farklılık yönetimi ve alt boyutları (Yönetimsel uygulamalar (H_{2a}), Farklılıklara ilişkin yaklaşım (H_{2b})) ile insan kaynakları verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Adalet ve Farklılık Yönetimi Boyutlarının İnsan Kaynakları Verimliliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Std.	X ²	t	p	İkili "r"	Kısmi "r"	Çoklu Bağlantılık		
								Tlr.>0,2	VIF<10	CI<30
Sabit	17,234	1,929		8,932	0,000					1,000
DA	1,249	0,171	0,294	7,286	0,000	0,618	0,333	0,619	1,615	6,838
İA	0,632	0,209	0,198	3,026	0,000	0,689	0,145	0,237	4,216	7,355
EA	0,764	0,132	0,361	5,810	0,000	0,696	0,271	0,261	3,831	14,909

R= =0,570 F=187,885 p=0,000 Durbin Watson: 1,673 Düzeltilmiş =0,567

Değişken	B	Std.	X ²	t	p	İkili "r"	Kısmi "r"	Çoklu Bağlantılık		
								Tlr.>0,2	VIF<10	CI<30
Sabit	22,224	2,223		9,997	0,000					1,000
YU	0,939	0,131	0,509	7,157	0,000	0,655	0,326	0,259	3,860	6,279
FİY	0,437	0,179	0,170	2,391	0,017	0,608	0,114	0,259	3,860	13,617

R= =0,436 F=166,728 p=0,000 Durbin Watson: 1,797 Düzeltilmiş =0,434

*Bağımlı değişken: İnsan kaynakları verimliliği *p<0,05 , DA: Dağıtım adaleti, İA: İşlemsel adalet, EA: Etkileşim adaleti, YU: Yönetimsel uygulamalar, FİY: Farklılıklara ilişkin yaklaşımlar

Tablo 4’de ki analiz sonuçlarının değerlendirilebilmesi için öncelikle ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edildi. Yukarıda çoklu doğrusal regresyon analizi için ön koşullardan birisi olan çoklu bağlantılılığın kontrolü için tolerans, VIF ve CI değerleri incelendi. Buna göre “dağıtım adaleti” değişkeni için tolerans değeri= 0,619>0,2, VIF değeri= 1,615< 10, CI değeri= 6,838< 30 “işlemsel adalet” değişkeni için tolerans değeri= 0,237>0,2, VIF değeri= 4,216< 10, CI değeri= 7,355< 30 ve son olarak “etkileşim adaleti” değişkeni için tolerans değeri= 0,261>0,2, VIF değeri= 3,831< 10, CI değeri= 14,909< 30, “yönetimsel uygulamalar” değişkeni için tolerans değeri= 0,259>0,2, VIF değeri= 3,860< 10, CI değeri= 6,279< 30 ve “farklılıklara ilişkin yaklaşımlar” değişkeni için tolerans değeri= 0,259>0,2, VIF değeri= 3,860< 10, CI değeri= 13,617< 30 olarak tespit edildi. Bu sonuçlara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2018: 100; Can, 2017: 280).

Ön koşullar sağlandığından H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{4a} , ve H_{4b} hipotezleri çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilebilir. “Örgütsel adalet boyutlarının insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ve “Farklılık yönetimi boyutlarının insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezlerini test edebilmek için çoklu doğrusal regresyon analizindeki “Enter” metodu kullanıldı. Bu metod, her bir bağımsız değişkenin bir diğerinden daha önemli olmadığı veya düşünülmediği durumlarda kullanılan bir metottur (Kalaycı, 2010: 260). Analiz sonucunda tablo 4’de gösterildiği gibi “dağıtım adaleti”, “işlemsel adalet”, “etkileşim adaleti”, “yönetimsel uygulamalar” ve “farklılıklara ilişkin yaklaşımlar” değişkenlerinin insan kaynakları verimliliği değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşıldı (ÖA: R=0,755,=0,570, F=187,885, p=0,00<0,05; FY: R=0,660,=0,436, F=166,728, p=0,00<0,05).

İnsan kaynakları verimliliğinde meydana gelen değişimin %57'sini örgütsel adalet boyutları ve %43.6'sını farklılık yönetim boyutları açıklamaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{4a} , ve H_{4b} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Adalet ve Farklılık Yönetiminin İnsan Kaynakları Verimliliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Std.	X ²	t	p	İkili “r”	Kısmi “r”	Çoklu Bağlantılık		
								Tlr>0,2	VIF<10	CI<30
Sabit	16,036	2,010		7,978	0,000					1,000
ÖA	0,670	0,056	0,620	11,973	0,000	0,748	0,499	0,370	2,700	6,673
FY	0,179	0,058	0,161	3,104	0,002	0,653	0,148	0,370	2,700	11,530

R= =0,569 F=286,121 p=0,000 Durbin Watson: 1,661 Düzeltilmiş =0,567

*Bağımlı değişken: İnsan kaynakları verimliliği, *p<0,05

Tablo 5'deki regresyon analiz sonuçlarının değerlendirilebilmesi için öncelikle ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edildi. Yukarıda çoklu doğrusal regresyon analizi için ön koşullardan birisi olan çoklu bağlantılılığın kontrolü için tolerans, VIF ve CI değerleri incelendi. Buna göre “örgütsel adalet” değişkeni için tolerans değeri= 0,370>0,2, VIF değeri= 2,700<10, CI değeri= 6,673<30 ve “farklılık yönetim” değişkeni için tolerans değeri= 0,370>0,2, VIF değeri= 2,700<10, CI değeri= 11,530<30 olarak tespit edildi. Bu sonuçlara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2018: 100; Can, 2017: 280).

Ön koşullar sağlandığından H_5 hipotezi çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilebilir. “Örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezini test edebilmek için çoklu doğrusal regresyon analizindeki “Enter” metodu kullanıldı. Analiz sonucunda tablo 5'de gösterildiği gibi “örgütsel adalet” ve “farklılık yönetimi” değişkenlerinin insan kaynakları verimliliği değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşıldı (R=0,754,=0,569, F=286,121, p=0,00<0,05). Bu sonuçlara göre “örgütsel adalet” ve “farklılık yönetimi” değişkenleri insan kaynakları verimliliğinde meydana gelen değişimin %56'sını açıklamaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Araştırmamızda örgütsel adaletin ve farklılık yönetim uygulamalarının insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisi hem genel hem de alt boyutlar açısından incelenmiştir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için bir ilde kamu ve özel sektöre bağlı dört (4) hastanede görev yapan 437 sağlık çalışanı çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu amaçlar doğrultusunda kurulan beş (5) hipotez test edilmiştir.

Örgütsel adalet ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişki incelendiğinde (H1) pozitif/olumlu ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı sonuç örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları için de geçerlidir. Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının örgüt adalet algısı arttıkça insan kaynakları verim-

lilikleri de artış gösterecektir. Aynı şekilde adalet algısı azaldıkça verimlilik düzeylerinde de düşüş yaşanacağı ifade edilebilir. Bu sonuçlar yerli ve yabancı yazında yapılan birçok araştırma ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Dalmış (2022: 1080-1094) çalışanların örgütsel adalet ve alt boyutlarına yönelik algıları arttıkça verimlilik düzeylerinin de artış göstereceğini tespit etmiştir. Imran vd. (2015: 840)'de örgütsel adaletin çalışan verimliliğini arttıracığını ve örgütsel adaletin verimlilikle doğrudan bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel adaletin (H3) ve alt boyutlarının insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bu sonuç yerli ve yabancı yazında yapılan birçok araştırma ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Sadeghi vd. (2013:173) insan kaynakları verimliliğinde ilk sırada dağıtım adaletinin ve daha sonra etkileşim adaletinin en yüksek etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Seyedin vd. (2011:97-116)'de hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaya göre; örgütsel adalet ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgütsel adalet çalışanların ödül, ceza, maaş, izin, terfi gibi kazançlarının adil dağıtımını, alınan kararların çalışanlara adil uygulanmasını ve bu süreçlerin çalışanlar tarafından adil algılanmasıyla açıklanan bir durumdur. Tanımdan da yola çıkarak sağlık çalışanlarının emeklerinin karşılığı olan ödül, maaş, terfi vs. gibi kazançlarının adil dağıtılmaması çalışanların verimliliklerinde düşüşe sebebiyet verebilir. Bu nedenle çalışanların emekleri ölçüsünde dağıtım adaletinin sağlanması verimliliğe katkı sunacaktır. Ayrıca kurum içerisinde yöneticilerin aldığı kararlar ve bu kararların alınma şekilleri de örgütsel adalet kavramının konusudur. Bu nedenle yöneticilerin karar vermeden önce ortak aklı egemen kılması ve karar alma süreçlerine çalışanlarını dâhil etmesi işlemsel adalet algısının gelişmesine katkı sunacağı için ayrıca çalışanların verimliliklerine olumlu olarak yansıtacağı ifade edilebilir. Son olarak yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin adaletli olmasına dayanan etkileşim adaleti kavramı düşünüldüğünde yöneticilerin çalışanlarına nazik, duyarlı, saygılı ve onurlu davranması, çalışanlar arasında ayırım yapılmaması, yöneticilerin çalışanlarına net ve mantıklı açıklamalar yapması etkileşim adaleti algısını arttıracığı için aynı zamanda çalışanların verimlilik düzeylerine de olumlu katkı sunacağı ifade edilebilir.

Farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişki incelendiğinde (H2) pozitif/olumlu ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı sonuç farklılık yönetiminin yönetsel uygulamalar ve farklılıklara ilişkin yaklaşım boyutları için de geçerlidir. Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının farklılık yönetim uygulamalarına karşı algı düzeyi arttıkça insan kaynakları verimlilikleri de artış gösterecektir. Aynı şekilde farklılık yönetim algısı azaldıkça verimlilik düzeylerinde de düşüş yaşanacağı ifade edilebilir. Bu sonuçlar yerli ve yabancı yazında yapılan birçok araştırma ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Misganu & Zewdie (2018: 33-42) farklılık yönetim uygulamaları ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca farklılık yönetimi (H4) ve alt boyutlarının insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Yukarıdaki sonuçlar yerli ve yabancı yazında yapılan birçok araştırma ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Ardakani vd. tarafından yapılan bir çalışmaya göre de farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Farklılık yönetimi; çalışanların farklılıklarını görmek ve bu farklılıkları olduğu gibi kabul etmek, farklı insanlara değer vermek ve onları takdir etmek olarak tanımlanabilir. Ayrıca çalışanların dil, din, ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet, farklı fiziksel özellikler, iletişim tarzları ve

deneyimlerini olduğu gibi kabul etmek ve bu farklılıkları saygıyla karşılamak olarak açıklanabilir. Sağlık çalışanlarının bireysel farklılıklarını olduğu gibi kabul etmek ve bu farklılıklara değer vermek bireylerin verimliliklerini arttırabilir. Çalışanların farklı özelliklerine saygı duymak ve bu farklılıkların işletme amaçlarının daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kullanılması hem çalışan verimliliğine hem de genel olarak işletme verimliliğine katkı sunabilir. Ayrıca yöneticilerin sağlık çalışanlarının farklı özelliklerini (dil, din, ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet, farklı fiziksel özellikler ve deneyimleri) birer beşerî sermaye veya entelektüel sermaye olarak görebilmesi hem çalışan verimliliğine hem de örgütsel adalet algısına katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisi incelendiğinde (H5) örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; “örgütsel adalet” ve “farklılık yönetimi” değişkenleri insan kaynakları verimliliğinde meydana gelen değişimin %56’sını açıklamaktadır. Buradan hareketle sağlık yöneticilerinin, insan kaynaklarında verimlilik artışı sağlayabilmeleri için örgütsel adalet ve farklılık yönetim uygulamalarına birlikte önem vermeleri gerekmektedir. Örgüt içerisindeki kazançların dağıtımını noktasında çalışanların bireysel farklılıkları (kadın-erkek, evli- bekâr, genç-yaşlı çalışan vs.) göz önünde bulundurularak yapılacak dağıtım uygulamalarının verimliliğe zarar vereceği ifade edilebilir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının sadece yetenek, deneyim, emek ve katkı düzeyleri temel alınarak yapılan kazanç dağıtımını çalışan verimliliğine daha fazla katkı sunacaktır. Ayrıca sağlık kurumlarında yapılan işlemlerin veya uygulamaların çalışanların adalet algısını arttıracak şekilde yapılması ve bu uygulamaların çalışan farklılıklarını temel alacak şekilde farklılık göstermemesi gerekmektedir. Son olarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen ve amirlerin davranışlarını ve çalışanlarına olan yaklaşımlarını ilgilendiren etkileşim adaleti kavramı, bireysel farklılıkları temel almadan her çalışana eşit ve adaletli bir şekilde uygulanmalıdır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı bakış açıları, yaklaşımları ve davranış şekilleri farklılıklar temel alınarak gerçekleştirilmemeli tam aksine her çalışana eşit şekilde davranılmalıdır.

Sonuç olarak, örgütsel adalet ve farklılık yönetim uygulamalarının insan kaynakları verimliliği üzerinde olumlu/pozitif etkilerinin olduğu açıkça ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet ve farklılık yönetim uygulamalarına önem veren ve bu algıların yüksek olduğu örgütlerde insan kaynakları verimliliğinin artış göstereceği ifade edilebilir. Bu nedenle sağlık kurumlarında ideal bir örgüt yapısının ve verimlilik artışının sağlanabilmesi için örgütsel adalet algısı ne denli önemliyse farklılık yönetim uygulamaları da o denli önem arz etmektedir. Ayrıca bu sonuçlar başka örneklemeler, sağlık kurumları veya özel sektör çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarla kıyaslandığında paralellik göstermektedir. Bu bağlamda, araştırmamızın bir il merkezi içerisinde bulunan hastane çalışanları üzerinde yapılmasından dolayı ildeki sağlık çalışanlarının daha verimli olabilmesi için şu önerilerde bulunulmuştur.

Sağlık yöneticileri ve çalışanları için öneriler:

- Yöneticilerin kaynakları (döner sermaye ödemeleri, izin, ödül, ceza vs.) sağlık çalışanları arasında hakkaniyetli bir şekilde paylaşması yani kazanç, emek ve performans arasında bir denge kurması çalışanların, dağıtım adaleti algılamalarına olumlu katkı sunabilir.

- Yöneticilerin çalışanlarına karşı tarafsız ve hakkaniyetli davranması, yönetsel kararlar hakkında bilgi vermesi, çalışanların talep ve isteklerinin dinlenmesi ve çözüm odaklı yaklaşımların sergilenmesi işlemsel adalet algısının gelişmesine katkı sunabilir.
- Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet algısını arttırabilmek için de yöneticilerin çalışanlara karşı nazik, kibar, saygılı ve dürüst davranması, çalışan haklarının gözetilmesi, kişisel ilişkilerde eşitliğe dayanan özverili bir yaklaşım sergilenmesi ve açık sözlü olunması etkileşim adaleti algısının gelişmesini sağlayabilir.
- Yöneticilerin, öncelikle bütün sağlık çalışanlarının farklılıklarına rağmen eşit haklara sahip olduklarını kabul etmeleri gerekmektedir. Bu bakış açısıyla hareket edip hastanelerdeki çalışma hayatını farklılıkları kabul eden ve bu farklılıkları işletme amaçlarının daha etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için avantaja dönüştüren bir yaklaşım sergilemeleri önerilebilir.
- Aynı zamanda sağlık yöneticileri çalışanların farklılıklarına yönelik ayrımcı politika ve uygulamalara izin vermeden farklılıkları doğru hedeflere yönlendirebilmeli ve farklılıkları destekleyici çalışma ikliminin oluşturulmasına katkı sunmalıdır.
- Sağlık yöneticileri çalışanların verimliliklerini arttırabilmek için öncelikle çalışma ortamlarının düzenlenmesine önem vermeli, çalışanların ilgi kaybı, işten sıkılma, bitkin hissetme, dikkat dağınıcılık faktörleri veya huzursuz hissetme gibi etkenlerin ortadan kaldırılması için önlemler alınması çalışanların verimlilik düzeylerinde artış sağlayabilir.

Gelecekte örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisini belirleyebilmekle ilgili yapılacak çalışmalar için şu önerilerde bulunulabilir.

- Yurt içinden sadece bir il merkezi ile sınırlı olmaksızın Sağlık Bakanlığı'nın sağlık hizmet bölgeleri temel alınarak daha büyük bir katılımcı kitlesi üzerinde araştırmalar yapılabilir.
- Yurtiçi ve yurtdışından belli merkezler temel alınarak daha büyük bir katılımcı kitlesi üzerinde araştırmalar yapılabilir.
- Değişkenlerin daha detaylı incelenebilmesi için hem nitel (gözlem, mülakat vs.) hem de nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılabilir.
- Sağlık kurumları kamu ve özel ayrımı yapılarak sektörel bağlamda araştırma yapılabilir.
- Benzer çalışmalar Covid-19 süreci sonrasında da tekrarlanabilir. Bu şekilde çalışanların Covid etkisinden dolayı oluşan verimlilik düzeyleri daha farklı analiz edilebilir.

Sonuç itibariyle araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma bir il merkezinde bulunan kamu, özel ve eğitim araştırma hastanesinde çalışan bireyler üzerinde yürütülmüştür. Bu durum değişkenlerle ilgili genelleme yapmasının önündeki en büyük engellerden biridir. Ayrıca çalışma konusu, farklı illerdeki hastaneler veya farklı sektör çalışanları üzerinde yapılarak geliştirilebilir. Kesitsel türde yapılan araştırma boyamsal yöntemler kullanılarak farklı zaman dilimlerinde tekrar tekrar incelenebilir ve daha objektif sonuçlara ulaşılabilir.

Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışma yazarlığın eşit oranda katkı sunmasıyla hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmanın verilerinin toplanması, hazırlanması, düzenlenmesi ve yorumlanması aşamalarında yazarlar herhangi bir kurumdan maddi veya manevi destek almamıştır. Bu çalışmanın hazırlanması ve yayınlanması sürecinde yazarlar herhangi bir maddi çıkar gözetmemiştir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). İstatistiksel analiz teknikleri, Emek ofset Ltd. Şti. Ankara.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T. & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2 (3), 134-145.
- Aktuna, H. C. & Kılıçlar, A. (2020). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Paraya yönelik tutumun düzenleyici rolü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babayeva, M. (2018). Çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşumunda insan kaynakları uygulamalarının etkisi ve buna yönelik araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2011). Kültürler arası farklılıkların yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bhadury, J., Mighty, E. J. & Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: A network flow approach, *Omega*, 28(2), 143-153.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Büyük L. (1986). 5. Cilt, İstanbul: İnterpress basın ve yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Pegem Atf İndeksi, 001-214.
- Can, A. (2018). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Pegem Atf İndeksi, 001-429.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Cremer, D.D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1), 4-13.

- Cropanzano, R. & Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), "Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management" (p. 3–20). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cropanzano, R. S. & Kackmar, K. M. (1995). Organizational politics, justice and support: managing the social climate of the workplace, Westport, Ct: Quorum Books.
- Çetin, C. (2014). Temel işletmeciliğe giriş (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Dalmış, A. B. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel verimlilik üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(3), 1082-1094.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 137-154.
- Dereli, B. (2007). İşgücündeki farklılıkların yönetimi, Beta Yayıncılık.
- Dictionary, O. E. (1989). Oxford english dictionary. Simpson, JA & Weiner, ESC.
- Dictionary, R. E. T. (1991). Redhouse, İstanbul: Redhouse Yayınevi.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.
- Doruköz, K. D. (2022). Farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin bir model içerisinde incelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Endicott, J. & Nee, J. (1997). Endicott work productivity scale (EWPS): A new measure to assess treatment effects. *Psychopharmacology Bulletin*, 33(1), 13.
- Foley, S., Kidder, D. L. & Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. G. & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management (Vol. 7). Sage.
- Gefen, D. & Ridings, C.M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1995). The quest for justice on the job: Essays and experiments. Sage Publications, Incorporated.
- Gupta, O. P. (1982), Commitment to work of industrial workers, Concept Publishing Company, New Delhi.
- Gürbüz, S. (2019). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik uygulaması kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Hançer, M. (2004). İşletmelerde verimliliği artırma ve insan kaynakları. Detay Yayınları.
- Helvacıoğlu, N. & Özutku, H. (2010). Kültürel farklılıkların yönetimde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 193-216.
- Hubbard, E. (2004). The manager's pocket guide to diversity management. Human Resource Development.

- Imran, R., Majeed, M. & Ayub, A. (2015). Örgütsel adalet, iş güvenliği ve iş tatmininin örgütsel üretkenlik üzerindeki etkisi. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3 (9), 840-845.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk psikoloji yazıları*.
- İleri, H. (1999). Verimlilik, verimlilik ile ilgili kavramlar ve işletmeler açısından verimliliğin önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 9-24.
- İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşmalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul ticaret üniversitesi sosyal bilimler dergisi* 11(21), s.49-64.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, (Vol. 5). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the organizational justice trust and commitment relationship in a public organization. PhD Thesis, Nortcentral University.
- Karakurt, S.C. (2019). Örgütsel adalet ve çalışan hakları kapsamında endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin incelenmesi: Bir alan araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, T, Kaya A. & Özaraz, S. (2020). Kolektif adalet kavramı. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 337-347.
- Koys, D.J. & DeCotiis, T.A. (1991). Inductive measures of psychological climate, *Human Relations*, 44 (3), 265-276.
- Kurtulmuş, M. & Ergül, H. F. (2014). Okullarda farklılıkların yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışması, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22), 298-312.
- Memduhoğlu, H. B. & Yılmaz, K. (2017). Yönetimde yeni yaklaşımlar. (3. Baskı), Pegem Atf İndeksi, 1-556.
- Misganu, G. & Zewdie, S. (2018). Workforce Diversity Management as a Key to Improve Productivity: A review article.
- Moorman, R. H. (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Morgan, G. A., Barrett, K. C., Leech, N. L. & Gloeckner, G. W. (2019). *IBM SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Routledge.
- Müftüoğlu, T. (1989). *İşletme iktisadı*. Turhan Kitabevi, Ankara, 541s.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nowakowski, J. M. & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, Vol:16/1, pp. 4-29.
- Odabaşı, M. (1997). *Verimlilik diye diye*. Ankara: MPM Yayınları, (596).
- Okumuş, D. A. (2016). *Bilimsel araştırma teknikleri*. İstanbul Üniversitesi AÖF Ders Kitabı.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21).

- Özgener, Ş. (2020). İş ahlakının temelleri yönetsel bir yaklaşım. 5. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Prokopenko, J. (2011). Verimlilik yönetimi: Uygulamalı el kitabı (Çev: O. Baykal, N. Atalay, E. Fidan). Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Reichenberg, N. E. (2001). Best practices in diversity management. United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service United Nations Headquarters, New York, 3 - 4 May 2001.
- Sadeghi, M., Musavi, M., Samiie, S. & Behrooz, A. (2013). Developing human resource productivity through organizational justice. *Public Administration and Governance*, 3(2), 173-190.
- Seyedin, H., Ahadi, B., Tourani, S. & Rajabifard, F. (2014). The relationship between employees perception of organizational justice and their productivity in selected educational hospitals at Iran university of medical sciences: 2011.
- Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemi, A., & Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 407-432.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., Deviney, L. C., Star, S. A. & Williams, R. M., Jr. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life. (Studies in social psychology in World War II)*. Princeton Univ. Press.
- Sulman, J., Kanee, M., Stewart, P. & Savage, D. (2007). Does difference matter? Diversity and human rights in a hospital workplace. *Social Work In Health Care*, 44(3), 145-159.
- Şahin, İ. (1999). Sağlık kurumlarında göreceli verimlilik ölçümü: Sağlık Bakanlığı hastanelerinin illere göre karşılaştırmalı verimlilik analizi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(2), 123-145.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlilik ve güvenilirlik. Ankara: Seçkin Matbaası.
- TDK (2021, Mart). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Tozkoparan, G. & Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 11(21).
- Uğuz, Ş., İnanç, Y. B., Yerlikaya, E. E. & Aydın, H. (2004). Endicott işte üretkenlik ölçeği'nin (EİÜÖ) Türk toplumunda geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 15(3), 209-214.
- Ünlü, U. (2020). Kamu kurumlarında örgütsel adaletin tesisi; tarafsızlık ilkesi, *Ombudsman Akademik*, 7(13), 399-416.
- Von Bergen, C. W., Soper, B. & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(3).

Araştırma Makalesi / Research Article

ORTA KADEME YÖNETİCİLER GÖZÜYLE YÖNETİCİ VE YÖNETİCİLİK BECERİLERİ

Arzu ÖZKANAN¹ 

ÖZET

Yönetim ve yöneticilik becerileri denildiğinde ilk akla gelen üst kademe yöneticiler olmaktadır. Konuları itibarıyla hem birer çalışan hem de birer yönetici olan orta kademe yöneticilerin göz ardı edilen yöneticilik pozisyonları bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Bu çalışma ile yönetici ve yöneticilik becerilerine orta kademe yönetim gözünden bakmak amaçlanmaktadır. Orta kademe yöneticilerin hem birer ast olarak yöneticilerini gözlemleyebilmeleri hem de birer yönetici olmaları nedeniyle yöneticilik becerilerine iki farklı açıdan değerlendirmeleri mümkün olmaktadır. Orta kademe yöneticilerin yöneticilik ve yönetsel beceriler konusundaki görüşlerini belirleme amacı güden çalışma nitel metot ile dizayn edilmiştir. Bu amaçla yürütülen çalışmada veriler üniversitelerde akademik birimlerde görev yapan 24 Enstitü/Fakülte/Yüksekokul Sekreteri ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yürütülen görüşmeler ile elde edilmiştir. Bulgulara göre katılımcılar üst kademe yöneticilerinden en fazla adaletli olmalarını beklemekte ve insan ilişkileri becerileri ile donatılmış olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Kendilerinin de yer aldığı orta kademe yöneticilerde ise iletişimin güçlü olmasının gereğine vurgu yapmakta ve yine insan ilişkileri becerilerine ağırlık vermektedirler. Bunun yanı sıra kendilerinin engellendiğini düşünmekte ancak bu engelin yine kendilerinden kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bu doğrultuda yaptıkları iş itibarıyla insan ilişkileri becerilerinin önemi açıkken kendilerini bu anlamda geliştiremedikleri de görülebilmektedir. Çeşitli eğitimler ve özellikle yönetici geliştirme uygulamaları ile orta kademe yönetimin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Orta Kademe Yönetim, Yönetici, Yöneticilik Becerileri, Nitel Analiz.

Jel Sınıflaması: M0, M100, M120

MANAGER AND MANAGEMENT SKILLS FROM THE PERSPECTIVES OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS

ABSTRACT

When management and management departments are mentioned, the first thing that comes to mind is composed of upper levels. The neglected management positions of middle-level managers, who are both employees and managers in terms of their positions, constitute the scope of this study. With this study, it is aimed to look at the manager and managerial skills from the perspective of middle management. It is possible for middle-level managers to evaluate their managerial skills from two different perspectives, since they can both observe their managers as subordinates and because they are managers. In the study carried out for this purpose, the data were obtained through interviews conducted

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim MYO, Isparta, arzuozkanan@isparta.edu.tr

through semi-structured interview form with 24 Institute/Faculty/School Secretaries working in academic units at universities. According to the findings, the participants expect their top managers to be fair the most and state that they should be equipped with human relations skills. Middle-level managers, including themselves, emphasize the need for strong communication and again focus on human relations skills. In addition, they think that they are blocked, but they state that this obstacle is caused by themselves. In this direction, while the importance of human relations skills is clear in terms of the work they do, it can be seen that they cannot improve themselves in this sense.

Keywords: *Middle Management, Manager, Managerial Skills, Qualitative Analysis.*

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

Middle-level managers, who are expected to have more managerial skills in middle and lower level management, which are often overlooked, constitute the scope of this study. Another reason why middle-level managers are preferred is that they can observe managerial skills because they are superior to their subordinates, subordinates to their superiors, and they provide the link between top management and lower management. With this study, it is aimed to reveal the perceptions of middle-level managers, who have an important position in organizations, about managerial skills. In this context, the managerial skills and management understanding of the Institute/Faculty/School secretaries, who are at the middle management level in the academic units of the universities, have been determined, and the point of view of the middle level managers on their managerial skills both for their own level and for the senior managers has been developed.

Literature Review

Many studies on middle management emphasize the importance of middle management. In line with the managerial skills of the middle management, the human relations skill that supports the results of the study was the most important skill (Craig, 1999; Çubukçu & Dündar, 2003; Langer, 2005; Özgan & Aslan, 2008; Aydoğan & Kaşkaya, 2010; Leonardi & Barley, 2011; Nakpodia, 2011; Schoeneborn, 2011; Shelby, 2011; Altay & Aşkın, 2012). In the study conducted by Yüksel et al. (2016) to determine the managerial skill levels of managers, human relations skills, which they express as communication, agreement, negotiation and making recommendations, were found to be quite advanced. While the results of the study of MacKinnon et al. (2005) also emphasize the high level of human relations skills, the low results of the study of Supic et al. (2010) draw attention. On the other hand, empowerment, which is the biggest obstacle faced by middle-level managers, took its place in the study conducted by Kumpusalo et al. (2003). There are studies that show that subordinates, which the participants describe as an obstacle, are also managers, similar to their reluctance to improve themselves (MacKinnon et al., 2005; Toygar & Akbulut, 2013).

Methodology

The study, which aims to determine the perceptions of middle managers on managerial skills, was designed with the qualitative method. The data in the research were obtained

as a result of the interviews conducted through the semi-structured interview form with the Institute/Faculty/School Secretaries, who are the managers of the administrative staff in the academic units among the middle-level managers working in the universities. The research was conducted with the Institute/Faculty/School Secretaries working in the academic units of state universities. The reason why Unit Secretaries are preferred is that they are the highest administrative staff in academic units. Thanks to this feature, they can sometimes evaluate themselves as the top managers and can observe the top managers more easily. The research was designed with the interview technique and a semi-structured interview form was used to collect the data. After the interviews were completed, the transcripts of the participant statements were made and analyzed with the Nvivo 10 program. The participant statements were summarized and interpreted with descriptive analysis.

Results and Conslusions

In order for organizations to reach their goals and be productive, managers must also have the necessary knowledge and skills. Mid-level managers, who undertake the mission of providing communication between the upper and lower level management due to their positions, are responsible for the implementation and coordination of the decisions taken by the upper level management by the lower level. Middle-level managers, who are expected to be equipped with various skills, are expected to have developed human relations and communication skills. At this point, the fact that the management mainly focuses on people and the manager and the managed are human shows the importance of relations. Both the rulers and the ruled can achieve success with the relationships they will develop and the communication they will establish in their duties. As it is known, apart from the technical skills expected of the lower level management and the conceptual skills expected to be possessed by the upper level management, human relations and communication skills draw attention. In the results of the study, human relations have been determined as the most basic skill in both top-level managers and middle-level managers. While middle-level managers define the most important skills of managers as human relations skills, they also see the difficulty of establishing these relationships as an obstacle in front of managers' management. Developing human relations skills is seen as a necessity for managers at all levels. At the same time, the uncertainty of the authority and limits arising from the position of middle management is an important obstacle for the manager.

1. Giriş

Kamu ya da özel örgütlerde amaçları gerçekleştirebilmek adına çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. Bu faaliyetler örgütün dahil olduğu sektöre ve iş alanına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak örgütlerin sektörleri ve faaliyet alanları ne olursa olsun ortak olan nokta faaliyetleri yürüten çalışanların varlığı ile bu faaliyetler ve çalışanları yöneten yöneticilerdir. Elbette örgüt amaçlarına ulaşabilmek için farklı güç ve sorumluluk sahibi olan farklı yönetim kademeleri bulunmaktadır.

Genel olarak örgütün geleceğini yönlendiren, planlar yapan, denetleyen üst kademe yöneticiler ile günlük işlerin yürütülmesinden sorumlu olan alt kademe yöneticiler dikkati çekmektedir. Ancak üst kademe ve alt kademenin dışında kalan üst yönetimin planlarının uygulanması

lanması ve alt kademenin işlerinin denetlenebilmesi adına bir de orta kademe yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Üst kademe yönetimin konumu itibariyle yetişemediği ve alt kademe yönetimin ihtiyaç duyduğu noktada gerekli bilgi ve yönlendirmeleri ile orta kademe yöneticiler örgüt amaçlarının başarılmasına önemli katkı sağlamaktadırlar.

Orta kademe yönetim ile ilgili yürütülen birçok çalışma ile (Tregoe & Tobia, 1990; Westley, 1990; Floyd & Wooldridge, 1992; Floyd & Wooldridge, 1996; Floyd & Wooldridge, 1997; Ogbonna & Wilkinson, 2003; Currie & Procter, 2005; Mantere, 2008; Wooldridge vd., 2008; Yang vd., 2010, Salih & Doll, 2013; Ahearne vd., 2014; Chen vd., 2014; Ouakouak vd., 2014; Anicich & Hirsh, 2017; Heyden vd., 2017; Kras, vd., 2017; Rezvani, 2017; Mair, 2017; Gökçe, 2019; Arıcıoğlu vd., 2020; Do & Nuth, 2020; Hermkens vd., 2020; Lansu vd., 2020) orta kademe yönetimin önemi vurgulanmaktadır.

Bu çalışma ile örgütlerde önemli bir konuma sahip olan orta kademe yöneticilerin yönetsel beceriler konusundaki algılarını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda üniversitelerin akademik birimlerinde orta kademe yönetim kademesinde yer alan Enstitü/Fakülte/Yüksekokul sekreterlerinin yönetsel becerileri ve yönetim anlayışları tespit edilmiş, orta kademe yöneticilerin hem kendi düzeyleri hem de üst düzey yöneticilere yönelik yönetsel becerileri hakkında bakış açısı geliştirilmiştir. Araştırma yürütülürken araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yönetim ve Yönetici

Yönetim kavramı yüzyıllardır ortak tanımı yapılamamış çok boyutlu bir kavramdır. Her çalışma disiplini kendine uygun bir tanımlama yapmaktadır. Kapsamlı bir tanım olarak, örgütsel ihtiyaçların giderilmesi için belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirecek olan rollerin üstlenilmesi ve görevlerin başarılması için bir araya getirilmiş kaynakların eşgüdümü ve yönlendirilmesi süreci yönetimdir (Başaran, 1982:91). Bilindiği üzere yönetim her dönemde, her organizasyonda ve her koşulda farklılık göstermektedir.

Yönetici bir organizasyonun veya bir bölümünün belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için elindeki kaynakları anlamlı bir şekilde bir araya getirerek, planlayan, örgütleyen, koordine eden, yönelten ve denetleyen kişidir (Koç & Topaloğlu, 2012:31). Bir başka tanımla belirli süreler içinde denetimindeki maddi ve insan kaynaklarını, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için değişim ve gelişimler doğrultusunda yönlendirerek, sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişiye yönetici denir (Dinçer & Fidan, 1996:31).

2.2. Yönetsel Düzeyler

Yönetim denildiğinde ilk olarak üst düzey yönetim akla gelmektedir. Ancak ister kamu ister özel sektörde ister büyük ister küçük örgütlerde olsun yöneticiler her düzeyde yer almaktadırlar. Her düzeyde yöneticiler, belirli yetki ve sorumluluklar üstlenmekte ve çalışanların faaliyetlerini düzenleyerek, örgüt amaçlarına ulaşmada rol oynarlar (Tuncer vd., 2011:171). Yöneticiler organizasyonlarda sahip oldukları yetkinin miktarına göre üst kademe, orta kademe ve alt kademe olarak düzeylendirilmektedir (Draft, 1994:16-18; Kavuncubaşı, 2000:10; Can, 2002:24-25). Bir başka ifade ile politika düzeyi, yönetsel ve koordinasyon düzeyi ve uygulama düzeyi olarak da ifade edilmektedir (Huse, 1979:10).

Yönetmel düzeyler arasındaki fark, yetki miktarının yanı sıra otorite, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesinden kaynaklanmaktadır (Rakich vd., 1985:5). Yönetim bir piramit şeklinde düşünüldüğünde, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayabilmek için başkalarına iş yaptıran yönetim kademeleri Şekil 1.'deki gibi belirtilmektedir (Mucuk, 1998:141):

Şekil 1: Örgütlerde Yönetim Kademeleri



Kaynak: (Tuncer vd., 2011:171).

Örgütlerin amaçları ile politika ve stratejilerini belirleyen, örgütleri en geniş yetkilerle temsil eden, en fazla yetki ve güce sahip olan üst kademe yöneticiler (Mucuk, 1998:142), örgütlerin en üstünde bulunan genel müdür, yönetim kurulu başkanı, bakan gibi isimlerle anılmaktadırlar (Koç & Topaloğlu, 2012:29). Daire başkanı, şube müdürü, departman müdürü olarak görev yapan orta kademe yöneticiler ise üst yönetim tanımladığı amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan faaliyetlerin planlanması ve eşgüdümlemesinden sorumlu olan kişilerdir (Tengilimoğlu vd., 2013:90-91). En alt düzeyde çalışanların gözetiminden sorumlu olan alt kademe yöneticiler ise ustabaşı, usta, nezaretçi, şef gibi unvanlar ile çalışmaktadırlar (Tuncer vd., 2011:171-172).

2.3. Yönetmel Beceriler

Yönetmelik heterojen bir iştir ve organizasyonun yapısına göre şekillenmektedir (Gökçe & Şahin, 2003:136). Her organizasyon içinde bulunduğu sektöre göre farklı özellikler sergilemekte dolayısıyla yöneticileri de kullandıkları yöntemler ve uygulamalar açısından ayırmaktadırlar. Diğer taraftan yöneticilerin aynı durumda dahi farklı davranışlar göstermeleri de olağandır (Doğan, 2001:7). Ancak her yöneticinin sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve birikim nitelikleri değişmemektedir (Aytürk, 2007:5). Yöneticiler etkili olabilmek için teknik, iletişim, insan ilişkileri, analitik, karar verme ve kavramsal beceriye sahip olmalı ve bunları geliştirebilmelidir (Can, 2002:24-26). Temel beceriler olarak adlandırılan bu becerilere ek olarak sosyal, duygulara yönelik, saldırgan davranışlarla baş etme, stres durumlarıyla başa çıkma, plan yapma ve problem çözme becerilerine de sahip olmalıdır (Genç, 2010:18-19). Dolayısıyla yöneticilerin görevleri Drucker (1974)'ın belirtmiş olduğu amaçları belirleme, örgütleme, motive etme, iletişimi sağlama, denetleme ve eğitimcinin yanı sıra vizyon geliştirme,

liderlik etme, yetki devri, yaratıcı, sorun çözme, değişime uyum sağlama ve yenilikçi yaklaşımları da içermektedir (Whetten & Cameron, 1995:36; Gökçe & Şahin, 2003:137).

Woodrow Wilson 1887 yılında yaptığı çalışmasında yöneticilerin doğuştan yönetsel niteliklerle doğmadığını, yönetimin öğrenilebilir olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticilerin etkinlikleri ise işlerini algılamaları ve niteliklerinden etkilenmektedir (Mintzberg, 1975:12). Boyatzis tarafından 1982 yılında yürütülen çalışma sonucunda yöneticilerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- Kavramlaştırma
- Grup sürecini yönetme
- Kamusal güç ihtiyacı
- Hatasız öz değerlendirme yapabilme
- Tek yönlü güç
- İş isteyerek yapma
- Özdenetim
- Objektiflik
- Kişilerin gelişimini desteleyebilme
- Kişilerle yakın ilişkiler kurabilme

Elbette her düzey ve görev alanındaki yöneticinin sahip olması gereken yönetsel beceri ve nitelikler farklılık göstermektedir. Ancak temel olan Mintzberg (2012)'in belirttiği gibi örgüt şemasında nerede yer alırsa alsın yöneticilerin örgütün amaçlarını bütüncül değerlendirebilme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Katz (1955) tarafından yürütülen “Etkili Yönetici Becerileri” çalışmasında ise bahsedilen tüm beceriler üç başlık altında toplanmaktadır. Bu temel becerileri teknik beceriler, insani beceriler ve kavramsal beceriler olarak sıralamaktadır.

Bir işin yapılması ile ilgili bilgi ve gerekli olan araç ve tekniklerin kullanım bilgisi olarak adlandırılan teknik beceri bir işin anlaşılmasını ve yapabilme yeterliliğini ifade etmektedir (Tuncer vd., 2011:173). Yönetsel beceriler içerisinde somut oluşu ve güntümüzde uzmanlığın gerekliliği nedenleri ile en çok bilinen teknik beceri, mesleki ve iş başında eğitim programları ile geliştirilebilmektedir (Katz, 1955:35).

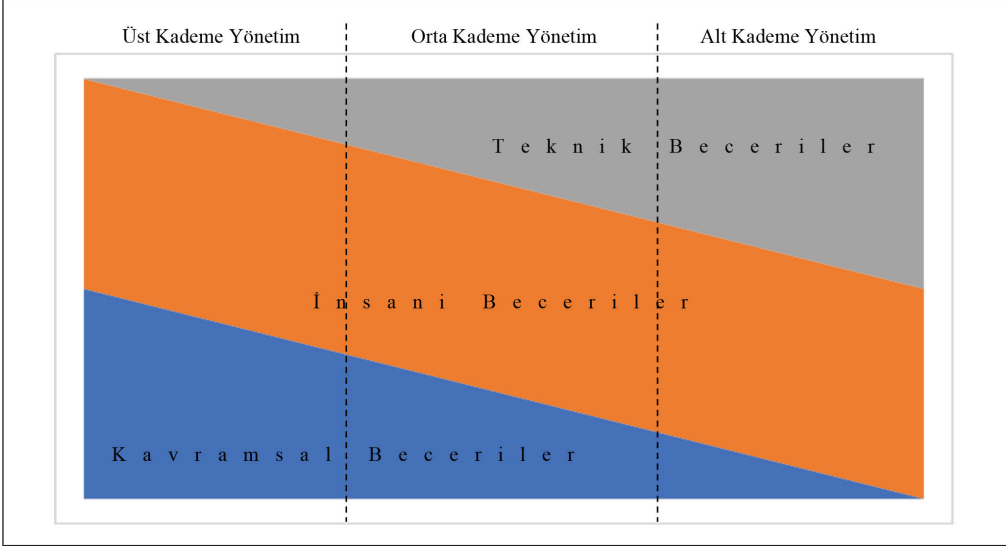
Diğer insanları anlama, birlikte çalışabilme, etkileme ve motive edebilme becerisi olarak karşılık bulan insani beceri (Kavuncubaşı, 2000:11), adında da yer aldığı üzere insana yönelik yürütülecek tüm faaliyetleri içermektedir. Yöneticiler, insan ilişkileri becerisi sayesinde çalışanlar ile ilişki kurarlarken çalışanların çalışmalarını da sağlayabilmektedir (Hargie, 2011:20-24). Amerikan Yönetim Derneği tarafından yapılan etkili lider özelliği araştırmasında (2003) sırasıyla iletişim, motivasyon ve takım çalışması olarak temelini insan ilişkileri oluşturan özellikler sıralanmıştır (Barker, 2011:8). Çeşitli çalışmalarda belirtildiği üzere iş yapma süreçlerinde sürekli insan ile etkileşim halinde bulunulması sebebiyle ziyadesi ile önemli olan bir beceridir.

Örgütü bir bütün olarak görmeyi, planlama yapabilmeyi içeren kavramsal beceri ise, özellikle stratejik açıdan değerlendirmeler yaparak çevre ile olan ilişkileri de bu yetenek doğ-

rultusunda yönetmeyi ifade etmektedir (Mondy vd., 1990:11). Örgütü bütün olarak görebilme becerisi ile örgütteki her bir faaliyetin birbirine olan etkisini ve bağımlılığını fark edebilmeyi içermesi sebebiyle, örgütün birleştirici ve koordine edici bileşeni olarak önemli bir yere sahiptir (Katz, 1955:38-40).

Yönetimsel kademelerin ihtiyaç duydukları yönetimsel beceri düzeylerini şu şekilde açıklamak mümkündür:

Şekil 2: Yönetimsel Kademelere göre Yönetimsel Becerileri Gereklilikleri



Kaynak: (Tuncer vd., 2011:171).

Şekil 2’de de gösterildiği üzere, işin yapılması ile ilgili beceriler olan teknik beceri alt kademe yönetimde daha fazla gerekli iken, örgütün bütününe kavramaya yönelik olan kavramsal beceri üst kademe daha fazla gereklidir. İnsani becerilerin ise her kademe eşit öneme sahip olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Yıllar içerisinde edinilen deneyimler ile yönetimsel becerilerin gelişeceği (Mumford vd., 2000) düşüncesiyle yapılan çalışmalarda etkileme, müzakere etme, karar verme, motive etme, çatışma yönetimi, liderlik, öz yönetim, zaman yönetimi, toplantı yönetimi veri analizi gibi beceriler de yönetimsel beceriler içerisinde yerini almıştır (Leggat, 2007). Yönetimsel becerilerin gelişeceği düşüncesi ile birlikte bu çalışma kapsamında üç temel beceri incelenmiştir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Modeli

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalarak birlikte iş yapma anlayışlarının oluşumuna kadar dayanan yönetim ve yöneticilik kavramı yüzyıllardır araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Bu konuda yürütülen çalışmalara bakıldığında genellikle üst kademe yönetim ve yöneticiler üzerine çalışmalar yürütüldüğü görülmektedir. Ancak bilindiği üzere yönetim sade-

ce üst kademe yönetimden oluşmamakta, orta ve alt kademe yönetim ve yöneticilerde yönetsel işlevleri yürütmektedirler.

Genellikle göz ardı edilmiş olan orta ve alt kademe yönetim içerisinde daha fazla yönetsel becerilere sahip olması beklenen orta kademe yöneticiler bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Orta kademe yöneticilerin tercih edilmesinin diğer bir sebebi de astlarına karşı üst, üstlerine karşı ast olmaları ve üst yönetim ile alt yönetim arasındaki bağlantıyı sağlamaları nedeniyle yönetsel becerileri gözlemleyebilmeleridir. Bu çalışma ile yönetsel becerilere orta kademe yöneticiler gözünden bakılmaktadır.

Orta kademe yöneticilerin yönetsel beceriler konusundaki algılarını belirleme amacı güden çalışma nitel metot ile dizayn edilmiştir. Araştırmada veriler, üniversitelerde görev yapan orta kademe yöneticiler içerisinde akademik birimlerde idari çalışanların yöneticisi konumunda olan Enstitü/Fakülte/Yüksekokul Sekreterleri ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yürütülen görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Katılımcıların yaşamış oldukları deneyimlerin araştırılması ile farkında oldukları ancak derinlemesine bir tanımlamanın yapılmadığı olgulara odaklanılmıştır. Bilinen ancak tam olarak açıklanmamış olguların araştırılmasında kullanılan olgu bilim deseni (Yıldırım & Şimşek, 2011:72) araştırmanın desenini oluşturmaktadır. Çalışma hem birer yönetici olarak kendilerini değerlendirmeleri hem de ast olarak üst kademe yöneticileri değerlendirmeleri açısından önemlidir.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma devlet üniversiteleri akademik birimlerinde görev yapan Enstitü/Fakülte/Yüksekokul Sekreterleri ile yapılmıştır. Birim Sekreterlerinin tercih edilmesinin nedeni akademik birimlerdeki en üst idari çalışan olmalarıdır. Bu özellik sayesinde hem bazen kendilerini en üst yönetici gibi değerlendirebilmekte hem de üst kademe yöneticileri daha rahatlıkla gözlemleyebilmektedirler.

Katılımcılar, üniversitelerin birim sayfalarında yer alan iletişim bilgileri aracılığı ile ulaşılabilmiş Birim Sekreterlerinden oluşmaktadır. Katılımcılar belirlenirken amaçlı örneklem uygulanmış ve deneyimli olan Birim Sekreterlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde gerekli verilerin alınmadığı katılımcılar elenmiş, verilerin doyunluğa ulaşması ile birlikte 24 katılımcı ile görüşmeler sonlandırılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma görüşme tekniği ile dizayn edilmiş ve verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler yüz yüze ya da telefon ve online uygulamalar aracılığıyla yapılmıştır. Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama araçlarından görüşme tekniği (Punch, 2005:165), bilgi toplama amacıyla yapılan bir sohbetir (Berg & Lune, 2015:114). Katılımcıların araştırılan konu ile ilgili daha önceden yaşadıkları durumları ve bu durumlar hakkındaki bakış açılarını anlama amacıyla yürütülen görüşmede (Patton, 1987:117), bilgi alma amacıyla katılımcılara sorular yöneltilmektedir (Adhabi & Anazoie, 2017:88).

Yönetim konusunda araştırmalar yapan akademisyen ve yöneticilerin uzman olarak görüşleri alınarak oluşturulan görüşme formu demografik sorular ile birlikte toplamda 10 sorudan oluşmaktadır. Sorular katılımcıların yöneticilerinden beklentilerini, kendilerinin yöneticiliğini değerlendirmeleri, idealindeki yönetici olamamasının nedenleri ile çalışanı ile sorun

yaşamaları halinde yapabileceklerinden oluşmaktadır. Pilot uygulamaları yapıldıktan sonra görüşmelere başlanmıştır. Görüşmelerde katılımcı ifadeleri not tutularak kaydedilmiştir.

Araştırmanın etik kurul izni, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 30.01.2023 tarih ve 132 sayılı toplantısının 5 karar numarası ile verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Görüşmeler tamamlandıktan sonra katılımcı ifadelerinin dökümleri yapılmış ve Nvivo 10 programı ile analiz edilmiştir. Katılımcı ifadeleri betimsel analiz ile özetlenerek yorumlanmıştır. Çalışmada katılımcıların ifadeleri verilirken sistematik gözetilmeden numaralandırılarak adlandırılmıştır.

4. Bulgular

Katılımcılara ait demografik özellikler şu şekildedir:

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	10	41,7
	Erkek	14	58,3
Yaş	36-40	6	25
	41-45	11	45,8
	46-51	7	29,2
Eğitim Durumu	Önlisans	2	8,3
	Lisans	16	66,7
Hizmet Yılı	Lisansüstü	6	25
	10-15	8	33,3
	16-20	12	50
	21-25	4	16,7
Yöneticilik Süresi	5-10	4	16,7
	11-15	10	41,7
	16-20	7	29,1
	21-25	3	12,5
Toplam		24	100

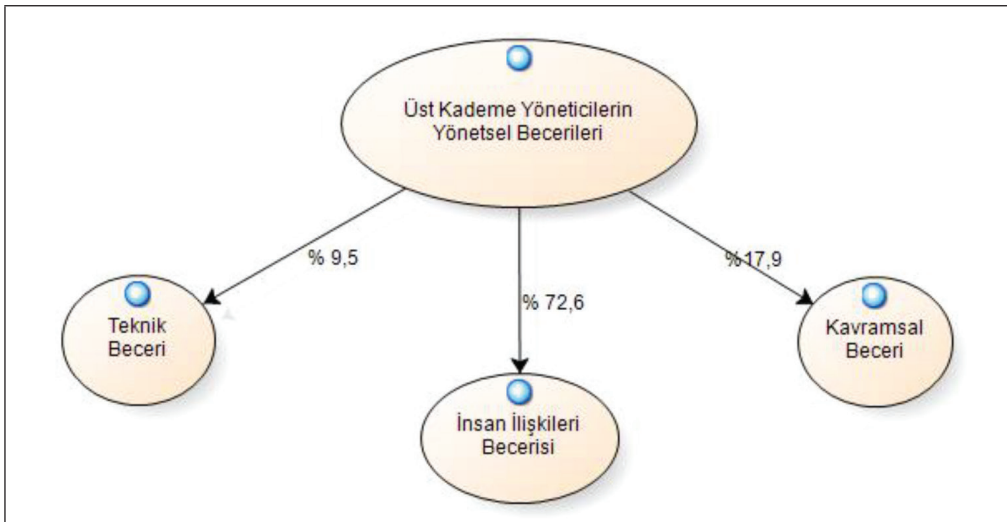
Katılımcıların %58,3'ü erkek olup, yaşları 36 ile 51 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 43'dür. Katılımcıların %66,7'si lisans, % 25'i lisansüstü programlardan mezundur. Katılımcılar 11 ile 24 yıl aralığında hizmet yapmışlardır. Ortalama hizmet süreleri ise 18 yıldır. Katılımcıların halihazırda yürüttükleri Enstitü/Fakülte/Yüksekokul Sekreterliği görevindeki orta kademe yöneticilik süreleri ise en az 5 ve fazla 23 yıl aralığında değişmekte olup ortalama 15 yıl yöneticilik yapmaktadırlar.

Katılımcılara genel olarak buldukları konum ve orta kademe yöneticilik yapmaktan memnuniyetleri sorulmuş, çoğunluğun memnun olduğu ve 1 ile 10 arasında değerlendirmeleri istendiğinde 8,9 memnuniyet düzeyleri tespit edilmiştir. Bu bulgu ise katılımcıların şikâyet etmelerine rağmen orta kademe yöneticilik yapmaktan memnun olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcıların yaptıkları görevler sonucunda sağladıkları katkı ile ilgili görüşleri sorulduğunda 3 kişi katkısını “üst yönetim” tarafından değerlendirilmesini doğru bulmuştur. Diğer taraftan birimlerine daha fazla katkı sağladıklarını düşünürken kurumlarına sağladıkları katkıının daha az olduğu yönünde görüş hakimdir. Orta kademe yöneticilerin birimlerine sağladıkları katkı 10 üzerinden 8,8 ortalamaya sahipken, kurumlarına sağladıkları katkıyı 8,1 şeklinde belirtmişlerdir. Bulgular ışığında birimin yöneticilerinden olan birim sekreterleri kurumlarına yaptıkları katkıyı daha az değerli gördükleri söylenebilir.

Katılımcıların yöneticilerin sahip olmaları gereken becerilerine yönelik görüşleri incelendiğinde kendileri orta kademe yönetici olan katılımcılar bir yöneticide en fazla “insan ilişkileri becerisi” (%72,6) bulunması gerektiği, sonrasında %17,9 oranla “kavramsal beceri” ve en sonda “teknik beceri” (%9,5) bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bilindiği üzere yönetsel kademeler içerisinde üst kademelere gidildikçe önemi artan kavramsal beceri katılımcıların yöneticilerinde olmasını bekledikleri beceriler içerisinde ikinci sırada yer almaktadır. Teknik beceri beklenildiği üzere en son sırada yer alırken yine de çok fazla beklenildiğini söylemek yerinde olacaktır. Ayrıca her kademe aynı derecede öneme sahip olan insan ilişkileri becerisi literatürde yer alan birçok çalışma (Craig, 1999; Çubukçu & Dündar, 2003; Langer, 2005; Özgan & Aslan, 2008; Aydoğan & Kaşkaya, 2010; Leonardi & Barley, 2011; Nakpodia, 2011; Schoeneborn, 2011; Shelby, 2011; Altay & Aşkın, 2012) ile benzer şekilde en yüksek orana sahiptir. Katılımcı ifadelerinde dikkati çeken bir noktada yöneticilerin sorun çözme noktasında değerlendirildiği, planlar yapma, geleceğe yön verme gibi hiçbir görev akla gelmemiştir.

Şekil 3: Katılımcıların Üst Kademe Yöneticilerin Sahip Olmasını Bekledikleri Yönetmel Becerilere Yönelik Görüşleri



Katılımcılar yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel becerileri şu şekilde ifade etmektedirler:

“Yönetici işinin ehli olmalıdır. İşe yönelik tüm bilgilere sahip, işini seven, planlı programlı çalışan yöneticiler başarılı olurlar. Bunların dışında bir yönetici özellikle adaletli, samimi, personeline güvenen, despot olmayan ve özellikle çalışanlar ile ilişkilerinde sempatik olmalıdır.” **Katılımcı 24**

“Yönetici herkese eşit davranmalıdır. Özellikle iletişim de yapıcı olmalıdır. Bu aynı zamanda karşılıklı güvenin de sağlanmasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda yönetici sorunları anında çözüme kavuşturabilmelidir.” **Katılımcı 6**

“Öncelikle yöneticiler karar alırken bizlere de danışmalıdır. Bizlere güvenmeli özellikle haklı olduğumuz konularda arkamızda durmalıdır. Pozitif iletişim kuran ve adaletli yöneticiler daha başarılı olmaktadır.” **Katılımcı 8**

“Yönetici, işin gereklerini bilen ve çalışanlarını bu yönde yönlendiren, iletişimi güçlü ve adaletli olmalıdır. Ayrıca temsil kabiliyeti de olmalıdır.” **Katılımcı 14**

Katılımcıların yönetsel beceriler ile ilgili görüşlerinde dikkati çeken belirli noktalardaki yoğunlaşmadır. Bu yoğunlaşma Şekil 4’te yer almaktadır.

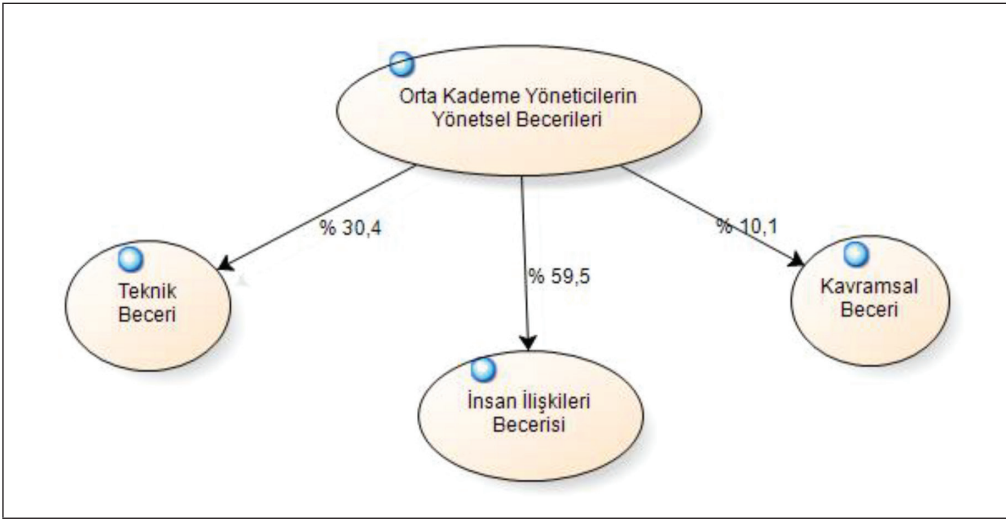
Şekil 4: Katılımcıların Üst Kademe Yöneticilerden Beklentileri



Şekil 4’te yer aldığı üzere katılımcılar yöneticilerinin en fazla adaletli ve güvenilir olmasını beklemektedirler. Bunu takiben güçlü bir iletişim kurabilmesi ve samimi olması istemektedirler. Sonrasında bilgi ve hoşgörü ile liyakat dikkati çekmektedir. Burada katılımcıların üzerine vurgu yaptıkları nokta büyük çoğunlukla insan ilişkileri becerisine yöneliktir. Başar (1995) da çalışmasında güven vurgusunu yapmaktadır.

Kendileri birer orta kademe yönetici olan katılımcılar üst kademe yöneticilerde en fazla insan ilişkileri becerisini vurgularken kendilerinin yürüttükleri orta kademe yönetimde de insan ilişkileri becerisinin en önemli yönetsel beceri olduğunu belirtmişlerdir. Orta kademe yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetsel beceriler sırasıyla “İnsan İlişkileri Becerisi” (% 59,5), “Teknik Beceri” (% 30,4) ve “Kavramsal Beceri” (% 10,1) olarak tespit edilmiştir. Burada dikkati çeken durum insan ilişkileri becerisinin üst kademe yönetimde daha önemli olduğu vurgusu yapılırken bu kademe insan ilişkileri becerisi öneminde bir kısmını teknik beceriye kaydırmıştır. Katz (1955) yaptığı çalışmada belirttiği üzere insan ilişkileri becerisi başkaları aracılığıyla işgören yöneticilerin her kademesi için önemlidir. Yüksel vd. (2016) yöneticilerin yönetsel beceri düzeylerini belirlemek üzere yürüttükleri çalışmada iletişim, anlaşma, görüşme ve tavsiyelerde bulunma olarak ifade ettikleri insan ilişkileri becerileri oldukça gelişmiş düzeyde tespit edilmiştir. MacKinnon vd. (2005) çalışma sonuçları da insan ilişkileri becerilerinin yüksekliğini vurgularken, Supic vd. (2010) çalışmasında düşük sonuçlar dikkati çekmektedir.

Şekil 5: Katılımcıların Orta Kademe Yöneticilerin Sahip Olmasını Bekledikleri Yönetsel Becerilere Yönelik Görüşleri



Katılımcıların bu konudaki ifadeleri şu şekildedir:

“Rehber bir yöneticiyim. Adil olduğumu düşünüyorum, bilgilerimi çalışanlarıma aktarmaya çalışırım. Onlara fırsat tanırım.” Katılımcı 16

“Hoşgörülü, yönetmekten ziyade beraber çalışmayı benimseyen, kendini göstermeden denetleyen gördüğü eksiklikleri lisan-ı münasiple anlatırım cezacı değil uyarıcı bir yöneticiyim.” Katılımcı 18

“Ben işime hakim olduğumu düşünüyorum. Personelin yanındayım. Özel günlerini atlamam. Etkinlikler düzenlerim. Benim için çalışanın işini yapması önemlidir. Gerisi tefferruat. Personelime hediye alırım, zor günlerinde ziyarette bulunurum.” Katılımcı 5

“Saha komutanıyım. İletişime açık, güvenilirim. Rehberlik ederim, uyarılarımı yaparım, denetlerim, dinlerim, bana ihtiyaç duyan personele yardım ederim. Dertlerini şikayetlerini dinlerim.” **Katılımcı 9**

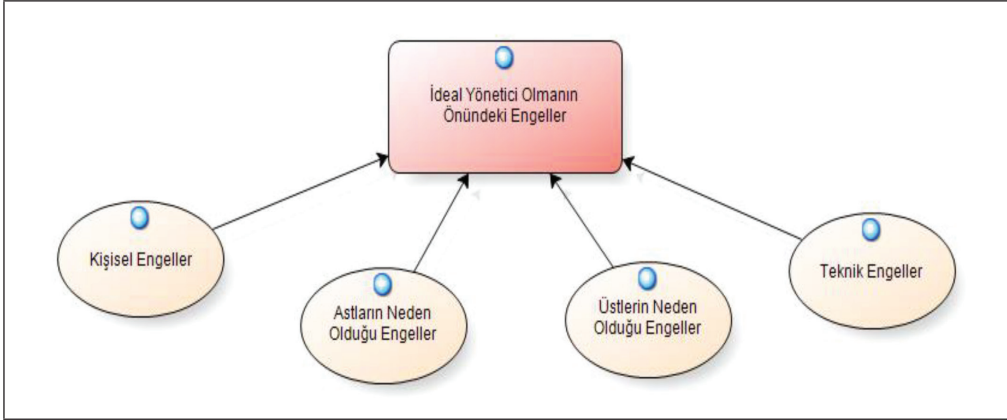
Şekil 6: Katılımcıların Orta Kademe Yönetici Olarak Orta Kademe Yöneticilerden Beklentileri



Katılımcılar orta kademe yönetici olarak bir orta kademe yöneticinin özellikle iletişiminin güçlü olması gerektiğini düşünmektedirler. İletişim sonrasında orta kademe yöneticilerin adaletli ve hoşgörülü olarak denetleyici olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. İfadelerde yer aldığı üzere yine insan ilişkileri becerileri ilk sıralarda yer alırken denetim ile birlikte teknik beceriye duyulan ihtiyaç dikkati çekmektedir. Kendileri de birer yönetici olan katılımcıların adalet vurgusu, literatürde yer alan çalışmalarda yasal-etik beceri olarak yer almaktadır (Pillay, 2008).

Katılımcıların kendi ortamlarını ve konularını düşündüklerinde ideallerindeki yönetici olamamalarının nedenini yine kendilerine bağlamakta kişisel özelliklerinin buna engel olduğunu düşünmektedirler. Bu engeli takiben astlardan ve üstlerden kaynaklanan engeller ve teknik engeller belirtilmiştir. Kendileri de birer orta kademe yönetici olan katılımcılardan sadece %16,7'si idealindeki yönetici özelliklerine ulaştığını düşünmektedir.

Şekil 7: Katılımcıların İdeal Yönetici Olmalarının Önündeki Engeller



Katılımcılar ideal yönetici olabilmelerinin önündeki kişisel engel içerisinde yaşadıkları iletişim problemlerinden ve özellikle “hayır diyebilme” noktasındaki zorluklardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda astların kendilerini geliştirme noktasındaki isteksizlikleri ve yeterli olmamaları da astların oluşturduğu engeller içerisinde değerlendirilmiştir. Diğer taraftan üst kademe yönetimin orta kademe yönetimi desteklememesi ve orta kademe yöneticilere yetki ve sorumluluk devrinde sorunlar yaşamaları da üstleri tarafından olunan engeller olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra zaman ve materyal eksiklikleri de önemli bir engel olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların yetki konusunda yaşadıkları engeli Kumpusalo vd. (2003) yürüttükleri çalışmada yetkilendirme yönetsel beceriler içerisinde yerini almıştır. Orta kademe yöneticilerin gerek kendi yetki ve sorumluluk alanlarında gerekse astlarına yönelik oluşturdukları alanda bu becerinin de önemi dikkati çekmektedir. Katılımcıların engel olarak ifade ettikleri astların kendilerini geliştirme noktasındaki isteksizlikleri benzer şekilde yöneticiler de olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır (MacKinnon vd., 2005; Toygar & Akbulut, 2013).

Orta kademe yöneticilerin konumları itibarıyla enerjilerini en fazla sorunlu – olağan dışı- her şekilde çatışma yaşanan – çalışma ortamını bozan çalışanları ile harcadıklarını belirtmektedirler. Bu türde sorunlu olarak nitelendirdikleri çalışanlar ile her katılımcı uğraşmak zorunda kaldığını ifade etmekte hatta bazı katılımcılar “sorunsuz çalışan ile çalışmak nasip olmadı ki” serzenişin de bulunmaktadır. Katılımcılar bu türde çalışanlar ile öncelikle iletişim kurma ve ilişki geliştirebilme yoluna gitmişler, deyim yerinde ise nabızlarına göre şerbet sunmaya çalışmışlar ancak başarılı olamadıkları için çeşitli yaptırımlar uygulamak zorunda kalmışlardır. Çalışanlarını kazanabilmek için yaptıklarını şu şekilde ifade etmektedirler:

“İlk önce diyalog ve kişinin kişiliğine göre iş ve iş ortamını ayarladım, olmadı kanunlar çerçevesinde önlem aldım.” Katılımcı 14

“Kendimi onun yerine koyup anlamaya çalışıp ortak bir yol bulmaya çalıştım. Beceri ve bilgisi dahilinde neler yapacağını öğrenip severek yapabileceği işlerin içerdiği görevler verdim. Kazanamayınca alternatif olarak disiplin yönetmeliği çerçevesinde ceza yönetimini denedim.” Katılımcı 16

“İlgili kişinin eksikliklerini tespit ederek, bu eksiklikleri gidermek için gerekli eğitim verdim. Buna rağmen düzelme olmadı gerekli disiplin işlemleri başlattım.” Katılımcı 21

“Çalışanın problemini çözmeye çalıştım. Hangi iş alanında becerisi varsa ona yönlendirdim. Kurallarla iş ahlakını, iş vicdanını aşılamaya gayret ediyorum. Henüz sonuç alamadım.” Katılımcı 7

Katılımcılar içerisinde birçok yönetime başvurarak sonuç alamayan bir orta kademe yönetici durumu şu şekilde belirtmiştir:

“Psikologla dahi görüştüm. Kazanmaya çalıştım ama başaramadım. Yöneticiliğimin bittiği an!” Katılımcı 5

Orta kademe yöneticilerin sorunlu çalışan izlenimleri ve bu konudaki çabaları Guo (2003) tarafından yapılan çalışmada sorun çözümleme becerisi olarak yönetsel beceriler içerisinde yerini almıştır.

Sorunlu çalışanları ile iletişim kurarak sorunları çözebileceğine inanan ancak başarılı olamayan orta kademe yöneticiler, üst kademe yöneticilerin hatalarını fark ettiklerinde de yine iletişim kurma yoluna başvuracaklarını belirtmektedirler.

“Uygun bir dil ve üslupla anlatmaya, bilgilendirmeye çalışırım. Gerekli kanun ve mevzuatları göstererek yanlış yapılan şeyi gösteririm.” Katılımcı 16

“Konunun doğruluğu veya işleyişi hakkında şu şekilde yaparsak daha iyi olur diye konuşurum.” Katılımcı 10

“Konu hakkında istişare yapma bahanesiyle konuşurum ve konuyu enine boyuna tartışırım.” Katılımcı 18

“Uygun bir üslupla uyarırım. Yapılacak hata sonunda olması muhtemel riskleri söylerim.” Katılımcı 9

“Hatasını söylerim. Söylemezsem bu sorun çok daha çok büyüyecek bana gelecek. Yönetim anlayışım ben değil biz'dir.” Katılımcı 5

5. Sonuç

Çeşitli amaçları gerçekleştirebilmek adına ortak noktada bulunan çalışanların oluşturduğu örgütlerde elbette her çalışanın bu amaca sağlayacağı katkı ve miktarı değişecektir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin oluşturduğu bir yapılanma bulunmaktadır. Yöneticilerin konumlarına göre farklılaşmaları da tam olarak bu amaca sağlanacak katkıya yönelik oluşan bir kademeleşmedir. Teknik anlamda katkının yoğunlaştığı alt kademe yönetimden örgüte yön verecek kararların alındığı üst kademe yönetime kadar birçok farklı unvan ile bilinen hiyerarşik kademe bulunmaktadır. Bu hiyerarşik kademelerin tam ortasında yer alan orta kademe yöneticiler de yöneticiliğini yaptıkları birimlerin amirleri olarak görev yapmaktadırlar.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve verimli olabilmeleri için yöneticilerin de gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Konumları itibarıyla üst ve alt kademe yönetim arasında iletişimi sağlama misyonunu üstlenen orta kademe yöneticiler, üst kademe

yönetim tarafından alınan kararların alt kademe tarafından uygulanması ve eşgüdümünün sağlanmasından sorumludurlar. Çeşitli beceriler ile donatılmış olmaları beklenen orta kademe yöneticilerin özellikle insan ilişkileri ve iletişim becerilerinin gelişmiş olması beklenmektedir.

Yönetimin temelde insanı konu alması ve yönetenin ve yönetilenin insan olması bu noktada ilişkilerin önemini ziyadesi ile göstermektedir. Hem yönetenler hem de yönetilenler yürüttükleri görevlerinde geliştirecekleri ilişkiler ve kuracakları iletişim ile başarıya ulaşabilmektedirler. Bilindiği üzere özellikle alt kademe yönetimin sahip olması beklenen teknik beceri ile üst kademe yönetimin sahip olması beklenen kavramsal beceri dışında insan ilişkileri ve iletişim becerisi dikkate çekmektedir. Çalışma sonuçlarında da insan ilişkileri hem üst kademe yöneticilerde hem de orta kademe yöneticilerde en temel beceri olarak tespit edilmiştir.

Orta kademe yöneticiler yöneticilerin en önemli becerilerini insan ilişkileri becerisi olarak tanımlarken aynı zamanda bu ilişkileri kurmanın zorluğunu da yöneticilerin yöneticiliklerinin önünde bir engel olarak görmektedirler. İnsan ilişkileri becerisini geliştirmek her kademedeki yönetici için zorunluluk olarak görülmektedir. Aynı zamanda orta kademe yönetimin konumundan kaynaklanan yetki ve sınırlarının belirsizliği yönetici için önemli bir engel olmaktadır.

Özellikle alt kademede yer alan çalışanların işlerini takip ederken ve onları motive ederken temele alınan insan ilişkileri becerisinin önemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle üst kademelere çıkıldıkça formal ilişkiler ve iletişimin önemi artarken alt kademede bu durum biraz daha kurulacak informal ilişkiler ile de desteklenmektedir. Ancak bu şekilde çalışanların çok daha yakından tanınması sağlanabilmekte ve dolayısıyla verimleri artabilmektedir. Gün geçtikçe örgütlerde artan çalışan sayısının yanı sıra azalan ilişkiler ve iletişim dikkati çekmektedir. Bu doğrultuda iletişim teknolojilerinin gelişiminin yüzyüze kurulacak ilişkilere yansımaları da elbette dikkati çekmektedir. Aynı zamanda yaşanan pandemi sürecinin ve insanların sağlığını korumak adına alınan tedbirlerin de insan ilişkileri konusunda ciddi bir azalma ve bozulma yaşanmasına neden olduğu bilinmektedir. Tüm bu nedenlere rağmen bağlantı görevini yürüten orta kademe yöneticilerin birer yönetici olarak adım atmaları beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarında görüldüğü üzere insan ilişkileri becerisi literatürde yer alan birçok çalışma sonuçları ile benzer şekilde yönetimin her kademesinde önemli bir beceri olarak tespit edilmiştir (Katz, 1955; Craig, 1999; Çubukçu & Dündar, 2003; Langer, 2005; Özgan & Aslan, 2008; Aydoğan & Kaşkaya, 2010; MacKinnon, vd., 2010; Leonardi & Barley, 2011; Nakpodia, 2011; Schoeneborn, 2011; Shelby, 2011; Altay & Aşkın, 2012; Yüksel vd. 2016). Bunun yanı sıra adalet ve güven hususunda da katılımcıların düşünceleri literatürü destekler niteliktedir (Başar, 1995; Pillay, 2008). Ayrıca yapılan çalışmalar orta kademe yöneticilerin yetki konusunda yaşadıkları engeli de desteklemektedir (Kumpusalo vd., 2003). Diğer taraftan çalışanların özellikle kendilerini geliştirme konusundaki isteksiz tutumları yöneticiler için önemli bir engeldir (MacKinnon vd., 2005; Toygar & Akbulut, 2013).

Üstlerine karşı ast, astlarına karşı üst konumunda olan orta kademe yöneticilerin kendilerini geliştirebilmeleri ve özellikle yönetsel beceriler ile donatılabilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda birçok kurumda dikkati çeken “Yönetici Geliştirme” programları bulunmaktadır. Gerek kurumların öncü olduğu bu türdeki eğitim programları gerekse bireysel olarak kişilerin alacakları eğitimler bu anlamda yöneticilerin ve yönetici adayların gelişmesi için önemli

görülmektedir. Aynı zamanda hem çalışanların hem de yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için de kişisel gelişim konularının yanı sıra yönetsel anlamda da yeterliliklerini geliştirecekleri eğitimlere yönelmeleri destekleyici olacaktır.

Literatürde yönetici denildiğinde ilk akla gelen üst kademe yöneticilerin yanı sıra orta kademe yöneticilere yönelik çalışmaların artması bu kademedeki görev yapan yöneticilerin de farkındalığını artıracakları düşünülmektedir. Ayrıca akademik birimlerde görev yapan birim sekreterleri ile yürütülmüş olan bu araştırma, farklı kurumlarda yenilerek orta kademe yöneticilere yönelik detaylı bir yapı sergilenebilecektir.

Katkı Oranı Beyanı

Araştırma tek yazarlı olup çalışmanın tüm aşamaları yazar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarın ve araştırmanın herhangi bir kurum ya da kişi ile çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Kaynakça

- Adhabi, E. & Anozie, B., C. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97.
- Ahearne, M., Lam, S. K. & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68-87.
- Altay, F. & Aşkın, K. (2012). Lise düzeyindeki okullarda yönetici ile öğretmen iletişimi: Dance sarmal iletişim modeli. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12, 43-50.
- Anicich, E. M. & Hirsh, J. B. (2017). The psychology of middle power: Vertical code-switching, role conflict, and behavioral inhibition. *The Academy of Management Review*, 42(4), 659-682.
- Arıcıoğlu, M. A., Gökçe, Ş. & Gülnar, N. (2020). Mid-Level managers in terms of strategic role and functions. In H. Dinçer & S. Yüksel (Eds.), *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours*, Springer, 341-359.
- Aydoğan, İ. & Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı: Etkili yönetim ve yöneticilik becerileri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 5. Baskı.
- Barker, A. (2011). *Improve your communication skills*. London: Kogan Page Limited
- Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi*, Ankara: Pegem Yayınları No.19.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*, Ankara: A.Ü. E. B. F. Yayınları.
- Berg, B. L. & Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. H. Aydın) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A Model for effective performance*, New York: John Wiley&Son.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 6. Baskı.
- Chen, C. A., Berman, E. M. & Wang, C. Y. (2014). Middle managers' upward roles in the public sector. *Administration & Society*, 49(5), 700-729.
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9, 119-161.

- Currie, G. & Procter, S. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a Professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356.
- Çubukçu, Z. & Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Diñçer, Ö. & Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimine giriş*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2. Baskı.
- Do, D. T. & Nuth, A. (2020). Academic library middle managers as leaders: In their own words. *Journal of Library Administration*, 60(1), 41-70.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*, İstanbul: Seçil Ofset.
- Draft, R. L. (1994). *Management*, Orlando: The Drydan Press, 3th Edition.
- Drucker, P. F. (1974) "Yönetici olmak ne demektir", Çev: Gültekin Sabuncuoğlu, *Verimlilik Dergisi*, C. 3, S. 2, Ocak – Mart, Ankara.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue "Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal", 153-167.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How To Create And Sustain Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*. 34(3), 465-485.
- Genç, N. (2010). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı.
- Gökçe, S. (2019). Orta düzey yönetim/yönetici üzerine bir literatür araştırması. *Business and Economics Research Journal*, 10(5), 1155-1166.
- Gökçe, O. & Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Guo K. L. (2003) A Study of the skills and roles of senior-level health care managers. *The Health Care Manager* 22(2): 152-158.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*. Hove East Sussex: Routledge.
- Hermkens, F. J. A., Romme, A. G. L. & Dolmans, S. A. M. (2020). An Exploratory study of middle manager's roles in continuous improvement. *International Business Research*, 13(5), 9-30.
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R. & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of Management Studies*, 54(7), 961-985.
- Huse, F. E. (1979). *The Modern manager*, St Paul MN: West Publishing Co.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Koç, H. & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı.
- Kras, K. R., Rudes, D. S. & Taxman, F. S. (2017). Managing up and down: Community corrections middle managers' role conflict and ambiguity during organizational change. *Journal of crime and justice*, 40(2), 173-187.
- Kumpusalo, E., Virjo, I., Kari, M. & Hannu, H. (2003). Managerial skills of principal physicians assessed by their colleagues: a lesson from Finland, *Journal of Health, Organisation and Management*, 17(6), 457-462.
- Langer, A. M. (2005). *IT and organizational learning*. New York: Routledge.

- Lansu, M., Bleijenbergh, I. & Benschop, Y. (2020). Just talking? Middle managers negotiating problem ownership in gender equality interventions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 1011-10.
- Leggat S. G. (2007). Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research*, 7(1), 17.
- Leonardi, P. M. & Barley, W. C. (2011) Materiality as organizational communication: Technology, intent, and delegation in the production of meaning. *Matters of communication: political, cultural, and technological challenges to communication theorizing* (Edt: T. Kuhn). Cresskill, NJ: Hampton Press, 101-122.
- MacKinnon N. J., Chow C., Kennedy P. L., Persaud D. D., Metge C. J. & Sketris I. (2005) Management competencies for canadian health executives: Views From The Field. *Healthcare Management Forum* 17(4), 15-20.
- Mair, J. (2017). Middle managers and corporate entrepreneurship: Unpacking strategic roles and assessing performance implications. In *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Edward Elgar Publishing.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 12-20.
- Mintzberg H. (2012). Managing the myths of health care. *World Hospitals and Health Services*, 48(3), 4-7.
- Mondy, R. W., Gordon, J. R., Sharplin, A. & Premeaux, S. R. (1990). *Management and Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon Co.
- Mucuk, İ. (1998). *Modern işletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mumford M. D., Zaccaro S. J., Connelly M. S. & Palmon R. R. (2000) Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly* 11(1): 87-114.
- Nağpodia, E. D. (2011). Principals and teachers' perceptions of communication and human resources management and their compliance with culture in Nigerian educational system. *Journal of Language and Culture*, 2(5), 82-90.
- Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, 40, 1151–1178.
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N. & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers- involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.
- Özgan, H. & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation* Newbury Park, CA: Sage.
- Pillay R. (2008) Managerial competencies of hospital managers in South Africa: A Survey of Managers in the Public and Private Sectors. *Human Resources for Health* 6(4): 1–7.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş*, (Çev. D. Bayrak, H. B. Arslan, Z. Akyüz), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rakich, J. S., Longest, B. B. & Darr, K. (1985). *Managing health services organizations*, Second Edition, Philadelphia: W. S. Saunders Company.
- Rezvani, Z. (2017). Who is a middle manager: A literature review. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 1-9.

- Salih, A. & Doll, Y. (2013). A middle management perspective on strategy implementation. *International Journal of Business and Management*, 8, 32-39.
- Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.
- Shelby, A. N. (2011). Organizational, business, management, and corporate communication: an analysis of boundaries and relationships. *Journal of Business Communication*, 30(3), 241-267.
- Supic Z. T., Bjegovic V., Marinkovic J., Milicevic M. S. & Vasic V. (2010) Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian Experience. *Health Policy* 96(1): 80-89.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. & Bektaş, M. (2013). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar, Kuruluş Çalışmaları, İşletme Sistemi ve Çevresi. 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Toygar S. A. & Akbulut Y. (2013). Managerial skills of hospital administrators case study of Turkey. *Journal of Health Management*, 15(4), 579-594.
- Tregoe, B. B. & Tobia, P. M. (1990). An action-oriented approach to strategy. *Journal of Business Strategy*, 11(1), 16-21.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. & Varoğlu, D. (2011). Genel işletmecilik bilgileri. Ankara: Siyasal Kitabevi, 4. Baskı.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (1995). Developing management skills. New York: Mc Graw-Hill.
- Wilson, W. (1887). The Study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- Yang, J., Zhang, Z. & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654-678.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, S., Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. & Kahraman, G. (2016). Hastane yöneticilerinin yönetsel beceri düzeylerinin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 241-254.

Araştırma Makalesi / Research Article

**SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİM TARZLARININ
ÖRGÜTSEL İKLİME ETKİSİNDE YÖNETİCİ KARİZMASININ ROLÜ:
MALATYA ÖRNEĞİ***

Sinem SÖNMEZ¹ , Mehmet DENİZ² 

ÖZET

Hazırlanan bu araştırma ile yönetim tarzlarının örgütsel iklime etkisi ve bu etkide yöneticinin sahip olduğu karizmanın nasıl rol aldığı incelenmiştir. Bu amaçla hazırlanan çalışmada veriler Malatya ilinde bulunan iki büyük sağlık kuruluşundan kolayda örneklem aracılığıyla belirlenmiş ve anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin toplanmasında üç temel ölçek kullanılmıştır. Bunlar; Yönetici Davranışları Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve yönetici karizmasının ölçülmesinde Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Karizma Boyutudur. Araştırmanın analizinde SPSS 26.0 programı ve SPSS ProcessV3 eklentisi kullanılmıştır. Buna göre yönetim tarzları ile örgütsel iklim ve yönetici karizması arasında bir etki olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda yönetici karizması yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde aracılık etmektedir. Yönetim tarzlarının boyutları ile değerlendirildiğinde bu etkinin kısmi aracılık olduğu bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular genel olarak değişkenler arasında bir etki olduğunu doğrulamaktadır. Buna göre günümüzde önemi daha da belirginleşen sağlık alanında atılacak adımlarda yönetimin nasıl davranabileceği ve bunların çalışanları nasıl etkileyeceği gibi durumların önemi dikkat çekici bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Kurumları Yönetimi, Yönetim Tarzı, Örgüt İklimi, Yönetici Karizması, Karizmatik Lider.

Jel Sınıflaması: L20,M10,I10

**THE ROLE OF MANAGERIAL CHARISMA IN THE EFFECT OF
MANAGEMENT STYLES ON ORGANISATIONAL CLIMATE IN HEALTH
INSTITUTIONS: THE CASE OF MALATYA**

ABSTRACT

According to this study is to examine the effect between management styles and organizational climate and how is the role of executive charisma plays in this effect. Thus, in this research, the data were collected by the survey method and conveniently sampled from two large health institutions in Malatya. For data collection, three basic scales were used. These are; "The Manager Behavior Scale",

* Çalışma Sinem Sönmez'in Prof. Dr. Mehmet Deniz danışmanlığında hazırladığı "Yönetim Tarzlarının Örgütsel İklim Etkisinde Yönetici Karizmasının Rolü" isimli ve 16 Mayıs 2022'de İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanan doktora tezinden türetilmiştir.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Bingöl Üniversitesi, İİBF, Bingöl, sesonmez16@gmail.com

² Prof. Dr. İnönü Üniversitesi, İİBF, Malatya, mehmet.deniz@inonu.edu.tr

“Organizational Climate Scale” “Multifactor Leadership Questionnaire-Charisma Dimension”. In the research, during the analysis phase of data, SPSS 26.0 and ProcessV3 statistics programs were used. The findings of this study generally confirm there is an effect between the variables. In this reason, it has been found that there is an effect between management styles, organizational climate, and executive charisma. And, charisma mediates the effect of management styles on organizational climate. When the dimensions of management styles were evaluated, it was found that this effect was partially mediated. According to this, the importance of how the management can behave in the steps to be taken in the field of health, the importance of which is becoming more evident today, and how they will affect the employees is a remarkable result.

Keywords: Administration of Health Institutions, Management Style, Organizational Climate, Manager Charisma, Charismatic Leader

Jel Code: L20,M10, I10

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The purpose of the study was to explore how the employees perceive the corporate climate, how the attitudes and behaviors of the management play a role in this, and the role of the charismatic leadership characteristics of the managers in this effect, with a study conducted on the sample determined in the health sector.

Research Questions

The main questions of the study are addressed in two groups. First, the dependent and independent variables were analyzed. Then, these were examined with the mediating variable.

1. Is there a significant relationship between management style (democratic, authoritarian, laissez-faire) and organizational climate?
2. Does executive charisma mediate the relationship between management style (democratic, authoritarian, laissez-faire) and organizational climate?
3. Is there a significant relationship between executive charisma and management style?
4. Is there a significant relationship between executive charisma and organizational climate?

Literature Review

When the national and international literature is examined, it is observed that there are many domestic and foreign studies in which the concepts of management style, organizational climate, and charisma are handled from different perspectives in various sectors. In these studies, the concepts were handled together with different variables. In the studies on management style, it is emphasized that there is no clear definition of the concept since management style is considered equal to or different from leadership style. One of the most important studies on the subject is Beydilli's (2014) study in the domestic literature. In this study, management styles were compared using data obtained from various domestic and foreign hotels. While discussing management styles, the difference between them and leadership styles is also included.

Accordingly, while defining the concepts, it is stated that the behaviors of the manager and the management process are addressed together or separately in the literature. While the emphasis on behavior is considered within leadership, it is stated that the behavior and process-oriented approach refers to management style. Since this approach is one of the most general distinctions, it is also evaluated in this study. Organizational climate, which is another concept addressed in the study, generally refers to how employees perceive the organization in the literature. On the other hand, the other concept discussed in the study is managerial charisma. While taking this concept as a basis, managers with charismatic leadership characteristics were taken into consideration. When the studies on charisma are examined, the most general explanation of the concept is based on the studies of Antonakis et al. (2016). It is stated that the concept, which is generally based on Weber's concept of charisma, has developed within the framework of sociology and political science, applied psychology, and management science.

Methodology

In this research, the data were collected by the survey method through the sample determined from two large health institutions in Malatya. To understand the management style was used "The Manager Behavior Scale" was developed by Ali Rıza Terzi and Turker Kurt in 2005, and edited by Ali Rıza Terzi in 2012. To measure how the organizational climate is perceived by the employees is the "Organizational Climate Scale" translated by Özdemir (2005), adhering to the original article titled "Human Resources Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction" developed and published in the Management Journal by Rogg et al. (2001) were used. And to measure executive charisma, which is the other variable of the study, the expressions related to the charisma dimension of the "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)" developed by B. M. Bass were used. In the research, during the analysis phase of data, SPSS 26.0 and Process V3 statistics programs were used.

Results and Conslusions

The findings generally confirm the effect between the variables. In this reason, it has been found that there is an effect between management styles and organizational climate, and this is mediated by the charisma of the executive manager. Therefore, it can be mentioned how the management can act in the steps to be taken in the field of health, which has become more significant at the present time, and how these will affect the employees.

1. Giriş

Sağlık alanının sürekli değişen ve kendini yenileyen bir alan olması bu alanda birçok çalışmanın yapılmasında etkili olmaktadır. Bu durum sağlığın çoklu disiplinlerden beslenerek farklı sorunlara bir çözüm bulma arayışı ile açıklanmaktadır (Şahin & Ocak, 2019). Böyle olmasından ötürü sağlık alanı ile ilgili araştırmalar dünyada ve ülkemizde giderek artmaktadır.

Farklı disiplinler tarafından ele alınabilecek olan sağlık kavramının en genel tanımlarından biri Rai (2016) tarafından yapılmıştır. Araştırmacıya göre sağlık kavramı, sağlıklı olmak şeklinde değerlendirilerek; biyomedikal, ekolojik, psikososyal ve holistik şeklinde dört açıdan ele alınarak tanımlanmıştır (Rai, 2016):

- Biyomedikal açıdan; Bireydeki “bir rahatsızlığın yokluğu” olarak kabul edildiğinden bireyin hastalıklardan arı olması ile sağlıklı kabul edilmesini ifade etmektedir.

- Ekolojik açıdan; Bireyin işlevlerini verimli bir şekilde sürdürebilmesi için çevreye uyum sağlaması ve bu uyumun sürdürülmesinde ağrı ve rahatsızlıkların varlığına vurgu yapılmıştır. Burada birey yaşadığı çevreye uyumlu davranışlar üstlenirken rahatsızlık ve ağrılarının olmaması durumu onun sağlıklı olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır.

- Psikososyal açıdan; Sağlık burada biyolojik ve aynı zamanda sosyal bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bunların bir bütün olarak değerlendirilmesi ile sağlıklı olunduğundan söz edilmektedir.

- Holistik (bütüncül/bütünsel) açıdan; Burada dikkat edilmek istenen husus genel olarak “sağlık” ve “sağlıklı olma” üzerinde etkisi olan birden fazla unsurun olduğudur. Bunlar, bireyin kendi fiziksel yapısı, aile ve diğer sahip olduğu çevresel unsurlar ile bunların dışında kalan tarım, hayvancılık, sanayi, eğitim gibi toplumu oluşturan tüm sektör ve unsurlardan oluşmaktadır.

Sağlık ile ilgili en genel tanım Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ-World Health Organization-WHO) tarafından yapılmıştır. DSÖ’ye göre sağlık; sadece hastalık veya herhangi bir rahatsızlık olmadan sosyal ve ekonomik olarak üretken bir yaşam sürme yeteneği değil, bununla birlikte fiziksel, zihinsel ve sosyal yönden de tam bir iyilik halini ifade etmektedir (WHO, 2000). Bu bağlamda değerlendirildiğinde sağlık alanı ile ilgili çalışmaların artmasının uygulama açısından faydalı olacağı (Potas, 2017) görüşü önem kazanmaktadır.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde sağlık alanı ile ilgili çalışmalar Sağlık Bilimleri Enstitüsü ile Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne bağlı farklı üniversitelerde yürütülmüştür. Ele alınan konular Şahin & Ocak (2019) tarafından hazırlanan ve 1978 ile 2017 yıllarını kapsayan çalışmasına göre en çok örgütsel davranış ve sağlık yönetimi ile ilgilidir (Şahin & Ocak, 2019). Koç (2020) tarafından hazırlanan çalışmaya göre Gümüşhane ilinde bulunan sağlık kurumu çalışanlarından toplanan veriler aracılığı ile örgüt kültürü ve dönüşümsel liderlik kavramları beraber ele alınarak aradaki ilişki tespit edilmek istenmiştir. Hekim, ebe, hemşire, vd. sağlık çalışanlarından oluşan 451 katılımcı üzerinden elde edilen verilere dayanılarak, örgüt iklimi ile dönüşümsel liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaya göre katılımcı ve uyumlu örgüt kültürünün oluşması dönüşümsel lider ile ilişkilendirilmektedir (Koç, 2020). Burada ele alınan kavramların hazırlanan bu araştırmayla ele alınan örgüt iklimi ve yönetici karizması kavramları ile ilgili olması dolayısıyla önemli görülmektedir. Genel olarak yöneticinin sahip olduğu karizması onun dönüşümsel olmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü kendi içinde iklimlere ayrıldığından kültürün sahip olduğu katılımcılık, uyumluluk, uyarlanabilirlik gibi özelliklere sahip olunan iklim algısını etkilemesi beklenmektedir.

Sağlık alanında yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde geniş bir alanda çalışıldığı gözlenmektedir. Kalanlar (2018) araştırmasında, 100. yılında ülkemizde sağlık sektörünü değerlendirmektedir. Elde edilen verilere göre genel olarak sağlık sistemi içinde kurumların uymaları gerekenler açısından öneriler yer almaktadır (Kalanlar, 2018). Yar vd. (2019), sağlık sistemi ile ilgili kapasite göstergelerini, ekonomik büyüme ile ilişkilendirerek ele almaktadır. Bunun için araştırmada ekonometrik analizden faydalanılarak yaklaşık 50 yıllık zaman serisi Eşbütünleşme Analiz yöntemi kullanılmaktadır. Elde edilen verilere göre kurum sayısı, perso-

nel sayısı ve kullanılan temel araçlar kapasite göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Böylece bunlarda meydana gelen artışın ekonomik büyümeyle aralarında nedensel bir ilişkiyi gösterdiği sonucuna varılmaktadır (Yar vd., 2019). Bu durum güçlü bir sağlık alt yapısının varlığı ile ekonomik göstergelerin olumlu seyrini açıklar niteliktedir.

Sağlık ile ilgili hazırlanan güncel araştırmalardan bir diğerinde, özellikle hazırlanan bu araştırmanın da içinde bulunduğu pandemi dönemine vurgu yapılarak, bu süreçte sağlık kurumları aracılığıyla müşteri deneyimi bağlamında dijital pazarlama konusu incelenmektedir. Araştırmada örnek olay tekniği kullanılarak nitel araştırma tekniği kullanılmaktadır. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre pandemi sonrası dijital araçların kullanımı ve bunların müşteri deneyimine uyumlaştırılmasının pandemi öncesine göre daha fazla olduğu belirtilmektedir (Orak, 2022).

Sağlık alanındaki araştırmaların genel görüntüsünü içeren araştırmalar ile literatürdeki araştırma örnekleri değerlendirildiğinde, hazırlanan bu araştırmanın literatüre farklı değişkenler aracılığıyla bir katkı sunduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında sağlık her şeyi etkileyebilecek bir alandır. Bu nedenle sağlığı oluşturan kurumsal ve bireysel unsurların etkinliğinin sağlanmasında yönetim, yönetim tarzı ve yöneticilerin davranışı, liderlik ve yaklaşımları, örgütsel değişkenlerden olan örgüt iklimi, örgütsel kültür, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, tutum ve algıyı içeren sosyal ve örgütsel destekler ile genel olarak tüm yapı ve süreçleri ilgilendirerek harekete geçiren iletişim, motivasyon gibi kavramların önemi artmaktadır. Böyle olması sağlık alanının birçok konuyla ilişkilendirilebilir olduğu göstermektedir.

Sağlık alanının her alanı kapsayıcı olması ve sosyal bilimlerin insanı merkeze alan bir yapıya sahip olması, hazırlanan bu çalışmanın temel ilgi alanını şekillendirmektedir. Bu sayede ele alınan yönetim tarzı, örgütsel iklim ve yönetici karizması değişkenleri sağlık kurumları bağlamında incelenerek literatüre bu alanda bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu amaçla hazırlanan araştırmada öncelikle ilgili değişkenlerin ele alındığı kavramsal çerçeve yer almaktadır. Ardından metodoloji kısmında bulgular ele alınmakta ve devamında bunlara göre hazırlanan tartışma ve sonuç kısımları ele alınmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu kısmında yönetim tarzı, örgütsel iklim ve yönetici karizması değişkenleri ile ilgili genel bilgilere yer almaktadır.

2.1. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı konusu uzun yıllardır araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Ancak bu alandaki teori gelişimi, kısmen, yönetimin karar verme süreciyle ilgili bir ‘tarz’ tanımının olmamasından ötürü sınırlı kalmaktadır. Yaygın tanımda yönetim tarzı, organizasyonun karar verme süreciyle ilişkili olarak tekrar eden bir dizi özelliği ifade etmektedir. Burada dikkat edilen, karar eylemlerinin bireysel davranışların aksine örgütsel davranışın bir özelliği olarak başkalarının gözlemlerine dayandırılmasıdır (Albaum vd., 2010:140-141). Böylece gerek örgütsel olarak gerekse de kurumsal olarak yönetsel davranış ve süreçlerin bütünü yönetim tarzını belirlemektedir.

Kurt Lewin'in Yönetim Tarzı Çalışmaları

Yönetim tarzı çalışmalarının çoğu Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından 1938 ve 1939 yıllarında yürütülen araştırmalara dayanmaktadır. Lewin ve arkadaşları, 10-11 yaşlarındaki erkek çocukları üzerinde tiyatro maskesi yapmak üzere iki deney yapmıştır. Bu deneylerin ilkinde çocuklar iki gruba, ikinci deneyde de dört ayrı gruba ayrılarak başlarındaki araştırmacının davranışlarına göre tepkileri ölçülmektedir. Araştırmacılar çocuklara karşı demokratik, otokratik ve laissez-faire (serbest bırakıcı/ilgisiz) davranışlar sergileyerek onların tepkilerini ayrıntılı bir şekilde kayıt altına almaktadır. Bu üç yönetim tarzının sonucunda gruplar üzerinde grup atmosferi, üretkenlik ve yöneticinin benimsenmesi açısından birtakım farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, otokratik yönetim tarzı çocukların inisiyatif almaktan kaçınmalarına ve saldırgan tavırlar takınarak grup amaçları ile diğerlerinin menfaati ni gözetmeksizin faaliyette bulunmalarına sebep olmaktadır. Dahası otokratik ve laissez-faire yönetim tarzının sergilenmesi ile çocukların birbirini suçladığı gözlenmiş, ayrıca araştırmacının ortamda olmadığı sırada grup içinde tansiyonun yükseldiği de gözlenmiştir. Demokratik yönetim tarzı ile çocukların grup üyesi gibi davranmaları ve birlikte çalışacakları arkadaşlarını seçme hakkı tanınarak sonrasında bunun sonucu gözlenmiştir (Lewin & Lippitt, 1938; Lewin vd., 1939; Wheeler, 2008). Elde edilen sonuçlar ve araştırmacılara göre bu üç yönetim tarzı aşağıdaki gibidir:

Otokratik (Autocratic) Yönetim Tarzı

Otokratik yönetim tarzı, literatürde klasik yaklaşımla eşdeğer görülmektedir. Aynı zamanda idarecinin oldukça fazla güç ile karar verme yetkisini elinde tutarak işgörenlerin yapılan faaliyetlere katkı sağlayamayacağını düşünülmesine dayanmaktadır. Bu tarzda yöneticiler kontrolü ellerinde tutmaya çalışarak işleri basitleştirmeye çalışmaktadır. Bunun yanında katı kurallar sayesinde denetim ve kontrolü sağlamaya çalışarak merkezi bir yapı oluştururlar. Yöneticinin faaliyetlerinde işgörenlerini dinlemesi ya da onları ilgili faaliyete katması söz konusu olmadığından, onlardan sadece emir ve talimatlara uymaları beklenmektedir. Çalışanların işe karşı motivasyonları da yapılandırılmış birtakım ödül ve ceza sistemi ile sağlanmaktadır (Ogunola & Abrifor, 2013).

Demokratik (Democratic) Yönetim Tarzı

Demokratik yönetim tarzında genel eğilim, işgörenleri karar alma ile iş yöntemleri belirlenirken alınan kararlara dâhil etme, otoriteyi dağıtma ile işgörenlerin eğitilmesi amacıyla geri bildirim verilmesi yönündedir. Demokratik tarz kendi içinde istişari ve katılımcı olarak ikiye ayrılmaktadır. Demokratik- istişari yönetici, mevcut girdileri birer bilgi olarak kullanarak, çalışanları da dinleyerek nihai kararı kendisi vermektedir. Demokratik-katılımcı yönetici, işgörenlerin katılımını sağlayarak kararların alınmasında onların söz sahibi olmasını sağlamaktadır (Robbins vd., 2016:302).

Yönetimin işgörenleri alınan kararların bir parçası olmaya teşvik ederek, onların örgütün faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlaması ve gerekli sorumlulukları paylaşmasını içeren demokratik yönetim, bu yönüyle katılımcı yönetim tarzı olarak da adlandırılmaktadır. Bu tarz ile yöneticiler son sözü söylemelerine rağmen kararın alınma sürecinde işgörenlerden bilgi toplayarak koçluk görevi üstlenmektedirler. İş görenler açısından demokratik yönetim tarzı

ile kendi performanslarını ve gelişimlerini daha yakından değerlendirip bunun gelişmesinde gerekli teşvik ve desteği de görmeleri sağlanmaktadır. Bu sayede bireylerin kişisel gelişim ve iş tatmini gibi duygularının gelişmesinde fırsatlar doğabilmektedir (Ogunola & Abrifor, 2013).

Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı/ İlgisiz) Yönetim Tarzı

Serbest bırakıcı veya ilgisiz (hands-off¹ ya da leave (it) alone) olarak isimlendirilen laissez-faire yönetim tarzında işgörelere oldukça fazla özgürlük verilmektedir. Yönetim, faaliyetlerle ilgili tüm sorumluluk ve yetkiyi işgörelere vererek kararları kendilerinin almasını ve sorunları da kendilerinin çözmesini beklemektedir. Böylece yönetim sorumluluk almaktan kaçınarak takipçilerinin gelişimlerinde gerekli ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında çok az çaba sarf ederek onların ilerlemesine yardımcı olmamaktadır (Ogunola & Abrifor, 2013; Tosunoğlu & Ekmekçi, 2016).

Robbins ve diğerlerinin yaptığı tanıma göre, genelde çalışanlarının karar verme ile işi uygun bulunan yöntemle yapılmasına izin veren yönetici, basitçe gerekli materyalleri toplayarak soruları cevaplayan kimsedir (Robbins vd., 2016:302). Val & Kemp (2012)'e göre bu yönetim tarzı "Emin ol, hadi yapalım işi (Sure, Let's do it)" diyerek yanıt verilmesi gereken durumlar ile kararların fazla dikkate alınmadığı durumlarda tercih edilebilmektedir (Val & Kemp, 2012).

2.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalar 1930'lu yıllara dayanmaktadır. Hawthorne'nun başını çektiği insan hareketi ile araştırmacılar bireyler için sert fiziksel ortamlardan yumuşak psikolojik ortamlara dikkat çekmek istemiştir. Bu durum örgüt iklimi kavramının doğmasına neden olmuştur. Örgüt iklimi üzerine yapılan ilk araştırmaları 1968 yılında Litwin ve Stringer gerçekleştirmiş ve bu alanda bir çığır açmışlardır. Örgüt iklimi üzerine ciddi manada yapılan nicel araştırmalar ise 1970'li yıllarda başlamıştır (Yükselbilgili, 2016:25).

Örgütler, insanların ihtiyaçlarının karşılanması temeline dayanılarak oluşturulan organik bir sistem olarak ifade edilmektedir. "İklim" kelimesi Yunanca kökenli bir sözcüktür ve eğitim kavramını karşılamaktadır. Örgütsel iklim denildiğinde örgütleri meydana getiren bireyleri kapsayan kurallar ile bu bireylerin davranış şekilleri, algıları ve bakış açıları anlaşılabilir. Örgüt iklimi, örgütün iç çevresinin, örgüt üyeleri tarafından onaylanması, üyelerin davranışlarından etkilenmesi, karakteristik özelliklerinin örgüt üyelerince tanımlanabilmesi biçiminde ifade edilebilmektedir (Gürçay, 2019:44).

Örgüt iklimi adı verilen kavram grup üyelerini idare, koordine ve motive eden ilişkilerin tamamı olarak kabul edilebilir. Bu durum grup üyelerini örgütün amaçlarını başarabilmek için iş birliği içinde araştırmaya teşvik etmektedir. Örgüt iklimini oluşturan en önemli öğeler; liderlik, otorite, sorumluluk, uygulamaları planlama gibi kavramlardır. Örgüt içinde yer alan yöneticilerin görevleri; grup üyelerini çalışmaları için cesaretlendirme, destekleyici bir iş ortamı meydana getirme, çalışanların işbirlikçi bir şekilde çalışmalarına imkân sağlayacak örgütsel bir yapı meydana getirmektir. İklimin nasıl oluşturulduğu grup üyelerinin örgüt içindeki davranışlarına da etki etmektedir. Örgüt iklimi; kişilerin kararlarını, motivasyonlarını, birlikte çalışma

1 Kelime için bakınız, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/hands-off?q=hands-off>

ruhunu, sosyal ilişkilerini ve göstermiş oldukları yüksek performans sonucunda almış oldukları ödüllere kadar etkilemektedir (Kalafat, 2017:8).

Örgüt iklimi, bir örgüt ile ilgili olarak psikolojik açıdan ifade edilen ve örgüt üyelerinin ilişkilerinin niteliğini ortaya koyan bir kavramdır. Dolayısıyla örgütlerin sahip olmuş oldukları psikolojik ortamlara örgüt iklimi denmektedir (Akyol, 2010:4). Bu durumda iklim, örgütün pozitif ya da negatif olarak algılanmasını oluşturmaktadır.

Pozitif örgüt iklimi ile amaçlanan, genel ve özel olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. Bunlardan genel amaçlar; örgütleri kâr ettirmeye yönlendiren, eğitim, sağlık ya da benzer işlevleri yerine getirmeye yarayan, toplumun yararını ve refahını dikkate alan özellikleri içine almaktadır. Özel amaçları ise genel amaçlara ulaşma sürecine hız kazandıracak olan küçük hedefleri esas almaktadır. Hedefi kâr elde edebilmek olan bir örgütün özel amaçları içinde; müşteri ile iletişime dair olarak belirlenen amaçlar olabilmektedir. Bir örgütün amaçlarının net, anlaşılır ve yazılı olarak üyelerine iletilmesi son derece önemlidir. Örgütlerin hedefleri hem resmî olarak çizilmeli hem de beklentilerin kolay bir şekilde her üye tarafından gerçekleştirilebilir olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde yer alan üyeler örgütlere dâhil olduklarında kendileri ile hedeflerini de örgütlere dâhil etmektedir (Çelikel, 2021:7). Böylece örgütsel iklimin gelişmesi sağlanabilmektedir.

2.3. Yönetici Karizması

Karizma terimi araştırmalarda çoğunlukla Max Weber'e ithaf edilmektedir. Sohm 1923 yılında hazırladığı araştırmasında Weber'in temeli eski inanışlara dayanan bu terimi sekülerleştirerek ele aldığını vurgulamaktadır. Böylece Weber, karizma kavramını genişletmiş ve lideri takipçilerini içinde buldukları durumdan kurtararak olağanüstü vasıflara sahip olmak şeklinde değerlendirmiştir (Antonakis vd., 2016). Kavram olarak olgunluk, özveri, rahatlık, güven, canlılık ve enerji oluşturma gibi boyutlar aracılığıyla takipçileri üzerinde oldukça önemli etkiler bırakan karizma köken itibarıyla eski Yunan uygarlığına ve mitolojisine dayandırılmaktadır (Güney, 2012).

Karizma kelimesi eski Yunan Felsefesine dayanmakta ve Hristiyanlığın kutsal kitabı olan İncil'de de geçmektedir. Kavram, "ilahi bir hediye" anlamında kullanılarak "gift" kelimesinden türetilmiştir. Karizma aynı zamanda "rahmet" ve "merhamet" anlamlarına gelen "charis" ile "charizestai" kelimelerinden türemiştir. Kilise tarafından da kullanılan kavram, yaratıcı tarafından belli kişilere verilen olağanüstü liderlik yeteneklerini ifade etmektedir. Bundan hareketle karizma, bireye yaratıcı tarafından verilen olağanüstü güç, izleyenleri özel bir yetenekle kendine bağlayan değişik bir liderlik büyüsidir (Antonakis vd., 2016:295; Güney, 2012:418).

Karizma kavramı dini, sosyal, politik ve örgütsel bağlılık gibi farklı alanlardan araştırmacılarca ele alınmaktadır. Geline süreçte kavramın tanımı hakkında bir fikir birliği sağlanamamıştır. Ancak genel olarak karizma kavramını, bir grubun atf ve algılarının (Gül & Çöl, 2010:165):

- Liderin özellik ve davranışları,
- Liderliğin yer aldığı şart ve koşullar ile,
- Takipçi gereksinimleri tarafından etkilenmesi sonucu olarak elde edilerek takipçilerin, liderin kendisi için harekete geçmelerini sağlayıcı bir güç olarak tanımlanması mümkündür.

Yöneticinin sahip olduğu karizma, onun takipçiler üzerindeki etki ve yönlendirmesini içermektedir. Böylece yönetici karizması ile bahsedilmek istenen, liderlik becerilerine haiz ve karizmanın gerektirdiği özellikleri sergileyen liderdir. Bu nedenle çalışmada yönetici karizması ele alınırken buna göre değerlendirilmiştir.

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken ilk beklentileri başlangıçtan itibaren belirleyip benimsedikleri amaçları gerçekleştirebilmektir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında değinilen yönetim tarzlarından uygun olanı belirlenmektedir. Bunların uygulamadaki karşılığı işgörenlerin örgütü nasıl algıladığını gösteren örgüt iklimini karşımıza çıkarmaktadır. İki kavramın böyle ilişkilendirilebilir olması aralarında bir etki olup olmadığının sorulmasını akla getirmektedir. Bu durum yönetici karizmasının örgüt içinde kendine yer bularak uygulanması ile de karşımıza çıkabileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle araştırmanın sorunsalı belirlenirken öncelikle bu değişkenin birbirini etkilemesi ihtimali üzerinde durulmuştur. Sonrasında da geneli kapsadığı düşünülen yönetim tarzı ile örgüt iklimi arasındaki etkide yönetici karizmasının nasıl bir etkisinin olduğu araştırılmak istenmiştir. Böylece araştırmanın metodolojisi oluşturulurken temel soruları bu temelde geliştirilmiştir. Bununla ilgili hipotezler ile bunlarla oluşturulan analiz ve sonuçları çalışmanın devamında yer almaktadır.

3. Araştırma Modeli ve Metodolojisi

Araştırmada yönetim tarzı, örgüt iklimi ve yöneticinin karizması kavramları ele alınmıştır. Bunlardan elde edilen veriler Malatya ilinde bulunan iki büyük sağlık kuruluşu² üzerinden belirlenen örneklem aracılığı ile analiz edilmiştir. Veriler için nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma içerisinde beş adet değişken yer almaktadır. Değişkenler ve bu değişkenler kullanılarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur. Çalışmada veri toplama işlemi kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmış olup, Malatya’nın iki büyük sağlık kuruluşu olan TÖTM/TF ve DH çalışanlarından 537 katılımcıya³ oluşturulan ölçek uygulanmıştır. Analizler yapılırken iki değişken arasında ayrışma geçerliliği ile ilgili sorun yaşanmasından ötürü her iki değişkenin ifadeleri için standart sapma hesaplanmıştır. Sonrasında, hesaplanan standart sapmanın sıfır olduğu 35 katılımcının cevaplamaları analiz verisi içerisinde çıkarılarak ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Yönetim tarzının örgüt iklimine etkisi vardır.

Yönetim tarzı, bir kurumun çalışanlarını ve işlerini yönetme şeklini belirlemektedir. Bu nedenle çalışanların özellikleri, yapılan faaliyetler ile örgüt kültürü ve iklimi gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Yönetim tarzının başarısı, kurumun görev ve fonksiyonlarına

2 Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi (TÖTM/ Tıp Fakültesi: TF) ve Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi (Devlet Hastanesi: DH)

3 Araştırmanın sağlık sektörü evrenini 2021 Yılı Eylül-Aralık döneminde Malatya ilinde bulunan çeşitli sağlık kurumları oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmada Malatya ilinde bulunan iki büyük sağlık kurumu olan Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi (TÖTM) ile Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi (eski ismiyle Devlet Hastanesi-DH) çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Ayrıca araştırmanın örnekleme Baş (2010:39) ve Gürbüz ve Şahin (2016:132) tarafından belirtilen örneklem büyüklüğü tablosundan faydalanılarak oluşturulmuştur. Buna göre TÖTM (3008) ve DH (3682) birlikte 6690 olarak belirlenen evrenin örneklem büyüklüğü tablosu aracılığıyla hesaplanan değeri; 384,217423 olarak bulunmuştur. Araştırmada elde edilen verilere dayanılarak tespit edilen anket sayısı bu değer %40 üstü (537) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu oranın diğer araştırmalarda yer alan örneklem büyüklüğünü karşılaması dolayısıyla araştırmaya devam edilmiştir.

uygun ekiplerin etkili bir şekilde oluşturularak, çalışanların motive edilmesini içermektedir. Bu durum çalışanların örgüte dair bir iklim algısına neden olacağından önemli görülmektedir. Literatürde bu konuda yapılan ilk araştırmalardan olan Litwin ve Sitringer (1968) tarafından yürütülen araştırmalarda yönetim tarzı ile örgüt iklimi arasında bir bağlantı olduğu belirtilmiştir (Eustace, 2013). Bu nedenledir ki yönetim tarzı kavramı örgüt ikliminin en önemli belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla hazırlanan araştırmada ilk hipotezimiz yukarıdaki gibidir.

H1a: Laissez-faire (serbest bırakıcı) yönetim tarzı örgüt iklimini “olumsuz” yönde etkiler.

Lewin’in belirttiği diğer bir yönetim tarzı, laissez faire yani serbest bırakıcı yönetim tarzıdır. Bu tarzda genel olarak yönetimin varlığı ile yokluğu belli olmadığından örgüt içinde faaliyetlerin yürütülmesinde birtakım aksilikler ve gecikmelerin yaşanması muhtemeldir (Tosunoğlu ve Ekmekçi, 2016). Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesini olumsuz etkileyebileceği ve çalışanların faaliyetlerini baltalayabileceğinden örgüt ikliminin algılanmasında da buna göre bir etkisi olacağı beklenmektedir. Buna göre araştırmanın hipotezi yukarıdaki gibidir.

H1b: Otokratik yönetim tarzı örgüt iklimini “olumsuz” yönde etkiler.

Otokratik yönetim, demokratik yönetim ve serbest bırakıcı (laissez faire) yönetim önemli yönetim tarzlarını oluşturmaktadır. Bunlardan otokratik yönetim, örgütlerde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasında ve bunlarla problem çözülmesinde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tarzın birtakım avantajları olsa da (işlerin daha hızlı çözülmesi gibi) uzun vadede yaşanacak inisiyatif eksikliği ve kurumsal anlaşmazlıklara neden olması dolayısıyla her örgütte tercih edilmeyebilir (Chukwusa, 2018). Çünkü otokratik yönetim tarzında esas olan çalışanların duygu, düşünce ve isteklerinin göz ardı edilerek, onları dışının bir parçası gibi göstermektir. Bu durum örgütün algılanmasında farklılık oluşturmaktadır. Dolayısıyla otokratik yönetim tarzı uygulandığında örgüt ikliminin daha sert olması beklenmektedir. Bununla ilgili araştırmanın hipotezi yukarıdaki gibidir.

H1c: Demokratik yönetim tarzı örgüt iklimini “olumlu” yönde etkiler.

Lewin’in kendi araştırmaları ve arkadaşları ile yürüttüğü araştırmalarda en etkili yönetim tarzı olarak ifade ettiği tarz, demokratik yönetimdir. Örgüt içerisindeki tüm çalışanların karar ve uygulamalara katılımının ön planda olduğu bu tarz ile çalışanların desteği ve faaliyetlerin sürekliliği sağlanmaktadır. Literatürde genel olarak katılım, verimlilik, memnuniyet ve bağlılık ile ilişkilendirilen (Sharma & Singh, 2013) demokratik yönetim tarzı aynı zamanda örgüt ikliminin doğru algılanmasında da olumlu etkiye sahip olacağı beklenmektedir. Bu yönüyle diğer bir hipotezimiz yukarıdaki gibidir.

H2: Yönetici karizmasının örgüt iklimi üzerine olumlu etkisi vardır.

Yöneticinin sahip olduğu karizmanın örgütün önemli bir parçası olan çalışanların örgüt ile ilgili düşüncesini şekillendireceğinden örgüt iklimi üzerinde olumlu bir etkisinin olması beklenmektedir. Bu nedenle ilgili hipotezimiz yukarıdaki gibidir.

H3: Yönetim tarzının yönetici karizmasına etkisi vardır.

H3a: Laissez-faire (serbest bırakıcı) yönetim tarzı yönetici karizmasını “olumsuz” yönde etkiler.

H3b: Otokratik yönetim tarzı yönetici karizmasını “olumsuz” yönde etkiler.

H3c: Demokratik yönetim tarzı yönetici karizmasını “olumlu” yönde etkiler.

Yönetimin sahip olduğu serbest bırakıcı, otokratik ya da demokratik yönetim tarzının yönetici karizmasına olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemesi beklenmektedir. Bununla ilgili hazırlanan hipotez grubu yukarıdaki gibidir.

H4: Yönetici karizmasının yönetim tarzı ve örgüt iklimi arasında ara değişken etkisi vardır.

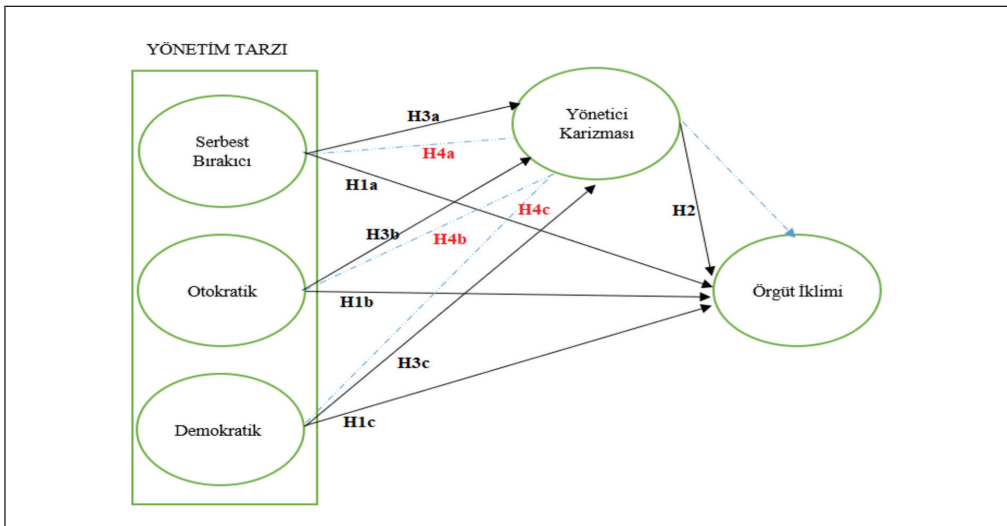
H4a: Yönetici karizmasının serbest bırakıcı yönetim tarzı ve örgüt iklimi arasında ara değişken etkisi vardır.

H4b: Yönetici karizmasının otokratik yönetim tarzı ve örgüt iklimi arasında ara değişken etkisi vardır.

H4c: Yönetici karizmasının demokratik yönetim tarzı ve örgüt iklimi arasında ara değişken etkisi vardır.

Yönetim tarzı genelde örgüt tarafından yöneticinin karizması ile değerlendirilir. Çünkü yönetimin tutum ve davranışlarını gösteren tarzların uygulanabilmesi bunu bizzat yapacak olan yöneticinin sahip olduğu birtakım özelliklerle mümkün olabilmektedir. Örgütlerin istediği kurumsal hedeflere ulaşılmasında firma yapısına uygun davranılması önem arz etmektedir. Bunun sağlanması da tıpkı yönetim tarzının daha etkili yansıtılmasında olduğu gibi yöneticinin sahip olması beklenen birtakım özelliklerle sağlanabilir. Dolayısıyla bu durum bize yönetim tarzının uygulanması ve örgüt ikliminin en etkili şekilde algılanmasında yöneticinin karizmasının bir etkisi olacağını düşündürmektedir. Bu nedenle araştırmanın bu kısmında araştırılmak istenen diğer hipotezimiz de bu etkinin anlaşılması üzerine kurulduğundan H4 hipotezi ve alt hipotezlerini kapsamaktadır.

Şekil 1: Kullanılan Ölçeklerle Oluşturulan Araştırma Modeli



Hazırlanan araştırma modeline göre çalışmada ele alınan yönetim tarzları ile örgütsel iklim arasındaki etkinin anlaşılmasında yönetici karizmasının aracılık etkisi üzerinde durulmuştur. Buna göre kullanılan veri toplama araçları Terzi ve Kurt tarafından geliştirilen Yönetici Davranışları Ölçeği, Rogg vd.nin geliştirip, Özdemir'in uyarlamasını yaptığı Örgüt İklimi Ölçeği ile Bass vd. (1993; 1994) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)'nin Karizma boyutudur.

Ayrıca çalışmada kullanılan ifadeler 5'li Likert tipi ölçekten faydalanılarak derecelendirilmiştir. Buna göre ifadeler 1 puan "hiç katılmıyorum", 2 puan "büyük ölçüde katılmıyorum", 3 puan "orta düzeyde katılıyorum", 4 puan "büyük ölçüde katılıyorum", 5 puan "tamamen katılıyorum" şeklindedir.

3.1. Bulgular

Araştırmanın analizinde öncelikle ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri ve araştırma modelindeki değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri kapsamında iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayırma geçerliliği (discriminant validity) analizleri gerçekleştirilmiştir. Bunlarla ilgili sonuçların analiz ve yorumlanması gerekli tablo kriterlerine uygun olacak şekilde ve Hair vd. (2019; 2017; 2014), Henseler (2018; 2016; 2015; 2009), Wetzels vd. (2009) tarafından yapılan açıklamalar ile Çolakoğlu vd. (2021), Aslan (2020), Çakır (2019)'ın araştırmalarında yer alan önerileri dikkate alınarak yapılmıştır.

Tablo 1: Değişkenlere Ait DFA, Cronbach Alfa, CR ve AVE Değerleri

Değişken	İfade	Faktör Katsayısı	Cronbach Alfa	CR	AVE
Demokratik Yönetim	DYT1	,681	0,932	0,935	0,672
	DYT 2	,843			
	DYT 3	,809			
	DYT 4	,885			
	DYT 5	,842			
	DYT 6	,850			
	DYT 7	,816			
	DYT 8	,856			
Otokratik Yönetim	OYT 1	,638	0,901	0,919	0,534
	OYT 2	,774			
	OYT 3	,713			
	OYT 4	,516			
	OYT 5	,706			
	OYT 6	,788			
	OYT 7	,794			
	OYT 8	,802			
	OYT 9	,760			
	OYT 10	,769			

Tablo 1 devam

Serbest Bırakıcı Yönetim	SBYT1	,802	0,928	0,940	0,610
	SBYT 2	,817			
	SBYT 3	,754			
	SBYT 4	,780			
	SBYT 5	,823			
	SBYT 6	,835			
	SBYT 7	,698			
	SBYT 8	,799			
	SBYT 9	,708			
	SBYT 10	,780			
Örgüt İklimi	ÖİKL 1	,677	0,931	0,940	0,531
	ÖİKL 2	,779			
	ÖİKL 3	,791			
	ÖİKL 4	,705			
	ÖİKL 5	,806			
	ÖİKL 6	,783			
	ÖİKL 7	,689			
	ÖİKL 8	,664			
	ÖİKL 9	,679			
	ÖİKL 11	,791			
Yönetici Karizması	ÖİKL 12	,760	0,919	0,935	0,672
	ÖİKL 14	,620			
	ÖİKL 16	,729			
	ÖİKL 17	,697			
	YK 1	,799			
	YK 2	,859			
	YK 3	,773			
YK 4	,829				
YK 5	,847				
YK 6	,852				
YK 7	,777				

Değişkenlere ilişkin faktör analizleri ve iç tutarlılık değerleri Tablo 1’de verilmiştir. Burada iç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde Cronbach Alfa ile birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) katsayıları kullanılmıştır. Birleşme geçerliliğinin doğrulanması hususunda, faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE: Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Ayrıca faktör yükleri için eşik değer 0,70 olarak alınmıştır. Sonucun bu değere eşit ya da bu değerden büyük olmasına dikkat edilmiştir. Hair vd. (2014), faktör yüklerinin 0,70

veya üzeri bir değer alması gerektiğine vurgu yapmıştır. Faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması; ayrıca 0,40 ile 0,70 arasındaki ifadelerin de AVE ya da CR değerlerinin eşik değerinin altında olması durumunda ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini belirtmişlerdir (Çolakoğlu vd., 2021:105). Ancak bazı ifadeler bu değerlerin altında elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine etki etmediğinde bu ifadeler ölçekten çıkarılmamıştır. Faktör yükü 0,40'ın altında elde edilen Örgüt İklimi değişkeninde yer alan 3 adet ifade analiz dışında bırakılmıştır. Bunun yanında Cronbach Alfa değerinin 0,60 veya üzeri (Lyeberg vd., 1997) bir değer alması ve birleşik güvenilirlik katsayısının da 0,70 veya üzerinde bir değere çıkması, açıklanan ortalama varyans değerinin de 0,50 veya üzeri bir değer olması beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2014; Fornell & Larcker, 1981).

3.1.1. Değişkenlere Ait Ayrışma Geçerliliğinin Tespiti

- Ayrışma geçerliliğinin tespitinde Fornel ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter kullanılmıştır. Bu kritere göre; araştırmada bulunan yapıların açıklanan ortalama varyans değerlerinin (AVE) karekökünün araştırmadaki yapılar arasındaki korelasyondan büyük olması öngörülmektedir. Buna göre Tablo 2'de Fornell-Larcker kriterine göre yapılan ayrışma geçerliliği sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2: Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell-Larcker Kriteri)

	DYT	YK	ÖİKL	OYT	SBYT	MSV	ASV
Demokratik YT	0,819					0,392	0,250
Yönetici Karizması	0,541	0,819				0,511	0,263
Örgüt İklimi	0,626	0,715	0,729			0,511	0,320
Otokratik YT	-0,372	-0,263	-0,366	0,731		0,498	0,210
Serbest Bırakıcı YT	-0,421	-0,353	-0,491	0,706	0,781	0,498	0,260

Tablo incelendiğinde, koyu renkli değerler AVE'nin karekökünü göstermektedir. Elde edilen değerlere göre, tüm yapıların açıklanan ortalama varyans değerinin karekökünün öteki yapılarla gerçekleşen korelasyondan daha büyük olduğu gözlenmiştir. Ayrışma geçerliliğinin tespiti amacıyla kullanılan diğer bir kriter MSV (Maximum Squared Variance- Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi) ve ASV (Average Shared Square Variance- Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması) değerleridir. Bu değerler değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarından hesaplanmaktadır ve geçerlilikten söz edilebilmesi için $ASV < MSV < AVE$ ve AVE 'nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017:82-83). Bu değerler de Tablo 2'de verilmiştir.

3.1.2. Değişkenlere İlişkin Çoklu Doğrusallık Analizi

Araştırmanın bu kısmında, bağımsız değişkenler arasındaki yüksek ilişkilerin ortaya çıkmasında birden fazla bağlantı olup olmaması durumunu gösteren VIF (Varyans Büyüme Faktörü) değerleri incelenmiştir. Literatürde 3, 5 ya da 10 değerinden küçük olması tavsiye edilen VIF için genel olarak 10'dan büyük olması çoklu bağlantıyı gösterirken (Eren & Önder, 2020:216); 5'ten küçük olması durumunda da değişkenler arasında çoklu doğrusallığın olmadığı sonucuna varılmaktadır (Çolakoğlu vd., 2021; Rahman vd., 2016). Analiz sonuçlarına göre elde edilen VIF değerlerinin tamamı 5'in altında elde edilmiştir.

Analizin ikinci aşamasında yapısal model test edilerek; yol katsayılarının büyüklük ve anlamlı olup olmaması incelenmiş, araştırmanın hipotezleri test edilmektedir (Hair vd., 2017).

3.1.3. Çalışmanın Araştırma Modeli

Model, bir araştırmanın temel değişkenleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu göstermesi ve aradaki etkiyi yansıtması bakımından önemli bir araçtır. Araştırmada iki temel değişken ile bir aracı değişken kullanılarak modelin incelemesi yapılmıştır. Bu amaçla SPSS programından ve ProcessV3 eklentisinden faydalanılmıştır.

Tablo 3: Hipotezler ve Değişkenler Arasındaki Doğrudan Etki Analizi Sonuçları⁴

	Hipotezler	R ²	F Değeri	Standart Coefficients	T Değeri	Karar
H1a	SB→Öİ	0,241	159,124*	-0,491	-12,614*	Desteklendi
H1b	O→Öİ	0,134	77,138*	-0,366	-8,783*	Desteklendi
H1c	D→Öİ	0,579	690,735*	0,626	26,282*	Desteklendi
H2	YK→Öİ	0,511	523,756*	0,715	22,886*	Desteklendi
H3a	SB→YK	0,125	71,271*	-0,353	-8,442*	Desteklendi
H3b	O→YK	0,069	37,156*	-0,263	-6,096*	Desteklendi
H3c	D→YK	0,293	207,264*	0,541	14,389*	Desteklendi

Yapılan analiz sonucunda serbest bırakıcı yönetim tarzı (-0,491) ve otokratik yönetim tarzının (-0,366) örgüt iklimine negatif yönde etki ettiğini, ayrıca demokratik yönetim tarzının da (0,626) pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu şekilde H1a, b, c hipotezleri kabul edilmiştir. H2 hipotezinde yönetici karizmasının örgüt iklimine olan pozitif etkisi test edilmiştir. Yönetici karizması örgüt iklimini pozitif (0,626) etkilemektedir. H3a, b, c hipotezlerinde Yönetim tarzlarının yöneticinin karizması üzerine etkisine bakılmıştır. Buna göre serbest bırakıcı yönetim tarzı (-0,353) ve otokratik yönetim tarzının (-0,263) yönetici karizmasına negatif yönde etki ettiğini, ayrıca demokratik yönetim tarzının da (0,541) pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu hipotezler de kabul edilmiştir. Son olarak aracı değişken etkisinin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada SPSS ProcessV3 eklentisi kullanılmıştır. Hayes tarafından geliştirilen bu program aracılığıyla araştırma modeline bağlı kalınarak değişkenler arasındaki aracılık etkisi incelenmektedir (Altman & Küçükoğlu, 2020:9-10). Bu analiz ile elde edilen sonuçlar Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Aracı Değişken Etkisi Hipotezlerinin Sonuçları

	Hipotezler	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI	VAF	Karar
H4a	SB→YK→Öİ	-0,2186	0,0288	-0,2753	0,1622	0,21	Desteklenmedi
H4b	O→YK→Öİ	-0,1749	0,0308	-0,2359	-0,1150	0,21	Desteklendi
H4c	D→YK→Öİ	0,2319	0,0254	0,1682	0,2855	0,21	Desteklendi

⁴ p <0.05 olarak bulgulanmıştır.

Analizler sonucunda ProcessV3 eklentisinden alınan sonuçlara göre yönetici karizmasının aracı değişken etkisi ortaya konulmuştur. Tablo 4' te verilen BootLLCI ve BootULCI değerleri arasında sıfır değeri olmamalıdır (Adıgüzel vd., 2021:139). Aynı zamanda aracı değişken etkisini belirlemek için VAF (Variance Account For) değerlerine de bakılmıştır. Elde edilen VAF değerinin 0,20'nin üzerinde olması durumunda kısmi ara değişken etkisinden bahsedilebilir (Yang vd., 2018). Elde edilen değerler kısmi aracı değişken etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

4. Tartışma ve Sonuç

Yönetim tarzlarının örgütsel iklime etkisinde yönetici karizmasının rolünün incelendiği araştırmada buraya kadar, araştırmanın değişkenleri ele alınmış ve uygulama kısmında metodolojiden bahsedilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında SPSS paket programı ile SPSS ProcessV3 eklentisinden faydalanılmıştır. Anakütlenin büyüklüğü ve pandemi koşulları dolayısıyla örneklem Malatya ilinde faaliyet gösteren (il genelinde iki büyük hastane) bir üniversite hastanesi olan Turgut Özal Tıp Merkezi (TÖTM/TF) ile devlet hastanesi olarak da bilinen Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi (DH) olarak sınırlandırılmıştır.

H1: Yönetim tarzının örgüt iklimine bir etkisi vardır. Araştırmanın başlangıç sorularının başında gelen bu etki elde edilen bulgular aracılığı ile desteklenmiştir. Buna göre denebilir ki, genel olarak yönetim süreci ile yöneticilerin davranışları dolayısıyla oluşan yönetim tarzı işgörenlerin temel inanç, tutum ve değerlerini etkileyeceğinden kendilerini buldukları grup ve örgütle birlikte ya da onlardan ayrı düşünmelerine sebep olacaktır. Böyle olması işgörenlerin algıladıkları sosyal ve örgütsel desteğin şiddetini göstereceğinden aynı zamanda iş yerindeki davranış ve bağlılık davranışlarını da etkileyecektir. Tüm bunlar bize örgüt ikliminin nasıl algılandığını göstermesi bakımından önemli görülmektedir.

H_{1a}: Serbest bırakıcı (laissez-faire) yönetim tarzı örgüt iklimini “olumsuz” yönde etkiler. Serbest bırakıcı yönetim tarzı özünde idarenin çalışanları alınan kararlarda ve icrası gereken görevlerde kendi başına bırakmasıdır. Otoriter yönetim tarzının aksine burada idare işgörenleri karar ve uygulamalarda baskı altında tutmadan hareket etmektedir. Hatta hiçbir şeye karışmıyor denebilir. Bu da hiç kuşkusuz bir otorite boşluğu algısına neden olacaktır. Böyle olması örgüt iklimine dair oluşan algıyı olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Çünkü böylesi bir durum temelde başıboşluğa neden olarak grup içinde güçlü olanın öne geçmeye çalışmasına neden olarak diğerlerinin rahatsız olmasına neden olacaktır. Sonuçta birey ve gruplar arasında bir çatışma ortamı oluşabilecektir. Böyle olması iş tatminini etkileyerek bireylerin algıladıkları örgütsel desteğin azaldığını düşünerek kendilerini yalnızlaştırma ya da örgüt içinde olumsuz davranışlar sergilenmesi gibi istenmeyen sonuçlara neden olacaktır. Bunlar kuşkusuz örgüt içi huzursuzluklara neden olarak bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çeşitli sorunlara neden olarak, iç ve dış paydaşlar açısından kurumun kimliğini olumsuz etkileyecektir. Böyle olması işgörenlerin stres düzeyini arttırarak beklentilerinin azalmasına neden olacaktır.

H_{1b}: Otokratik yönetim tarzı örgüt iklimini “olumsuz” yönde etkiler. Yönetimin otokratik olması demek, örgüt içinde tek sesli ve tek yönlü bir iletişim şeklinin meydana gelmesidir. İletişim esasında karşılıklı olması gereken bir sistem olduğundan bu durum işgörenlerin, kendilerini baskı altında hissetmesi ve olumsuz etkilenmelerine sebep olacaktır. Böylece iş yerinde olumsuz tavır ve davranışlar benimseyerek işten (sosyal ya da fiili olarak) kaytarma,

presenteizm⁵, absenteizm⁶ gibi durumlar oluşacaktır. Dolayısıyla böyle bir durum ile karşılaşan işgörenler açısından örgüt iklimi ile ilgili olumsuz ve sert yönde bir algı gerçekleşecektir.

H_{1c}: Demokratik yönetim tarzı örgüt iklimini “olumlu” yönde etkiler. Bireyler, gruplar ve örgütler açısından demokratik yönetim tarzının benimsenmesi örgütsel ve bireysel açıdan önemli sonuçları da beraberinde getirecektir. Esasında örgütün karar ve uygulamalarında herkesin fikrini açıkça belirtebileceği bir ortamın varlığı çoğu zaman arzu edilen bir durumdur. Böylece bireyler kendilerini içinde buldukları yapıya ait hissedeceğinden lider-üye etkileşimi bundan olumlu yönde etkilenecektir. Yine bu sayede bireyler grup bilinci ile hareket ettiklerinden kendilerini yalnızlaştırmadan birlikte hareket etme eğilimi gösterebilecektir. Tüm bunlar örgüte performans, yaratıcılık ve bağlılık gibi konularda avantaj sağlayacağından, kurumun toplumdaki imajı ve çekiciliği bağlamında takip edilen bir yapıya kavuşmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla yönetimin demokratik tarzı benimsemesi örgüt iklimini olumlu şekilde etkilemektedir.

H2: Yönetici karizmasının örgüt iklimi üzerine olumlu etkisi vardır.

Örgütler açısından yöneticinin sahip olduğu karizma, onun diğer yöneticilerden ayrılmasına neden olurken işgörenler açısından da örgütün nasıl algılanacağını belirlemektedir. Yöneticinin sahip olduğu karizmatik liderlik özellikleri ve davranışı örgütsel amaçların sağlanmasına etki etmektedir. Bu sayede işgörenler buldukları yapıyı ve içindeki havayı, diğer bir deyişle iklimi daha olumlu bir şekilde değerlendirmesi kolaylaşmaktadır. Böylece yönetici karizması örgüt iklimi üzerine olumlu etkide bulunmaktadır.

H3: Yönetim tarzının yönetici karizmasına etkisi vardır.

Yönetimin benimsediği davranışlar ile yöneticilerin sahip olduğu ve gösterdiği davranış şekillerinin tümü yönetim tarzını ifade etmektedir. Bunun uygulanması için oluşturulan kurallar ile uygulama noktasında yöneticiden beklenen davranışlar, yöneticinin işgörenler üzerindeki etkisini belirleyecektir. Böylece uygulanan yönetim tarzı yöneticinin karizmasını etkilemektedir.

H_{3a}: Laissez-faire (serbest bırakıcı) yönetim tarzı yönetici karizmasını “olumsuz” yönde etkiler.

H_{3b}: Otokratik yönetim tarzı yönetici karizmasını “olumsuz” yönde etkiler.

H_{3c}: Demokratik yönetim tarzı yönetici karizmasını “olumlu” yönde etkiler.

Temel olarak üç başlıkta incelenen yönetim tarzları laissez-faire (serbest bırakıcı), otokratik ve demokratik yönetim tarzlarından oluşmaktadır. Bunlardan serbest bırakıcı yönetim tarzı işgörenlerin üzerinde bir otorite boşluğuna varacak düzeyde bir tarzı işaret ettiğinden yöneticilerin karizmatik özellik ve davranışlarını sergilemelerine engel olabilecektir. Böylece oluşacak etki olumsuz olmaktadır. Otokratik yönetim tarzının söz konusu olması halinde örgütün amaç ve hedefler doğrultusunda önceden sınırları keskin bir şekilde çizilmiş kural

5 Presenteizm; işgörenlerin bir sağlık sorunu olmasına rağmen iş yerine gelmelerini ve çalışmalarını ifade etmektedir. Bu durum çoğunlukla iş yerinde verimsizlik yaşanması gibi olumsuz sonuçlar doğuran bir durumdur (Cooper & Dewe, 2008). Dilimize işte sözde var olma ya da işte var olmama şekillerinde çevrilmiştir.

6 Absenteizm; devamsızlık olarak da ifade edilen kavram, işgörenlerin herhangi bir sorun olmaksızın çalışmaktan kaçınmaları ve işe gelmeme durumları için kullanılmaktadır (Gosselin vd., 2013).

ve uygulamaların olması muhtemeldir. Bu durum yöneticilerin de karizmaya dair davranış ve özelliklerini sağlıklı bir şekilde işgörene gösterememesine sebep olacaktır. Dolayısıyla böylece otokratik yönetim tarzı yönetici karizmasını olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir tarz olan demokratik yönetim, işgörenlerin katılımcılığını esas aldığından diğer yönetim tarzlarından farklı olmaktadır. Yönetimin bu tarzı benimsemesi öngörülen sonuçları meydana getirirken yönetici karizmasının da davranış ve özellikleri ile işgörenleri etkilediğini göstermektedir. Bu da demokratik yönetim tarzının yönetici karizmasını olumlu bir şekilde etkilediğini işaret etmektedir.

H4: Yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.

Karizma esasında bir etkileme becerisi ya da yeteneğidir. Bunun ister doğuştan, ister sonradan edinildiği düşünülün; temelde olan, bireyleri amaçlar çerçevesinde istenen yere ulaştırmayı içermektedir. Elde edilen sonuçlara göre karizmanın yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde kısmi olarak aracılık ettiği bulgulanmıştır. Bu durumu şu şekilde açıklamak mümkündür; yönetimin işgörenleri kararlara daha fazla katması, onlara daha adil kariyer fırsatları sunması ve performanslarını sergilemelerinde onları daha çok desteklemeleri, onların sahip olduğu karizma aracılığı ile daha rahat tespit edilebilecektir. Bunun yanında yönetimin takındığı otoriter tavır ve davranışlar ile serbest bırakıcı tavır ve davranışları da işgörenlerin faaliyetlerine devam etmelerine neden olsa da bireylerin kendilerini mecbur ve stresli hissettiklerinden gerçek performanslarını açığa çıkarmalarına etki edecektir. Dolayısıyla karizmanın aracılığı da etkilenecektir. Çalışmada bu durum 4b ve 4c hipotezlerinin desteklenerek 4a'nın desteklenmesi şeklinde bulgulanmıştır.

Malatya ilinde bulunan iki büyük sağlık kurumu çalışanları aracılığı ile elde edilen veriler ile elde edilen analiz sonuçlarına göre, hazırlanan hipotezlerin değerlendirilmesi yukarıdaki gibidir. Araştırmanın devamında araştırmanın kısıtları ve birtakım öneriler verilerek sonuç değerlendirmesine yer verilmiştir.

- Araştırmanın yürütülmesinde karşılaşılan ilk kısıt araştırmanın pandemi sürecinde gerçekleşmiş olması ve belli başlı zaman sınırlamasına tabi olması dolayısıyla yaşanmıştır. Bu nedenle araştırma Malatya ilinde bulunan sağlık kurumlarında yürütülmek istenmiştir. Bahsedilen koşullardan ötürü DH ve TF aracılığıyla veriler elde edilmiştir.

Gelecekteki araştırmalar açısından bakıldığında araştırmanın farklı kurum ve kuruluşlar aracılığı ile yapılabileceği ve yine sağlık ile ilgili bir kurumda yapıldığında pandeminin getirdiği olumsuz şartların olmaması durumu da gözetilmelidir. Bu sayede ilgili sürecin etkileri daha net anlaşılacaktır.

- Araştırmanın pandemi sürecinde gerçekleşmiş olması dolayısıyla sağlık kurumu çalışanlarının diğer zamanlara göre daha yoğun bir stres ve tükenmişlik içerisinde oldukları düşünülmektedir. Bu durum önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pandeminin olumsuz etkisinin daha kontrol edilebilir olduğu önümüzdeki süreçte bu tür bir araştırma tekrar edilebilir. Böylece çalışanların karşılaştığı zorluklar ile olağanüstü durumlar hakkında öngörü sahibi olunabilir.

- Araştırmada kullanılan değişkenlerin birlikte değerlendirildiği araştırma sayısının literatürde pek fazla bulunmaması analiz sonuçlarının karşılaştırılması hususunda bir sınırlılık doğurmaktadır.

Bahsedilen durumun çözümü için gelecekteki araştırmaların sağlık alanında farklı bölge ve kurumlar üzerinde olabileceği gibi yine farklı kurumlar aracılığı ile de bu değişkenlerin kullanılacağı araştırmalar yapılabilir. Bu durum ortaya çıkan sonuçların daha genellenebilir ya da ayırt edilebilirliği hakkında fikir verici olarak görülmektedir.

- Araştırmada çeşitli bilimsel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan nicel yöntemler benimsenmiş ve bunlardan anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Bu yöntemin kullanımı araştırmada geniş bir örnekleme ulaşmayı sağlaması bakımından önemlidir. Bunun yanında araştırmalarda kullanılan diğer bir yöntem olan nitel araştırmalar aracılığı ile daha derinlemesine bilgi edinilebileceğinden daha sonraki araştırmalar açısından bu durumun dikkate alınması önerilmektedir. Buna göre gelecekteki araştırmalar açısından bu iki yöntemin beraber kullanıldığı karma yöntemlerin tercih edilmesi önemli görülmektedir.

Buraya kadar anlatılanlar genel olarak literatürdeki sağlık yönetimi araştırmaları ile yönetim ve organizasyon literatürüne katkı sağlayacağı düşünülen bir tespit araştırmasını içermektedir. Bu amaçla Malatya ilinde faaliyetini sürdüren sağlık kurumları aracılığıyla veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Elde edilen veriler belirli bir dönemi kapsadığından kesitsel analiz yapılarak bu dönemdeki yönetim tarzı, örgüt iklimi ve yönetici karizması değişkenleri arasındaki etki ele alınmıştır.

Sağlık alanının her şeyi etkileyebilecek olması onun her alanda kullanılmasını sağlamış, dolayısıyla yönetim ve organizasyon alanında da önemini arttırdığı düşünülmektedir. Bu alandaki mevcut ve gelecekteki araştırmalara bir katkı sağlayacağı düşünülen araştırma bu yönüyle önemli görülmektedir.

Sağlık kavramı genel haliyle bireylerin fiziksel ve ruhsal iyi oluşları ile ilgilidir. Bunun bireyler açısından sağlanması bu alanın uzmanlığını almış bireyler tarafından ve onların yer aldığı kurumlar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu kurumların sevk ve idaresi, onların çalışanları tarafından nasıl algılandığı, yönetim ve yönetim tarzı ile örgüt iklimi gibi kavramları akla getirmektedir. Bunların yerinde ve doğru kullanılması örgütsel sağlık açısından önemlidir. Çünkü kurumların kendi amaçlarına göre hareket edebilmeleri bunun sağlanması ile gerçekleşecektir. Bu nedenle uygulanan yönetim tarzı kurumun olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasına etki ederek örgüt ikliminin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Yönetim tarzı açısından uygulamadaki kilit unsur katılımcılık, otorite ve bağlılık unsurlarının ne kadar ve nasıl yansıtılması gerektiği ile ilgilidir. Temelde “en iyi yönetim tarzı” olmamakla birlikte uygulamada takipçi ve izleyenlerden beklenen, amaçlar doğrultusunda hareket edilirken, bu hususlara dikkat edilmesidir. Çünkü esas olan sonuca ulaşmak ise yönetimin buna nasıl ulaşması gerektiğini bilmesi önemli ve gereklidir.

Genel olarak yönetimin tutumu ve yönetici davranışları beraber düşünülerek tasarlanan demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı yönetim tarzlarından uygun olanı tercih edilmelidir. Demokratik yönetim tarzında önemli olan her bir örgüt üyesinin kurumda sunulan imkân ve olanaklardan aynı oranda faydalanabilmesidir. Aynı zamanda kurum içerisinde alınan karar-

larda tüm bireylerin katılımcılığının sağlanması da diğer bir önemli husustur. Yönetimin alınan kararların uygulanması noktasında takındığı katı ya da yumuşak tutumu onun otoritesini nasıl kullandığını göstereceğinden otoriter yönetim tarzını yansıtmaktadır. Ayrıca bu tutumların mümkün olmadığı durumlarda bir otorite boşluğu olması da muhtemeldir. Serbest bırakıcı yönetim tarzını ifade eden bu durumda, çalışanların kendileri ile bağlı oldukları kurum arasında bir bağ kuramadıklarından tavır ve davranışlarını etkileyecektir.

Elde edilen araştırma sonuçlarında yönetim ve yöneticilerin uyguladığı demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı yönetim tarzları örgüt iklimini etkilemekte ve bu durumda yöneticilerin sahip olduğu karizma aracı olarak yer almaktadır. Ayrıca sağlık kurumu çalışanları aracılığı ile elde edilen verilere göre; bu kurumlarda uygulanan yönetim tarzı çeşitlerinin katılımcılarının buldukları kurumu olumlu ya da olumsuz algılamalarına neden olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında yöneticilerin karizmatik lider özelliklerine sahip olması halinde bu etkinin olumlu geliştiği elde edilen bulgulara göre söylenmektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmanın herhangi bir kişi veya kurumla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Adıgüzel, Z. & Küçükoğlu İ. (2020). Çalışma ortamında algılanan iş stresinin işgörenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2(1), 1-16.
- Adıgüzel Z., Sönmez Çakır, F. & Atalay, A. (2021). The mediation role of perceived organizational support in the effect of workplace spirituality on job control and organizational citizenship. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 35(1), 125-149, <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.746341>
- Akyol, T. (2010). Örgütsel iklimin hizmet kalitesi üzerine etkisi ve bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Albaum, G., Yu, J., Wiese, N., Herche, J., Evangelista, F. & Murphy, B. (2010). Culture based values and management style of marketing decision makers in six western pacific rim countries. Journal of Global Marketing, 23(2), 139-151.
- Altman, S., Valency, E. & Hodgetts, R. M. (1985). Organizational behavior theory and practice. Orlando: Academic Press Inc.
- Antonakis, J., Bastardoz, N., Jacquart, P. & Shamir, B. (2016). Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 293-319.
- Antonakis, J. John Antonakis on Charismatic Leadership, Erişim Tarihi: 02.03.2022 <https://www.youtube.com/watch?v=beF6paCaXIg>
- Antonakis, J. Let's face it: charisma matters, Erişim Tarihi: 02.03.2022 <https://www.youtube.com/watch?v=SEdvD1IICfE>

- Aslan, M. (2020). Tepe yönetimin profili ve firma yapısının sezgiye dayalı stratejik karar almaya etkilerinin farklı sektörlerde incelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, B. M. & Avalio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. & Avalio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications .
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1-10.
- Cooper, C. & Dewe, P. (2008). Well-being absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine*, 58(8), 522-524.
- Çakır, F. S. (2019). Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) ve bir uygulama. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 5(9), 111-128.
- Çelikel, F. (2021). Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısı: Ankara'daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir analiz. İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çolakoğlu, N., Dikili, E. & Aslan, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Özel bir işletmenin satış personeli üzerinde bir araştırma. *Journal of Life Economics*, 8(1), 101-109.
- Eren, B. A. ve Önder, L. G. "Z Kuşağı Tüketicilerin On-Line Alışverişe Yönelik Deneyimlerinin Belirlenmesi: Ankara Uygulaması." *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2020). Yıl 10(20), 203-227.
- Eustace, A. (2013). The relationship between leadership and organisational climate: Employees at an FMCG organisation in South Africa. *Industrial and Organisational Psychology at the University of South Africa*.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gosselin, E., Lemye, L. & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75-86.
- Gül, H. & Çöl, G. (2010). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 163-185.
- Güney, S. (2012). Karizma kavramı ve karizmatik liderlik. s. güney içinde, liderlik (s. 417-433). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı.
- Gürçay, G. (2019). Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: İnşaat sektöründe bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the result of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J. F., Hult, Ringle & Sarstedt. (2017). A premier on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 2.nd ed. Sage Publications.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis? *Quality and Quantity*, 52(1), 1-8.
- Henseler, J., Hubona G. S. & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology: Updated guidelines. *Industrial Management ve Data Systems*. 116,1-19.
- Henseler, J., Ringle, C. & Sarsted, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009) The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Kalafat, Ş. S. (2017). Üniversitelerdeki İngilizce okutmanlarının örgütsel iklim algıları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kalanlar, B. (2018). Türkiye'nin yüzüncü yılında sağlık sektörü, mevcut durum ve öngörüler. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(3), 495-510.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayınları.
- Koç, Ö. (2020). Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lyeberg, L., Biemer, P., Collins, M., Leeuw, E. D., Dippo, C., Schwarz, N. & Trewin, D. (1997). *Survey measurement and process quality*. New York: Wiley.
- Merriam-webster, Erişim Tarihi: 02.03.2021, <https://www.merriam-webster.com/>
- Ogunola, A. A. & Abrifor, P. O. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 3714-3722.
- Orak, M. M. (2022). Müşteri deneyimi çerçevesinde dijital pazarlama faaliyetleri: Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının pandemi sürecindeki uygulamaları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Organization, W. H. (2000). Global strategy for health all by the year 2000. Erişim Tarihi: 21.02.2022, <http://whqlibdoc.who.int/publications/9241800038.pdf>
- Potas, N. (2017). Sağlık hizmetleri yönetimine ilişkin Türkiye'de yayınlanan lisansüstü tezlerin analizi-2014-2017. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(21), 447-460.
- Rahman, O., Wong, K. K. & Yu, H. (2016). The effects of mall personality and fashion orientation on shopping value and mall patronage intension. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 155-164.
- Rai, D. F. (2016). Concept of Health, Research-Analysis-Innovation/Implementation (RAI) Foundation Lecture Series. Erişim Tarihi: 10.05.2020, https://www.gfmer.ch/GFMER_members/pdf/Concept-health-Rai-2016.pdf

- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2016). *Yönetimin esasları temel kavramlar ve uygulamalar*. (A. Öğüt, Çev.) Ankara: Pearson; Nobel Kitap.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. & Schmidt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Sağlık Bakanlığı, İç Kontrolün Tarihçesi, Erişim Tarihi: 02.08.2021, <https://sgb.saglik.gov.tr/TR-64960/ic-kontrolun-tarihcesi.html>
- Sağlık Bakanlığı, İç Kontrol, Erişim Tarihi: 02.08.2021, <https://sgb.saglik.gov.tr/TR-60632/ic-kontrol.html>
- Sharma, L. J. & Singh, S. K. (2013). A study on the democratic style of leadership. *International Journal of Management and Information Technology*, 3(2), 54-57.
- Şahin, T. & Ocak, S. (2019). Türkiye’de sağlık yönetimi disiplinde yürütülen tezlerin bibliyometrik analizi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(3), 543-558.
- TDK, Sözlükler, Erişim Tarihi: 02.01.2021, <https://sozluk.gov.tr/>
- Terzi, A. R. & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(166), 98-111.
- Tosunoğlu, H. & Ekmekçi, Ö. T. (2016). Laissez-Faire leaders and organizations: How does laissez-faire leader erode the trust in organizations? *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 3(1), 89-99.
- Val, C. & Kemp, J. (2012). Leadership styles. Pathways: The Ontario Journal of Outdoor Education, 24(3), 28-31.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. & Oppen, C. v. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wheeler, L. (2008). Kurt Lewin. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(4), 1638-1650.
- Win, Organizational Climate and Management Styles, Erişim Tarihi: 01.01.2022, https://www.academia.edu/31795922/Organizational_Climate_and_Management_Styles
- Yang, Z., Tian, Y., Fan, Y., Liu, L., Luo, Y., Zhou, L. & Yu, H. (2019). The mediating roles of caregiver social support and self-efficacy on caregiver burden in parkinson’s disease. *Journal of Affective Disorders*, 256, 302-308.
- Yar, C. E., Çulha, E. D. & Atilla, E. A. (2019). Sağlık sistemi kapasite göstergeleri ile ekonomik büyüme ilişkisi üzerine ekonometrik bir inceleme. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 281-304.
- Yaşhoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46(özel sayı), 74-85.
- Yükselbilgili, Ö. (2016). Sağlık işletmelerinde örgüt iklimi unsurlarının örgütsel bağlılığa etkileri üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.