



PressAcademia



RJBM

Research Journal of
Business & Management

PressAcademia publishes journals, books,
case studies, conference proceedings and
organizes international conferences.

rjbm@pressacademia.org

ISSN 2148-6689





PressAcademia
www.pressacademia.org/journals/rjbm

RJBM
ISSN 2148-6689

Research Journal of Business and Management

YEAR 2020

VOLUME 7

ISSUE 4

ABOUT THE JOURNAL

Research Journal of Business and Management (RJBM) is a scientific, academic, peer-reviewed, quarterly and open-access online journal. The journal publishes four issues a year. The issuing months are March, June, September and December. The publication languages of the Journal are English and Turkish. RJBM aims to provide a research source for all practitioners, policy makers, professionals and researchers working in all related areas of business, management and organizations. The editor in chief of RJBM invites all manuscripts that cover theoretical and/or applied researches on topics related to the interest areas of the Journal.

Editor-in-Chief

Prof. Suat Teker

Editorial Assistant

Inan Tunc

RJBM is currently indexed by

Ulrich's Directiroy, ProQuest, Open J-Gate, International Scientific Indexing (ISI), Directory of Research Journals Indexing (DRJI), International Society for Research Activity (ISRA), InfoBaseIndex, Scientific Indexing Services(SIS), Google Scholar, Root Indexing, Journal Factor Indexing, TUBITAK-DergiPark, International Institute of Organized Research (I2OR), SOBIAD, IndexEuroPub.

Ethics Policy

RJBM applies the standards of Committee on Publication Ethics (COPE). RJBM is committed to the academic community ensuring ethics and quality of manuscripts in publications. Plagiarism is strictly forbidden and the manuscripts found to be plagiarised will not be accepted or if published will be removed from the publication.

Author Guidelines

All manuscripts must use the journal format for submissions.

Visit www.pressacademia.org/journals/rjbm/guidelines for details.

CALL FOR PAPERS

The next issue of RJBM will be published in March, 2021.

Submit manuscripts to

rjbm@pressacademia.org or

<http://www.pressacademia.org/submit-manuscript/>

Web: www.pressacademia.org/journals/rjbm



EDITORIAL BOARD

- Orhan Akova, Istanbul University, Turkey*
Adel Bino, University of Jordan, Jordan
Sebnem Burnaz, Istanbul Technical University, Turkey
Isik Cicek, Mediteranean University, Turkey
Cigden Aricigil Cilan, Istanbul University, Turkey
Cuney Dirican, Arel University, Turkey
Raindra Dissanayake, University of Kelaniya, Sri Lanka
Gabriel Dwomoh, Kumasi Polytechnic, Ghana
Ozer Ertuna, Bosphorus University, Turkey
Emel Esen, Yildiz Technical University, Turkey
Nadziri Ab Ghani, Universiti Teknologi Mara, Malaysia
Syed Reza Jalili, Sharif University of Technology, Iran
Pinar Bayhan Karapinar, Hacettepe University, Turkey
Selcuk Kendirli, Gazi University, Turkey
Youngshl Lu, Sun Yat-Sen University, China
Michalle McLain, Hampton University, USA
Ghassan Omet, University of Jordan, Jordan
Rafisah Mat Radzi, Univiersiti Sains Malaysia, Malaysia
Lihong Song, Shantou University, China
Tifanie Turner, Hampton University, USA
Adilya Yamaltdinova, Kyrgyzstan-Turkey Manas University
Ugur Yozgat, Marmara University, Turkey



CONTENT

Title and Author/s	Page
1. Can entrepreneurship be taught? The case study on Georgian universities <i>Papiashvili Tatiana, Gagnidze Avtandil, Buchashvili Goderdzi</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1318 RJBM-V.7-ISS.4-2020(1)-p.201-212	201-212
2. Social and economic exchanges with the organization and employee work outcomes: a study in Turkish work context <i>Nurdan Ozaralli</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1319 RJBM-V.7-ISS.4-2020(2)-p.213-227	213-227
3. Retaliation against employees in the USA: an analysis in terms of organizational behavior <i>Harika Suklun</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1320 RJBM-V.7-ISS.4-2020(3)-p.228-238	228-238
4. A phenomenological study on organizational conflict management <i>Örgütsel çatışma yönetiminin incelenmesine yönelik fenomenolojik bir araştırma</i> <i>Ahmet İlhan</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1321 RJBM-V.7-ISS.4-2020(4)-p.239-252	239-252
5. Reflection on differences between national culture and regional cultures in working life: a study on of tourism sector <i>Ulusal kültür ile bölgesel kültürler arasındaki farklılıkların çalışma hayatına yansımaları: turizm sektörüne ilişkin bir çalışma</i> <i>Dogan Karadag, Halime Goktas Kulualp</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1322 RJBM-V.7-ISS.4-2020(5)-p.253-267	253-267
6. Risk perception and eye-tracking: a research on university students <i>Risk algısı ve göz-takibi: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma</i> <i>Murat Cinko, Beril Durmus, Emin Avcı</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1323 RJBM-V.7-ISS.4-2020(6)-p.268-276	268-276
7. Strategic flexibility and organizational resilience of women entrepreneurs' in Africa during the Covid-19 pandemic <i>Chioma Onoshakpor, Abasiama Etuknwa, Nagmeldin Karamalla-Gaiballa</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1324 RJBM-V.7-ISS.4-2020(7)-p.277-287	277-287



8. Evaluation of the negative situations and social stigma perception of healthcare employees in the covid-19 outbreak process

Covid-19 salgını sürecinde sağlık çalışanlarının yaşadığı olumsuz durumların ve sosyal damgalanma algısının değerlendirilmesi

Perihan Eren Bana 288-298

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1325

RJBM-V.7-ISS.4-2020(8)-p.288-298

9. Dimensionality and validity of the operational performance construct in the aviation industry: a factor analytic approach

Waribugo Sylva 299-321

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1326

RJBM-V.7-ISS.4-2020(9)-p.299-321

10. Investigation of the relationship between knowledge management and innovation capability: an empirical study on R&D centers in Eastern Marmara Region

Bilgi yönetiminin inovasyon yeteneği ile ilişkisinin incelenmesi: doğu marmara bölgesindeki ar-ge merkezlerinde bir uygulama

Selvi Gulyaz, Alper Erturk 322-335

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1327

RJBM-V.7-ISS.4-2020(10)-p.322-335



CAN ENTREPRENEURSHIP BE TAUGHT? THE CASE STUDY ON GEORGIAN UNIVERSITIES

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1318

RJBM- V.7-ISS.4-2020(1)-p.201-212

Papiashvili Tatiana¹, Gagnidze Avtandil², Buchashvili Goderdzi³

¹International Black Sea University, Faculty of Business and Technology, D. Agmashenebeli Alley, Tbilisi, Georgia.

t.papiashvili@ibsu.edu.ge, ORCID: 0000-0003-4414-7293

²International Black Sea University, Faculty of Business and Technology, D. Agmashenebeli Alley, Tbilisi, Georgia

agagnidze@ibsu.edu.ge, ORCID: 0000-0003-4728-37093

³International Black Sea University, Faculty of Social Sciences, Humanities and Education, D. Agmashenebeli Alley, Tbilisi, Georgia.

gbuchashvili@ibsu.edu.ge, ORCID: 0000-0002-1739-5534

Date Received: January 29, 2020

Date Accepted: November 3, 2020

To cite this document

Tatiana, P., Avtandil, G., Goderdzi, B., (2020). Can entrepreneurship be taught? The case study on Georgian universities. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(4), p.201-212

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1318>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- The purposes of this research are twofold: (a) to conduct content analysis of current literature to specify the differences between business and entrepreneurship education in order to identify competences (learning outcomes) acquired by students; (b) to explore the specifics of business education in Georgia.

Methodology- Primary data were collected though conducted a semi-structured questionnaire survey among 205 students of 10 Georgian universities.

Findings- Surveyed students: (1) agree that entrepreneurs play a leading role in modern economy; (2) partly agree that entrepreneurship environment and opportunities in the country are good and developing oriented; (3) disagree that in observed universities education programs provide sufficient knowledge, skills and motivation to become entrepreneurs and to start own business.

Conclusion- Georgian universities have to improve academic programs, focusing on entrepreneurship education in order to shift education close to a new reality. University business incubator is one of the models of effective cooperation between businesses and universities.

Keywords: Entrepreneurship education, entrepreneurial knowledge and skills, learning outcomes, Georgia.

JEL Codes: I25, I26, M20

1.INTRODUCTION

Despite the article was basically completed before the day when the COVID-19 pandemic was declared, the topic became even more alarming and relevant after. Nowadays business is facing existential, high-velocity disruptions. The world post COVID-19 could look very different than the world before it. Although there is a high degree of uncertainty about the post pandemic period, it is obvious that all companies will be affected by economic and financial turbulence but small business will suffer the most. Since 2008 crisis, large corporations have demonstrated higher financial sustainability along with inflexibility in adapting to changing economic conditions. In contrast, small business (small and medium enterprises – SMEs) proved their readiness and flexibility to respond to changing economic climates and new economic situation, despite the lack of financial resources. Across the world, SMEs demonstrated interactivity and accountability to the local community wants and needs (Moffatt, 2018), and they have become an important generator of new jobs. Thus, it is reasonable to expect that small businesses will become the engine of reopening and the following post pandemic recovery of the economies. Keeping in mind this possible scenario, in order to handle the biggest economic and financial shocks and to restart the national economies, new generation of entrepreneurs and managers should be brought up. They have to have relevant skills and competences in order to implement vital changes in existing business models and to adopt them to a new reality – “new normal” or “next normal” (Sneader and Singhal, 2020).

This is the demand side of the problem to which higher education system has to respond. In Georgia, situation on the labor market and in the education is rather contradictory and even paradoxical. Specifically,

- there is high demand only for *highly* educated workers, while highly educated workers are not necessarily highly skilled (World Bank, 2013);
- given Georgia's industrial structure, relatively few jobs require higher education; in two largest industries, agriculture and trade, the demand for higher education graduates is limited;
- for the country as a whole, *overqualification* as a direct consequence of *overeducation*, becomes a specific phenomenon. Georgia has a large supply of highly educated workers. 31 percent of workers have tertiary education, and this is high, not only for middle-income countries, but also for high-income European countries where only 9 percent of workers have less than secondary education (World Bank, 2013, p.18-22).

With such a perspective, in the country further reform of business education should be focused on dual goals:

- ✓ further improving the quality of higher education to grow truly highly educated professionals, whom the economy needs;
- ✓ equipping young generation with entrepreneurship competences and skills which are essential to become entrepreneurs and to start own business.

Indeed, entrepreneurial economy cannot be formed without entrepreneurship education (Papiashvili, 2014). In response to the COVID-19 pandemic challenges, most higher institutions (HIs) are switching to online teaching. There is much to learn from this new experience of distance education but in the next researches.

The aims of this research are twofold. The first is to conduct content analysis of the current entrepreneurship education literature and then to shed some new insights to its. The specific research question raises - Is it possible to learn and/or to teach entrepreneurial skills?

The research pursued second aim is to investigate country-specific highlights. Considering the facts that in Georgia there are little researches as well as the lack of the country's related statistics, the examination of the role of Georgian universities in entrepreneurship and self-employment promotion is considered as an actual issue.

Hypotheses:

Hypothesis 1: Students of the observed Georgian universities believe in the leading role of entrepreneurs in modern economy.

Hypothesis 2: Students of the observed Georgian universities evaluate the entrepreneurship environment and opportunities in the country as good and developing oriented.

Hypothesis 3: In observed Georgian universities entrepreneurship programs provide sufficient knowledge and skills to become entrepreneurs and/or to start their own business.

Methods applied in the paper are qualitative in some parts and quantitative in the others. Qualitative analysis is based on empirical literature review with regards to demand–supply analysis of contemporary labor markets operation. The supply-side perspective is investigated with quantitative methods, based on the empirical research for which data were collected though conducted a structured questionnaire survey among the university students in Georgia. The universities targeted for the research are state (five universities) as well as private (five universities), located in Tbilisi, Kutaisi, Telavi, and Gori. Totally, 205 students were interviewed. SPSS, Excel and PhStat were used for data analysis to test the hypotheses.

Findings: The study results are based on aggregated data analysis. Particular, hypothesis 1 - students believe in the leading role of entrepreneurs in modern economy- is substantially accepted with high confidence. Hypothesis 2 - students evaluate the entrepreneurship environment and opportunities in Georgia as good and developing oriented - is accepted only partially. And last, but not the least, hypothesis 3 - in observed Georgian universities education programs provide to their students' sufficient knowledge and skills to become entrepreneurs or to start their own business - cannot be accepted with the relevant confidence.

Limitation of the research is that since it has national scale and limited number of universities under survey, the results cannot be generalized.

Despite this, the present study makes a number of contributions to the entrepreneurship literatures as well as in future it can help universities to improve targeted entrepreneurship programs and curriculum, which could help students to start a new business or to be self-employed.

The paper is structured as follows. The first section introduces the issue of business education from demand- and supply-side perspective. The second section reviews the literature to specify entrepreneurship education. The third section determines students' competencies (learning outcomes) based on three components entrepreneurship education (knowledge, skills, and attitudes). The fourth section presents data sources and their collection, while the next, section five analyzes these data. Section six presents the main findings of the research. The concluding part provides some recommendation for Georgian universities how to improve academic programs, focusing on entrepreneurship education.

2. LITERATURE REVIEW ON BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP EDUCATION

No doubt, education plays a significant role in shaping an individual's attitudes, norms and behavior lifelong. The existing literature usually does not distinguish between business and entrepreneurship education, often using these two terms interchangeably. To be more precise, one more term - "enterprise education"- is in used in the United Kingdom (McLarty, et al., 2010). Keeping in mind the aims of this research, there is sense to be distinguish between business and entrepreneurship education.

Consensus on the definition of business education has been achieved. European Commission (OECD/European Commission, 2015) and researchers (e.g., Ola, 2017) provide the detail analysis of the literature on the business education definitions. Summing up, the essential characteristics of business education are as follows:

- it equips students with functional and suitable skills and knowledge (e.g. in accountancy, finance, marketing, organizational studies, human resource management, economics, etc.),
- it forms attitude and values that would enable them to operate in the business environment.

As for entrepreneurial education, it is defined in two ways – narrow and broad one (European Commission, 2014, p. 41). The broad approach defines entrepreneurship as "a key competence, which seeks to empower young people and provide them with the transversal skills for active citizenship, employability and possibly, but not necessarily entrepreneurship and intrapreneurship" (European Commission, 2016, p.20; Caggino, et al, 2016, p.58-61). Therefore, it is assumed that entrepreneurial education role and purposes reflect not only the context of work and business, but also the more general context of an individual's life. Broad approach conceptualizes entrepreneurship without reference to any specific knowledge, skills, or attitudes.

Narrow understanding of entrepreneurial education emphasizes specific skills and knowledge mandatory for business education. Additionally, it focuses on encouraging positive attitudes and motivation to entrepreneurship as well as incentives to set up a new business (Pittaway and Cope, 2007; Gibson, et al, 2011; Herrington, 2008, p.44-46). In other words, it is expected that entrepreneurial education develops and stimulates entrepreneurial activity by providing to students not only essential knowledge and skills, but motivation to startup and management new ventures, it also forms incentives to be self-employed.

Differences in definitions are not semantic, they present variety of channels through which entrepreneurship education influences on learners. Namely, in case of wider understanding of entrepreneurship education, there are four main directions of its impact on students:

- understanding of financial and business issues,
- desire to further studies at institutions,
- ability to be innovative and creative in all areas of life and society
- self-confidence about their ability to start a business,
- desire to start their own business (European Commission, 2016, p.21).

One should keep in mind, that entrepreneurial education might be addressed not only to business students but students of any field of study, for example, Purzer S., et al (2016) present extensive overview of existing literature on engineering entrepreneurship education.

Rhetorical question raises – "Can you teach someone to be the next Henry Ford or Richard Branson? Is business enterprise in your genes or can it be taught in the classroom?" (BBC News, 2007).

As the literature reveals, it is commonly acknowledged that entrepreneurship knowledge, skills and attitudes can be taught and developed in the appropriate environment (Packham et. al, 2010; Venkataraman, 1997). However, it would be a mistake to undervalue business talent or "*animal spirit*". Above and beyond, the fact is that a lot of great entrepreneurs had issues with education. Among those without college degrees are Steve Jobs (Apple founder), Philip Green (retail entrepreneur), Richard

Branson (Virgin Group founder), for instance. With that, these great entrepreneurs are rather exceptions than rule. Thus, teaching a typical student entrepreneurial knowledge, skills, and attitude is still an actual issue of education system in any country.

3. TEACHING ENTREPRENEURSHIP BY IMPROVING LEARNING OUTCOMES RECOGNITION

Entrepreneurship education creates competences that can be developed as any other unique competence. As Peter Drucker, who is a guru in the field of entrepreneurship and management, stated entrepreneurship is not magic, it is not mysterious and it has nothing to do with genes. Entrepreneurship is a discipline that can be taught and learned (Drucker, 1985).

Education can only contribute to growth and job-creation if learning is focused on corresponding competences (learning outcomes) to be acquired by students through the learning process, rather than completing on a specific stage, e.g. trainings. For sure, achievement should be driven by the learning outcomes.

The basis of the European Qualifications Framework and national qualification frameworks has already become the learning outcome approach, which in the case of entrepreneurship education includes three components - knowledge, skills, and attitudes (European Commission, 2012). The modern-day problem is its fully practical implementation in teaching and assessment to increase the quality of educational input to students and labor market.

As the related literature suggested in reference to three components of entrepreneurship education, the entrepreneurship education competences (learning outcomes) are:

- *entrepreneurship knowledge* includes the *understanding of the way world of work functions, economic literacy, and knowledge of business organization and processes* as an environment in which entrepreneurship is applied (European Commission, 2012).
- *entrepreneurship skills* are related to *planning, organizing, and managing, risk assessment and managing marketing of products and services* (Kiyani, 2017; Kozlinska, 2012).
- *entrepreneurship attitudes* include *proactivity, critical thinking* (European Commission, 2012), and *creativity* (European Commission, 2012; Gibb, 2002; Kozlinska, 2012).

Reflecting the beliefs that entrepreneurial knowledge and skills can be learned and refined, the number of entrepreneurship programs at both two-year and four-year U.S. colleges and universities has been steadily on the rise (Kuratko, 2005). To foster entrepreneurship education, universities incorporate entrepreneurship in various subjects in their curricula. Based on the best practices of European and American universities, one can find that module of the basic business courses, which learning outcomes contribute to the first component of entrepreneurship education, entrepreneurship knowledge, usually includes elements of accountancy, finance, marketing, organizational studies, human resource management and economics (Szerb, n/d). In this list the special role belongs to Business Plan as a separate subject. Indeed, business plan focuses on modeling the practical implementation of all acquired theoretical knowledge and skills through simulating real business situations and corresponded required decisions. Business plan is recommended by the U.S. Small Business Administration (SBA) as the start step for the first-time entrepreneur as a tool that helps to structure, run, and grow new business (www.sba.gov). Business plan finalizes the module of core business subjects at first Bachelor level of higher education (McIntyre and Roche, 1999).

Students need entrepreneurial knowledge to obtain specific skills on how to start and run a business (Mitra and Matlay, 2004). The following entrepreneurial skills are usually listed as a minimum required:

- ✓ *Technical skills* – the ability of an individual to apply specific knowledge, techniques and resources.
- ✓ *Communication skills* - the ability to satisfy needs of and wants of customers better than anyone else.
- ✓ *Managerial skills* – the ability to allocate scarce resources and execute tasks such as planning, organizing, leading, coordinating, controlling, so on.
- ✓ *Leadership skills* - the ability of an individual to influence others' behavior.
- ✓ *Innovative skills* – the ability to bring change that create new value.
- ✓ *Pro-activity* - the ability to be the first mover when it comes to the introduction of products or services.
- ✓ *Information seeker and user skills* – the ability to mind data, collect and process information on ideas, theory, conjecture, experience, or philosophy.

- ✓ *Financial skills* - the ability to determine the capital requirements and to ensure effective utilization of all financial recourse (adopted by the authors based on Kotze and Roodt, 2005, p. 19; Kgagara, 2011, p.45-46).

The third crucial component of the proposed concept of entrepreneurship education, entrepreneurship attitudes, suggests an important role of higher education in fostering and developing entrepreneurial drive and spirit in all students (Carter, et al, 2003; Florin, et al, 2007). Knowledge and the right skills are often not enough to become entrepreneurs. Students should be motivated to translate opportunities into successful business ventures. To achieve this goal, higher education institutions (universities, colleges, business schools, etc.) should actively cooperate with the local community, especially businesses, for which this partnership will be considered as their corporate social responsibility and long-term investment.

It is a well-known fact that, one of the most effective ways to promote entrepreneurial mindsets and skills is through learning by doing. An example of effective cooperation between businesses and universities is business incubators (BIs) or university business incubators (UBIs). Generally, incubators are designed to address market failure because an incubation program main goal is to produce successful graduates — businesses, that are financially viable and free-standing when they leave the incubator. As the best practice of UBIs shows, the incubator offers a number of diversified services to new entrepreneurs and established companies, including sharing offices and other common resources, business plan development; counseling on starting a business; consulting services related to accounting and bookkeeping, marketing, finance, strategic planning, operating management, site search, etc.; government contracting; student interns for business projects; collaboration with faculty staffs and students, others. Even simple, but so important for business, services such as filling documents for registration a firm or sales tax application, or documents for bank may be provided by UBIs (<http://www.iup.edu/page.aspx?id=128618>).

Such cooperation between business and university is very important and extremely beneficial for both sides (Factors Determining, 2006; p. 32-35). Being connected to a university allows the UBIs to have access to new ideas, technology and some additional services. Besides, business gets an access to a high trained workforce and an opportunity to attract potential new tenant companies. Of course, the overall benefits that UBIs can derive from universities depend on their capacity to absorb technology, institutional support structures, degree of involvement of the university talent, type of commercial opportunity that exists and the role of the nascent entrepreneur.

On another side, within the UBI university students are able to work and get experience. As far as UBIs usually focus on newly started companies running by students or the university graduates, the students become a part of creative and stimulating environment. UBIs help students to be more interested in entrepreneurship, develop and commercialize their business ideas. When the students are having a business idea that they would like to develop or discussing how to start own company, the business incubator is the best place of experienced counseling, no matter what idea is about. Students are able to get free of charge confidential counseling and guidance. Besides, many universities arrange special lectures and seminars concerning different issues in the field of entrepreneurship and business development. These lectures are usually delivered by invited guest speakers who are the experts in the specific fields (Papiashvili and Nasaridze, 2014).

Indeed, all of these makes the incubator concept unique way to combine entrepreneurship education and business practice under one umbrella.

4.DATA SOURCES AND COLLECTION

The empirical research was conducted through a structured questionnaire survey among the Georgian university students over a period of five months from February to June of 2019. The universities targeted for the research are state (five universities) as well as private (five universities), located in Tbilisi, Kutaisi, Telavi, and Gori.

The research is representative because the universities were randomly selected from the list of authorized higher institutions provided by the Ministry of Education, Science, Culture and Sport of Georgia. This was done without any consideration of their location. Moreover, students of different years of study and different fields have also been randomly chosen.

Totally, 205 students were face-to face interviewed. Total number of responses is 182. There are 23 non- respondents due to their ineligibility to respond (<50 percent of answers). The total response rate is 88.8 percent that considered as sufficient.

The survey was conducted using a self-completion questionnaire method, whereby questionnaires were handed out to respondents for self-completion and returned to the researchers immediately. In order to encourage high response, the questionnaire was accompanied by a cover letter which assured the respondents of confidentiality. To provide anonymity and confidentiality, no special identifying information was included.

As the first step, a pilot questionnaire was implemented to 20 students of one private university in order to understand whether the questionnaire was well developed and understandable to the respondents. Their answers were not included in final results. The next, the analysis of the pilot questionnaire results was done. And finally, some questions were modified, improved, and additional questions were added. A modified version of the questionnaire was produced.

This approach required that from the beginning all questions were given in two languages - English and Georgian. In order to make sure that everyone had the same understanding of the questions, we crosschecked them with psychologists and native-speakers.

The researchers used academic staff of surveyed universities to distribute the questionnaire.

The structure of the questionnaire addressed the main goals that were given for the research. The questionnaire was divided into four sections:

Section 1. Personal information including gender, age, level of study, field of study.

Section 2. Basic characteristics of entrepreneurship and the role of entrepreneurs in modern economy.

Section 3. Entrepreneurship environment and opportunities in Georgia

Section 4. Teaching an entrepreneurship in Georgian universities

In order to provide a comprehensive questionnaire assessment, a five-point Likert scale (from fully "Disagree" to "Fully agree") self-assessment instrument of entrepreneurial knowledge, skills, and attitudes was chosen.

5. DATA ANALYSIS

Specifically, the respondents were students from 19 to 24 years old. More than a half (57 percent) of respondents were females. The situation is quite typical for surveys conducted among higher education institution students due to fact that female students participate more actively in such events (Wiśniewska, et al, 2015). Despite the number of state and private universities was equal (5 and 5, respectively), students of private universities prevailed as respondents. It is worth to note that the education preferences of Georgian population have been changing. Right after the Soviet Union collapse, following the tradition and recognizing the real weaknesses of private institutions, most students preferred to study at state universities (Doghonadze and Papiashvili, 2009). Nowadays several private universities diploma is more prestige due to higher quality of education provided and flexible programs oriented on the labor market demand (Papiashvili, et al, 2015).

The Table below presents personal information data.

Table 1: Characteristics of Sampling

Responses		Number	Percentage	Number	Percentage
Gender		Male		Female	
		79	43.41	103	56.59
University Status	Public	20	10.99	27	14.83
	Private	59	32.42	76	41.76
Study level	Freshman	13	7.14	15	8.24
	Sophomore	20	10.99	39	21.43
	Junior	34	18.68	32	17.58
	Senior	10	5.49	12	6.59
	Master	2	1.10	5	2.75
Field of Study	Business Administration	18	9.89	20	10.99
	Finance and Accounting	22	12.09	21	11.54
	Management and Marketing	19	10.44	20	10.99
	Education	0	0.00	17	9.34
	IT	0	0.00	11	6.04
	Tourism	17	9.34	0	0.00
	Other	3	1.65	14	7.69

96 percent of the respondents were Bachelor students, and among them most part (67 percent) were Sophomore and Junior students. Mostly students of business related programs (such as Business Administration, Management, Marketing, Accounting, etc.) were interviewed (66 percent).

Evaluating the important role of entrepreneurs in modern economy (Table 2), the most part of respondents (98 percent), no matter gender and study level, agrees that entrepreneurship contributes significantly to the country's economic growth by creating new jobs and wealth. At the same time, university status (private or public) as well as field of study had some effect on their evaluation. Particular, students of private universities evaluate the role of entrepreneurship higher than students of public universities.

Table 2: Basic Characteristics of Entrepreneurship and the Role of Entrepreneurs in Modern Economy

FA – Fully agree; A – Agree; RA - Rather agree than disagree; RD – Rather disagree than agree; FD – Fully disagree.

Statement ↓ Feature →	Number/% of responses					Gender		University Status		Study Level		Field of Study	
	FA	A	RA	RD	FD	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	P
Entrepreneur rules the world economy	14 7.7%	53 29%	78 43%	17 9.3%	20 11%	0.87	0.93	9.49	0.004	16.67	0.41	41.74	0.014
						Not related		Related V=0.29		Not related		Related V=0.24	
Entrepreneur contributes to the country's economic growth	91 50%	72 40%	15 8%	4 2%	0 0%	2.34	0.51	1.46	0.69	14.99	0.37	33.41	0.015
						Not related		Not related		Not related		Related V=0.25	
Entrepreneur creates job	84 46%	72 40%	10 5.5%	10 5.5%	6 3%	7.52	0.11	4.45	0.35	8.10	0.95	38.9	0.028
						Not related		Not related		Not related		Related V=0.23	
Entrepreneur gathers resources to create wealth for others	56 31%	76 42%	27 15%	17 9%	6 3%	8.07	0.089	2.93	0.57	27.03	0.04	30.0	0.185
						Not related		Not related		Related V=0.19		Not related	
Entrepreneur sees opportunities where others do not see	31 17%	44 24%	45 25%	49 27%	13 7%	4.52	0.34	11.94	0.018	32.98	0.007	36.27	0.052
						Not related		Related V=0.13		Related V=0.21		Not related	
Entrepreneur means to be self-employed	37 20%	78 43%	43 24%	16 9%	8 4%	5.01	0.28	1.26	0.87	10.84	0.82	38.02	0.034
						Not related		Not related		Not related		Related V=0.23	
Entrepreneur can make someone to be self-independent	29 16%	50 27%	54 30%	36 20%	13 7%	3.847	0.43	18.04	0.001	25.06	0.69	32.37	0.19
						Not related		Related V=0.31		Not related		Not related	

Note: χ^2 – is chi-square test statistics and p – is test probability value. If p is less than significance level (in our case significance level is 0.05), then variables are related. If variables are related, then we can calculate the strength of relation using V Cramer's coefficient that may be viewed as the association between two variables as a percentage of their maximum possible variation.

It worth to note that the surveyed students clearly realized what entrepreneurship means (at least, it is ability to see opportunities where others do not). From table above one can see that in most cases students' responses are not related to their status (Gender, HEI Status, Study Level and Field of Study). At the same time, responses on questions:

"Entrepreneur contributes to the country's economic growth", "Entrepreneur creates job" and "Entrepreneur means to be self-employed", are different according to students' field of study. Responses on statement "Entrepreneur sees opportunities where others do not see" are different according to university status and study level.

In the next section, Section 3, students were asked about entrepreneurship environment and opportunities in Georgia (Table 3). From the Table 3 one can see that students' opinion on statement "Georgian economy is characterized as entrepreneurial and innovative economy" is dependent on gender and field of study, responses on statement "Georgia economy has great growth perspective" are dependent on gender, while responses on statement "In Georgia small business is strongly supported by the government and society" are dependent on field of study.

Table 3: Entrepreneurship Environment and Opportunities in Georgia

FA – Fully agree; A – Agree; RA – Rather agree than disagree; RD – Rather disagree than agree; FD – Fully disagree.

Statement ↓ Feature →	Number/% of responses					Gender		University Status		Study Level		Field of Study	
	FA	A	RA	RD	FD	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	P
Georgian economy is characterized as entrepreneurial and innovative economy	19 10%	51 28%	45 25%	45 25%	22 12%	11.24	0.024	7.38	0.12	15.59	0.48	43.47	0.008
						Related $V=0.25$		Not related		Not related		Related $V=0.25$	
Georgia economy has great growth perspective	39 21%	67 37%	36 20%	26 14%	14 8%	13.73	0.008	7.14	0.129	16.12	0.444	33.25	0.099
						Related $V=0.27$		Not related		Not related		Not related	
In Georgia small business is strongly supported by the government and society	53 29%	39 21%	23 13%	42 23%	25 14%	7.95	0.09	3.92	0.42	13.77	0.62	38.9	0.028
						Not related		Not related		Not related		Related $V=0.23$	

Note: χ^2 – is chi-square test statistics and p – is test probability value. If p is less than significance level (in our case significance level is 0.05), then variables are related. If variables are related, then we can calculate the strength of relation using V Cramer's coefficient that may be viewed as the association between two variables as a percentage of their maximum possible variation.

In the next section, Section 4, students were asked about the teaching entrepreneurship in Georgian universities (Table 4).

Table 4: Teaching Entrepreneurship in Georgian Universities

FA – Fully agree; A – Agree; RA - Rather agree than disagree; RD – Rather disagree than agree; FD – Fully disagree.

Statement ↓ Feature →	Number of responses					Gender		University Status		Study Level		Field of Study	
	FA	A	RA	RD	FD	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	P
Entrepreneurship promotion at the university affects my decision	30 16.5%	52 29%	37 20%	30 16.5%	33 18%	2.01	0.73	2.03	0.73	11.19	0.8	30.8	0.16
						Not related		Not related		Not related		Not related	
Academic program gives opportunity to be well prepared entrepreneur	29 16%	60 33%	46 25%	30 16.5%	17 9.5%	9.68	0.046	5.29	0.26	14.35	0.57	36.9	0.0044
						Related $V=0.23$		Not related		Not related		Related $V=0.23$	
University facilities are supportive for my startup	27 15%	64 35%	42 23%	33 18%	16 9%	6.66	0.15	3.45	0.49	26.32	0.049	44.88	0.006
						Not related		Not related		Related $V=0.19$		Related $V=0.25$	
						3.85	0.43	13.78	0.008	11.68	0.77	45.16	0.0055

Extracurricular activities are the only activities that makes me think of becoming entrepreneur	27 15%	70 38%	26 14%	32 18%	27 15%	Not related		Related V=0.28		Not related		Related V=0.25	
I think I will take extra training before startup	58 32%	68 37%	31 17%	15 8%	10 6%	7.12	0.13	5.62	0.23	15.91	0.46	27.24	0.29
						Not related		Not related		Not related		Not related	

Note: χ^2 – is chi-square test statistics and p – is test probability value. If p is less than significance level (in our case significance level is 0.05), then variables are related.

If variables are related, then we can calculate the strength of relation using V Cramer's coefficient that may be viewed as the association between two variables as a percentage of their maximum possible variation.

As the table depicts, about half of respondents (45.5 percent), agree that entrepreneurship promotion at the university affects their decision on future career, no matter gender, university status (private or state), field and study level. Meanwhile, female students and students of not business specialties are not sure that academic programs give them opportunity to be well prepared entrepreneur. This result completely corresponds to the well-known fact that across many real-world domains, men are engaged in more risky activities than women do (Harris, Glaser, 2006).

Remarkably, every second student agrees that university facilities may be supportive for their future start up, whereas university status does not affect students' opinion. This statement is in line with the issue discussed above about the changing in the attitudes towards private universities in Georgia. Of course, it takes some time to recognize potential usefulness of university facilities for students' start up decision (study level and field of study are related to the issue).

Comparison of the results of positive evaluation of academic programs (49 percent) and extracurricular activities (53 percent) with the willingness to take extra training (69 percent), creates ground for thought. Particular, on one hand, students recognize usefulness and effectiveness of academic programs in their preparation to be self-employed; on another, extracurricular activities are important information channel and factor that motivate students for entrepreneurship. Furthermore, most students are going to take extra training before start up.

Not surprisingly that extracurricular activities are important channel, which provides information and forms motivation to become entrepreneur, mostly for non-business students. Besides, as the survey reveals, private universities are more flexible to provide such activity to their students.

6.FINDINGS

Hypothesis 1: *Students believe in the leading role of entrepreneurs in modern economy.*

One can see very high rate of responses on evaluating most of questions of the Section 2 (90 percent of responses "Fully agree" and "Agree" on "Entrepreneur contributes to the country's economic growth", 86 percent of responses "Fully agree" and "Agree" on "Entrepreneur creates job", 73 percent of responses "Fully agree" and "Agree" on "Entrepreneur gathers resources to create wealth for others"). In addition, in most cases responses are not related to respondents' status (Gender, HEI Status, Study Level and Field of Study). The only note is that percentage of responses "Fully agree" and "Agree" are little bit higher for students from private universities and higher study level.

High rate of the responses on the concluding questions of the Section 2 ("Entrepreneur means to be self-employed" (63 percent of respondents "Fully agree" and "Agree") and "Entrepreneur can make someone to be self-independent" (43 percent of respondents "Fully agree" and "Agree"), demonstrates that students of observed Georgian universities consider entrepreneurship not as an abstract theoretical concept but a real career choice. Moreover, the higher study level is, the more practical this way becomes for them.

Thus, according to above mentioned findings, Hypothesis 1 is substantially accepted with high confidence.

Hypothesis 2: *Students evaluate the entrepreneurship environment and opportunities in Georgia as good and developing oriented.*

The most part of the respondents has optimistic expectations on entrepreneurship development in the country. They positively evaluate Georgian government macroeconomic policy which results in good growth perspective and innovative character of the economy. Moreover, 50 percent of the respondents are "Fully Agree" and "Agree" that SMEs in Georgia are strongly supported by the government and society. At the same time, the students are sometimes quite critical (38 percent of responses "Fully Agree" and "Agree" and 37 percent of responses "Fully Disagree" and "Rather Disagree than Agree" on statement "*Georgian economy is characterized as entrepreneurial and innovative economy*". It should be noted that business students are more optimistic.

Thus, according to above mentioned findings, Hypothesis 2 is accepted only partially.

Hypothesis 3: *In observed Georgian universities entrepreneurship programs provide to their students' sufficient knowledge and skills to become entrepreneurs or to start their own business.*

About half of respondents (45.5 percent), agree that entrepreneurship promotion at the university affects their decision on future career, no matter gender, university status (private or state), field and study level. In addition, most of students think that they need some extra learning before starting job (69 percent of responses "Fully Agree" and "Agree" on statement "*I think I will take extra training before start up*"). This is very strong signal for universities in order to continue further improvement of the programs to make them more close to the market demand.

Thus, according to above mentioned findings, Hypothesis 3 cannot be accepted with the relevant confidence.

7. CONCLUDING REMARKS

Summing up, it is obvious that Georgia universities still have empty room for improvement of academic programs and study process, focusing on entrepreneurship education, in order to shift education close to real business and a new reality – "new normal". More researches are needed to clarify these relationships to find out the most effective forms of cooperation between entrepreneurial education and business. University business incubator as one of the effective models of such cooperation between business and university.

REFERENCES

- BBC News. Mike Baker. Can you teach entrepreneurship? (2007). Retrieved December 5, 2018 from http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/6735325.stm
- Caggino V., Akanazu H., Furfari A., Hageman A. (2016). Entrepreneurship education: A global evaluation of entrepreneurial attitudes and values (a transcultural study). *Journal of educational, cultural and psychological studies*. Vol. 14, pp.57-81. Retrieved December 12, 2018 from <https://www.ledonline.it/index.php/ECPS-Journal/article/view/1070/844>
- Carter, N. M. and Gartner, W. B. and Gatewood, E. J. and Shaver, K. G, The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs (2003). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Retrieved November 1, 2019 from <https://ssrn.com/abstract=1508275>
- Doghonadze N. and Papiashvili T. (2009) Knowledge Triangle in Business Education in Post-Soviet Countries. The International Management Development Association (IMDA), Congress proceedings, Tbilisi, Georgia, pp.381-388
- Drucker, P. F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row Publishers.
- European Commission Report. Rethinking Education: Investing in Skills for Better Socio-Economic Outcomes (2012). . Retrieved October 25, 2019 from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0669&from=EN>
- European Commission (2014). European Commission. Entrepreneurship Education - A Guide for Educators. Retrieved March 20, 2018 from <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7465>
- European Commission (2016). Entrepreneurship Education at School in Europe. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved September 10, 2019 from https://www.na.org.mk/tl_files/docs/epluseurydice/2016pub/195EN.pdf
- Factors Determining Success/Failure in Business Incubators: A Literature Review of 17 Countries (2006). Retrieved July 22, 2012 from <http://www.wpi.edu/Pubs/E-project/Available/E-project-121806-084440/unrestricted/MQPPDF.pdf>
- Florin, J. , Karri, R. and Rossiter, N. (2007) Fostering Entrepreneurial Drive in Business Education: An Attitudinal Approach. *Journal of Management Education*. Vol. 31 issue 1, pp. 17-42
- Gibb, A. (2002). In pursuit of a new enterprise and entrepreneurship paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), pp. 213-232

- Gibson S., Harris M., Mick, T., Burkhalter, T. (2011). Comparing the Entrepreneurial Attitudes of University and Community College Students. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, vol. 11(2) , pp. 11-18. Retrieved September 24, 2012 from <http://na-businesspress.homestead.com/JHETP/GibsonWeb.pdf>
- Harris, C., Glaser, D. (2006). Gender Differences in Risk Assessment: Why do Women Take Fewer Risks than Men? *Christine R. Judgment and Decision Making*, Vol. 1, No. 1, pp. 48–63
- Herrington, M. (2008). Entrepreneurship enhancement through education. *Management today*, 24(8), pp. 44-46.
- Kgagara, M. R. (2011). An assessment of the attitude towards entrepreneurship among higher education students in Sedibeng district. Retrieved November 3, 2019 from <https://pdfslide.net/documents/kgagara-mr.html>
- Kiyani, S. (2017). Role of Entrepreneurship Education on Student Attitudes. *Abasyn Journal of Social Sciences*. Vol (10), Issue (2), 2017, pp.270-293.
- Kozlinska, I. (2012). Fundamental View of the Outcomes of Entrepreneurship Education. Retrieved October 15, 2018 from <https://ssrn.com/abstract=2188251> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2188251>
- Kotze, K. and Roodt, G. (2005) Factors that Affect the Retention of Managerial and Specialist Staff: An Exploratory Study of an Employee Commitment Model. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, pp. 48-55. Retrieved September 4, 2018 from <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v3i2.65>
- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, pp. 577-598. Retrieved September 10, 2018 from <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>
- McIntyre, J. R., & Roche, M. (1999). University education for entrepreneurs in the United States: A critical and retrospective analysis of trends in the 1990s. Working Paper Series 99/00-021. Atlanta: Georgia Institute of Technology, Center for International Business Education & Research. Retrieved October 1, 2018 from https://www.scheller.gatech.edu/centers-initiatives/ciber/projects/workingpaper/1999/99_00-21.pdf
- McLarty, L., Limited, D., Highley, H., Brightpurpose, Alderson, S. (2010). Evaluation of Enterprise Education in England. Retrieved October 1, 2018 from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/182626/DFE-RR015.pdf
- Mitra, J. and Matlay, H. (2004). Entrepreneurial and Vocational Education and Training: Lessons from Eastern and Central Europe. *Industry and higher education*. Volume 18 issue 1, pp. 53-61
- Moffatt, M. (2018). Small Business in the United States. Retrieved October 11, 2018 from <https://www.thoughtco.com/intro-to-small-business-in-the-united-states-1147915>
- Ola S. U. (2017). Challenges of entrepreneurship education in Nigeria universities (2017). Retrieved October 26, 2018 from <https://olabisiblog.wordpress.com/2017/07/08/challenges-of-entrepreneurship-education-in-nigeria-universities/>
- Packham, G., Jones, P., Miller, C., Pickernell, D. and Thomas, B. (2010). Attitudes towards entrepreneurship education: a comparative analysis. *Education + Training*, Vol. 52 No. 8/9, pp. 568-586. Retrieved December 10, 2019 from <https://doi.org/10.1108/00400911011088926>
- Papiashvili T. (2014). Georgia: Entrepreneurial Economy – Entrepreneurship Education Proceedings of the International conference “New Challenges of Economic and Business Development -2014”. University of Latvia, Riga, Latvia, pp. 287- 294
- Papiashvili T. and V. Nasaridze. (2014). Elaboration of foundations of University Business Incubator Platform. *Journal of Business (IBSUJB)*, Tbilisi, Georgia, 2014, Vol.3, Issue 1, pp.21-28
- Papiashvili, Ghlonti G. and Khatia Koberidze K. (2015). Is entrepreneurship education a gate to startup? A case study in Georgia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. UK, Vol. III, Issue 11, pp. 276-284
- Pittaway, L. and Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. Retrieved December 15, 2019 from https://www.researchgate.net/publication/237433793_Entrepreneurship_EducationA_Systematic_Review_of_the_Evidence
- Purzer S., Fila N. and Nataraja, K. (2016). Evaluation of Current Assessment Methods in Engineering Entrepreneurship Education. *Advances in Engineering Education*. Retrieved December 19, 2019 from <https://advances.asee.org/wp-content/uploads/vol05/issue01/Papers/AEE-17-E-ship-Purzer.pdf>
- Sneader, K. and Singhal, S. (2020). Beyond coronavirus: The path to the next normal. McKinsey&Company. Retrieved April 10, 2020 from <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>
- Szerb H. L. (n/d). Student’s entrepreneurial attitudes and entrepreneurship education in 14 countries. // Retrieved November 22, 2014, from <http://www.upm.ro/proiecte/EEE/Conferences/papers/S602.pdf>

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. 3(1), pp. 119–138. Retrieved September 25, 2014 from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2004.00061.x>

Wiśniewska, M., A.S. Tarczyńska, A., Papiashvili, T. (2015). The quality of the entrepreneurial attitudes among the students of the Faculty of Management at the University of Gdańsk. The pilot study (with M.) Finance and Management. University of Gdansk, Poland. 2015, Vol. 13, No. 2, pp.121-132

World Bank (2013), *Georgia: Skills Mismatch and Unemployment, Labor Market Challenges*, The World Bank, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/15985>. Retrieved September 5, 2019 from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/15985/728240ESW0Geor00Box377374B00PUBLIC0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SOCIAL AND ECONOMIC EXCHANGES WITH THE ORGANIZATION AND EMPLOYEE WORK OUTCOMES: A STUDY IN TURKISH WORK CONTEXT

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1319

RJBM- V.7-ISS.4-2020(2) -p.213-227

Nurdan Ozaralli

Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Istanbul, Turkey.

nozaralli@marmara.edu.tr , ORCID: 0000-0002-5927-8256

Date Received: October 27, 2020

Date Accepted: December 5, 2020

To cite this document

Ozaralli, N. (2020). Social and economic exchanges with the organization and employee work outcomes: a study in Turkish work context. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(4), p.213-227.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1319>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose - Social Exchange Theory is one of the most influential concepts in organizational behavior literature. It provides a wide comprehension upon exchange dynamics both at an interpersonal and organizational level. This study presents and tests a framework that links the two different forms of employee–organization exchange, namely social exchange and economic exchange with important employee outcomes– affective commitment, in-role behavior, extra-role behavior and turnover intention.

Methodology – The study was conducted in the province of Istanbul/Turkey, based on convenient sample of 195 participants from private organizations. Participants were contacted through snowball sampling technique via the researcher’s personal and professional contacts. For testing the hypotheses of the present study, simple regression and multiple regression analyses were utilized. Data obtained from the participants were analyzed through SPSS 22.

Findings- . Results indicated that social exchange is positively related with affective commitment, in-role behavior, extra-role behavior and negatively related with turnover intention. On the other hand, economic exchange was found to be negatively related with affective commitment and turnover intention while positively related with in-role behavior. Economic exchange did not significantly predict extra-role behavior. This study has provided partly inconsistent results found in similar studies conducted in the Western work settings.

Conclusion- The findings of the present research in the Turkish work settings seems to draw the attention to a need for further detailed studies on the specific relationships between social and economic exchange and important employee work outcomes. Theoretical and practical implications are also discussed.

Keywords: Social-economic exchanges, commitment, extra-in role behavior, turnover

JEL Codes: B30, O31, M14

1.INTRODUCTION

The relationship between employees and the organizations has been the subject of continuous research. Employee-Organization Relationship (EOR) has often been described as critical for eliciting important employee work attitudes and behaviors (Coyle-Shapiro & Conway, 2004). Shore et al., (2006) describes the relationship between an employee and the organization as an exchange relationship and classifies them as social exchanges (relationships based on socio-emotional aspects and trust) and economic exchanges (relationships based on financial aspects). A foundation of the EOR literature is that ‘employees develop exchanges for socio-emotional and economic reasons, and that the type of exchange relationship can predict employee motivation, attitudes and behaviour in relation to the employer’ (Kuvaas & Dysvik, 2009, 3500).

Exchange relationships are not unidirectional but rather reciprocal. Social Exchange Theory (SET), with its emphasis on the felt obligation to reciprocate, can explain why workers are motivated to contribute on behalf of their organizations (Walumbwa, et al., 2011). Since the parties present their resources to each other, they expect some of their needs to be met by the other. Specifically, an employee who is satisfied by what he has received provides more contributions to his organization in comparison with one who is less satisfied by his gatherings. As a result, these dynamics directly affect employee and organizational outcomes.

Numerous studies have been conducted on social and economic exchange and several variables have been shown to be associated with these two concepts. Research has suggested that social and economic exchanges are distinct and relate differently to organizational antecedents such as perceived leadership style and organizational culture (Song et al., 2009), organizational climate (Kuvaas et al., 2008), perceived organizational support (Rhoades & Eisenberger, 2002), and employment relationship (Wang et al., 2003; Hom et al., 2009) and outcomes such as job satisfaction (Gakovic & Tetrick, 2003), commitment (Hom et al., 2009), work effort and organizational citizenship behaviors (Kuvaas et al., 2008), performance and relative absence and tardiness (Shore et al., 2006). Such studies have produced empirical results consistent with the predictions of social exchange theory. These studies have found that employees act on the norm of reciprocity and return favorable organizational treatment with positive attitudes and high levels of performance. *Affective commitment*, which refers to the employee's emotional attachment to the organization, is one of the concepts that can be related with social and economic exchanges between the employees and the organization. As earlier research mostly focused on performance in general, this study will also contribute to earlier research by investigating the direct effects of social and economic exchanges on both perceived *in-role* and *extra-role performance behaviors* based on the categorizations of Katz & Kahn (1966). The differentiation between in-role and extra-role performance behaviors will contribute to our knowledge about the antecedents of these two aspects of performance. Finally, the (intention to) turnover which is a considerable issue for all organizations will be investigated in connection with the two antecedents – namely social and economic exchanges between the employees and the organization.

Shore et al., (2009a) argue that social and economic exchange elements of the employee-organization relationship are different and that employees in organizations perceive both social and economic exchange elements to exist concurrently with varying degrees. However, Cropanzano & Mitchell (2005) claimed that most studies have focused on social exchange in the employee-organization relationship with very little empirical research on economic exchange. They also argued that “further investigations of how exchange orientation influences organizational relationships is of great importance (p.878)”.

Song et al., (2009) explicitly called for more research that examines the role of social exchange relationships in explaining employee attitudes and behaviors in different cultural settings. Although past research has documented social and economic exchange and their relationship with employee attitudes and behaviors, little is actually known about whether the relationships between employee-organization exchanges and employee reactions extend beyond United States-based samples.

SET has been used as a basis and an analytical lens to explain many organizational attitudes and behaviors such as Leader Member Exchange (LMX), employee performance, organizational citizenship behavior, trust, perceived organizational-supervisory support, organizational justice... both in Western societies and in Turkey. However, research on the focus point of SET namely, social and economic exchanges between employees and the organization appears to be extremely limited in the Turkish work context. In an effort to address this gap in the literature, we will investigate the two distinct elements of SET -social and economic exchange- within employee-organization relationship in connection with important work-related attitudes and behaviors, namely affective commitment, in-role behaviors, extra-role behaviors and intention to turnover. Following, we will review literature on social and economic exchange and the proposed organizational outcomes.

In the following sections, we will first review work that supports the distinction between social and economic exchanges in employee-organization relationship, along with related organizational outcomes. The hypotheses of the study will be formulated upon the theoretical background. Then information on sampling, data collection and measures are given. The analyses and results are presented in the following sections. Lastly, the findings are discussed and the implications along with limitations and suggestions for future work are provided.

2. THEORETICAL BACKGROUND

2.1. Social and Economic Exchange in Employee-Organization Relationship

Based on SET (Blau, 1964), exchange relationships have an extensive theoretical background in the relevant literature. Prior research has used social exchange theory to explain the relationship between LMX and effective work attitudes and behaviors (e.g. Wayne, Shore, & Liden, 1997). From a more macro perspective, the exchange relationships between employees and their organizations has also been widely studied (e.g. Shore, et al., 2006).

Employee-organization exchange relationships may be represented by both social employee-organization exchange and economic employee-organization exchange relationships. In other words, the relationship between employees and their organizations has both social and economic components. Blau (1964) argues that employees tend to develop exchanges for socio-emotional (e.g., give and take, being taken care of by the organization), as well as for economic reasons (e.g., pay and benefits). There are major distinctions between social and economic exchange relationships. The basic distinction is: social

exchanges generate socio-emotional responses such as gratitude, trust, obligation and so forth, while economic exchange are based merely on economic transactions (Hackett et al., 2003).

In particular, social exchange can be defined as deliberate actions that are performed by individuals or groups with the expectation that other party will act in a similar fashion (Blau, 1964; Foa & Foa, 1980). Individuals who receive favors will have a tendency to reciprocate with resources that are favorable to the other party, and vice versa. In other words, when an individual does another party a favor, there is an expectation of some future return. However, when the favor will be reciprocated, and in what form, is often unclear. In other words, social exchanges entail unspecified, rather complex obligations and thus, depend on mutual trust (Blau, 1964). Since the reciprocation is not guaranteed by a written agreement, trust is developed through continuous interactions in social exchange relationships, and both parties must prove their credibility to one another (Cole et al., 2002). Interactions are not all about what parties have received in a short period of time. In other words, the focus is not merely on the concrete gatherings that each party receives. Instead, both parties try to develop a long lasting, satisfactory relationship with possible further interactions that might be beneficial for each (Song, et al., 2009). Besides, as the social exchange is ongoing and based on feelings of obligation, it requires a long-term or open-ended orientation and investment in the relationship (Blau, 1964).

Studies have shown that social exchange relationship has variety of organizational outcomes. For one thing, social exchange is correlated with work performance. Individuals who developed a social exchange relationship with their organizations are shown to have higher work performance (Shore & Tetrick, 1991). In addition, social exchange is associated with higher organizational citizenship behavior (Gakovic & Tetrick, 2003), implying that individuals who have higher levels of social exchange perception demonstrate increased organizational citizenship behavior. Apart from these, social exchange is related with job satisfaction, too. Specifically, individuals who have social exchange relationship with their organizations are more satisfied with their jobs (Kuvaas et al., 2008).

Economic exchanges, however, are rather impersonal and trust is not a necessity for the relationship to be sustained. Economic agreements or contracts specify narrowly defined financial obligations and expected actions for the parties (e.g., pay for performance). Based on the agreement between interacting parties, some sanctions are identified for the party that do not obey the agreement or behave opportunistically (Cropanzano & Mitchell, 2005). In economic exchanges, transactions include relatively short-term and financially-oriented relationships. Interactions are based on the exchange of well-identified commodities and services (Podsakoff et al., 2000). Both parties focus on merely meeting their responsibilities and increase their short-term gatherings, as much as possible. For this reason, economic exchange relationships are usually time-bound and close-ended (Shore et al., 2006).

Relevant literature has also provided significant associations between economic exchange and several organizational outcomes. Specifically, economic exchange relationship is negatively associated with organization citizenship behavior, implying that in a purely economic exchange employees are not motivated to make further contribution to their organizations. Specifically, the more dominant economic exchange is, the less individuals demonstrate citizenship behaviors in their organizations (Song, et al., 2009; Zhu, 2016). In addition, economic exchange is negatively correlated with work performance, demonstrating that work performance drops in a purely economic exchange (Kuvaas et al., 2012). Apart from those variables, economic exchange is closely related with intention to quit. In other words, employees are more willing to leave their organizations if their economic exchange perception is heightened (Hom et al., 2009).

2.2. Social and Economic Exchange, Work Attitudes and Behaviors

From an organizational perspective, interdependence among the employees as highlighted in Social Exchange Theory establishes mutual obligations that create a need to reciprocate the resources received from the other party. For instance, in the typical employment relationship, the organization provide tangible and intangible resources such as compensation in the form of money and fringe benefits, job security, training as well as care, support or consideration. In return, employees also provide some resources such as time, expertise, or effort. This interdependency between employees and their organization gradually creates a sense of commitment and loyalty to the organization (Henderson et al., 2008). A foundation of the employee-organization relationship is based on the notion that “employees develop exchanges for socio-emotional and economic reasons, and that the type of exchange relationship can predict employee motivation, attitudes and behaviour in relation to the employer” (Kuvaas & Dysvik, 2009, 3500).

2.2.1. Affective Commitment

Employee–Organization relationship has been recognized as a social exchange relationship in many studies and organizational commitment is considered as a behavior developed as social exchange relationship is established (Liu & Deng, 2011).

Employees who have social exchange relationships with their organizations are more likely to feel obliged to return their gatherings with more particularistic resources, such as commitment towards their organizations (Song, et al., 2009).

Organizational commitment relates to the strength of one's identification with and involvement in a particular organization (Lyons et al., 2006) and is a valuable component of organizational effectiveness. Relevant literature has demonstrated that organizational commitment represents feelings of involvement, reciprocity and responsibility towards one's organization.

Drawing on the early works and questioning the appropriateness of the unidimensional constructs on both conceptual and empirical grounds, Allen & Meyer (1990) proposed a three-dimensional conceptualization of organizational commitment. Affective commitment is the emotional bonding of an employee towards his/her organization. Normative commitment refers to the sense of responsibility and obligation to continue employment in the current organization. Continuance commitment refers to the recognition of the costs associated with leaving the organization and the perception of the lack of job alternatives. Concerning their three-component model of organizational commitment, Meyer & Allen (1991) claimed that work experiences have the strongest and most consistent positive relationship with affective commitment. Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement with the organization (Allen & Meyer, 1990). Therefore, the present study discusses affective commitment as one of the focus points as it has been shown that this dimension has a positive effect on permanent work behaviors (Jin et al., 2010).

Individuals who have social exchange relationships with their organizations are likely to have attachment and identification with their organizations. As affective commitment means a powerful emotional attachment to an organization, it is regarded as the result of high-quality reciprocity between employees and their organization (Colquitt et al., 2007). For this reason, social exchange element would motivate them to have more involvement and embeddedness towards the organization that they are working for. As social exchange emphasizes the socioemotional (e.g., give and take, being taken care of by the organization) aspects of exchange, we might conclude that it is positively related with affective commitment which is rooted in the norms of reciprocity. When employees are positively treated by their organization, they develop positive feelings toward that organization, which leads to high levels of affective commitment.

Thus, we hypothesize that

H1a: Social exchange is positively related with affective commitment.

In contrast, economic exchange is characterized by a low level of trust and relationship investment (Blau, 1964). Its focus is on narrow financial obligations (e.g., pay and benefits) without any long-term investments in the employee (e.g., employment security or career planning). An economic exchange does not emphasize socio-emotional outcomes, but rather includes short-termed, financially-oriented relationships. In a purely economic exchange relationship, we expect subordinates to be less psychologically and emotionally involved and consequently, less likely to develop affective commitment towards their organization.

Thus, we hypothesize that

H1b: Economic exchange is negatively related with affective commitment.

2.2.2. In-Role and Extra-Role Performance Behaviors

This research includes the two aspects of performance- namely in-role performance and extra-role performance behaviors. Organ (1990) suggested a distinction between in-role (task) performance and extra-role (contextual) performance behaviors and added that they were both theoretically and practically important because they were determined by different antecedents.

In-role behaviors were initially described by Katz and Kahn (1966) as those behaviors that are prescribed as being part of one's job, and are recognized by the organization's formal reward systems. In-role performance includes behaviors required by explicit job descriptions and refers to the duties and responsibilities one executes as part of his/her job assignments (Vigoda, 2000). Williams & Anderson (1991) and Goodman & Svyantek (1999) defined in-role behaviors as task performance that contributes directly to the technical core of the organization, such as working a full 8-hours a day, or completing all required task assignments.

Extra-role behaviors, however, are rather discretionary behaviors that go beyond existing role expectations. Organ (1988,4) defined extra-role behavior as "individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and, in the aggregate, promotes the efficient and effective functioning of the organization".

When organizations create an environment where employees develop a favourable social exchange relationship based on trust and socioemotional elements, they would feel obliged to return this favour by investing more time and energy in their in-role tasks that contribute to the organizational outcomes. This would strengthen their expectation that greater efforts will be awarded by the organization. It has been shown that employees who experience more positive emotions would perform better (Fredrickson & Losada, 2005). In a similar study, Orpen (1994) found out that employees who receive organizational support will put more effort in their work and will perform better than employees who do not have support from their organizations.

Organ (1990) argued that SET was the best theoretical explanation for employee citizenship behavior. When employees feel that they have a positive social exchange relationship with the organization, their socio-emotional needs would be fulfilled and their well-being would be enhanced. Hence, they are more likely to reciprocate favorable organizational treatment with positive work behaviors and go “above and beyond” the specified task requirements. Higher levels of organizational trust and investment associated with high-quality social exchange relationships create feelings of employee obligation and well-being, which, in turn, motivate employees to show behaviors that exceed the formal task requirements. It might be the case that strong social employee-organization exchange would enhance the employees’ both in- and extra-role work performance through increased feelings of obligation, well-being and loyalty.

Thus, we hypothesize that

H2a: Social exchange is positively related with in-role behaviors.

H2b: Social exchange is positively related with extra-role behaviors.

Economic exchange with its financial emphasis and well-defined obligations might also encourage employee behavior that meets organizational expectations for in-role job performance. Even in a rather impersonal economic relationship with their organization, employees feel obliged to do what the job requires to be paid for their work effort. In response to the perception of an economic exchange with no long-term orientation and mutual interests, employees would still reciprocate by acceptable levels of performance but they would be unwilling to contribute much to the organization above and beyond required task performance. Economic exchanges are likely to be associated with meeting job requirements through acceptable, rather than superior, levels of performance, suggesting that economic exchange may be less associated than social exchange with job performance. That is, the financial aspects of exchange serve to encourage behavior that meets, rather than exceeds, organizational expectations for employee job performance. Shore et al. (2006,846), considering the contractual nature of economic exchange, did not hypothesize a relationship between economic exchange perception and contextual performance because it was expected to “... encourage behavior that meets, rather than exceeds, organizational expectations for employee job performance.” We question this view and argue that with weak psychological engagement due to the low level of mutual trust and socio-emotional involvement, employees would hesitate to exceed expectations for extra-role job performance and step forward as organizational citizens.

Thus, we hypothesize that

H3a: Economic exchange is positively related with in-role behaviors.

H3b: Economic exchange is negatively related with extra-role behaviors.

2.2.3. Turnover Intention

Prior research has evidenced that turnover has been a serious issue for all organizations. Lambert & Hogan (2009, 97) claim that “the level of turnover is an important indicator of the effectiveness and efficiency of an organization”. Turnover intention has been considered to be the main and immediate predictor of actual turnover. Turnover intention can be defined as “an individual’s subjective probability that he/she is permanently leaving the employer in the near future and captured the last in a series of withdrawal cognitions that also included thoughts about quitting and the search for alternative employment (Tepper, et al., 2009, 157). It has been a major challenge for organizations to retain their workforce as high turnover rates can be expensive for companies, compromising firm profitability due to continually wasting resources on recruiting, retraining and re-skilling applicants.

There has been a wide literature on turnover intention as it has connections with various individual and organizational issues. Employees may voluntarily leave organizations for a variety of reasons, including low satisfaction with their jobs and/or employers, low organizational commitment, disapproval of organizational justice, limited promotion and growth opportunities, a better opportunity elsewhere, a low quality of work life etc...

Thus, the final focus of the present study was to investigate the impact of employee-organization exchange relationship on turnover intention. Van Knippenberg et al. (2007) state that employees are likely to leave their organizations because they are dissatisfied with the exchange relationship (e.g., poor organizational support, contract violations, etc.). Macnall et al., (2010) claim that individuals with positive emotions about their work experiences have lower turnover intentions. Positive actions directed at employees by the organization would contribute to the establishment of high-quality, long-term exchange relationships, compelling employees to repay advantageous treatment received from their employers. More specifically, employees within a strong social exchange relationship based on relational trust and investment with long-term orientation would have lower intentions to leave the organization.

Thus, we hypothesize that

H4a: Social exchange is negatively related with turnover intention.

Economic exchanges, on the other hand, are associated with “easy exit”. As economic exchanges are typically based on lower levels of mutual trust and relationship investment with an emphasis on financial and tangible resources, they involve rather shaky interactions. Since this type of exchange does not imply a long-term investment or ongoing relationship, interacting parties focus merely on what they received and they rarely take into consideration who provides the resources. Either party can terminate the exchange as soon as they find a better alternative that can provide the desired resource (Shore et al., 2009b). This suggests that when economic exchange is high, employees may display higher levels of turnover intentions.

Thus, we hypothesize that

H4b: Economic exchange is positively related with turnover intention.

3. METHOD

3.1. Sample and Data Collection

The population of this study were white-collar employees who work at the private sector in Istanbul, Turkey. Since it is impossible to reach all of them, a representative sample was chosen based on convenience sampling. Participants were contacted through snowball sampling technique via the researcher’s personal and professional contacts. Employees were sent e-mails and instructed via social media to click on a website link to complete the online research instrument. Respondents were assured of confidentiality. In order not to limit the study to one industry only, various industries in the private sector were included in the study. The majority of the respondents were from banking, finance and IT sectors. Survey data were collected during November-December 2019. Participants were asked to answer questions regarding demographic information (age, gender, tenure, education), their exchanges with the organization, and questions about their work attitudes and behaviors. Out of 250, 195 of the employees returned the surveys. Finally, data obtained from the participants were analyzed through SPSS 22.

3.2. Demographic Characteristics

In terms of demographic findings, 49% of respondents were females, and the remaining 51% were males. The respondents were relatively young, aged between 22 and 35 years of age. The total tenure of the respondents was 7.2 years and their current tenure was 5.06 years. The respondents can be argued to be highly educated. 69% of the respondents were holding bachelor degree and 20% of them have postgraduate degree, and the remaining 11% were high school graduates.

3.3. Measures

Social and Economic Exchange relationship of participants with their organizations was measured using Shore et al. (2006)’s Social and Economic Exchange Scale (SEES). The items were translated into Turkish by the authors and back translated into English by experienced professors and checked for consistency with the original. The SEES composed of 17 items measuring the two sub-dimensions; eight social exchange items (e.g., “My relationship with my organization is based on mutual trust”) and nine economic exchange items (e.g., “My relationship with my organization is strictly an economic one – I work and they pay me”).

Affective Commitment was measured by the seven-item affective commitment scale developed by Meyer et al., (1993). A sample item is, “I would be very happy to spend the rest of my career with this organization”. In-role and extra-role performance was measured by Goodman & Svyantek’s (1999) sixteen-item scale. The researchers based their instrument on Smith et al.’s (1983) organizational citizenship behavior measure. This scale covers the two forms of perceived job performance namely, in-role (task) performance and extra-role (contextual performance). In-role performance behavior was assessed with nine items, including “You perform well in the overall job by carrying out tasks as expected”. Extra-role

performance was measured by seven items. The instrument includes extra-role performance behaviors directed towards the organization and towards the fellow employees. Sample items are, “You willingly attend functions not required by the organization, but help in its overall image”, and “You take initiative to orient new employees to the department even though not part of your job description”. Employees rated their in-role and extra-role performance behaviors based on their self-rating. The turnover intention was measured by a 3-item scale developed by Cammann, et al., (1979). A sample item is “I often think of leaving the organization”. The demographic section of the questionnaire asked questions about the participants’ age, gender, educational level, and organizational tenure. Participants’ gender was dummy coded, 0 for female and 1 for male. The educational level of the participants was measured in categories: (1) high school, (2) bachelor’s degree, (3) post-graduate degree. The age and the organizational tenure were measured by open-ended questions.

4. RESULTS

Before testing the hypotheses, we conducted a series of principal component factor analyses using varimax rotation for both scales separately. The 17-item SEES yielded two factors explaining 63.69% of the total variance. One item that loaded on both factors (There is a lot of give and take in my relationship with [my organization]) and one item which had a loading less than .50 (I only want to do more for [my organization] when I see that they will do more for me) was excluded from the analysis. Thus, the first factor that consisted of seven items was called social exchange and the second factor consisting of eight items was called economic exchange (Table 1). The Cronbach alpha estimates for the two scales were .85 and .89, respectively.

Table 1: Factor analyses of Social and Economic Exchange Scale

FACTOR 1: Social Exchange (% Var: 31,869)	Factor loadings
I don't mind working hard today - I know I will eventually be rewarded by [my organization]	.865
My relationship with [my organization] is based on mutual trust.	.817
I try to look out for the best interest of [the organization] because I can rely on my organization to take care of me.	.804
Even though I may not always receive the recognition from [my organization] I deserve, I know my efforts will be rewarded in the future.	.799
[My organization] has made a significant investment in me.	.662
The things I do on the job today will benefit my standing in [this organization] in the long run.	.628
I worry that all my efforts on behalf of [my organization] will never be rewarded. [R]	.589
FACTOR 2: Economic Exchange (% Var: 31,824)	
My relationship with [my organization] is impersonal – I have little emotional involvement at work.	.896
I do what [my organization] requires, simply because they pay me.	.824
My relationship with [my organization] is strictly an economic one - I work and they pay me.	.823
I do not care what [my organization] does for me in the long run, only what it does right now.	.817
All I really expect from [my organization] is that I be paid for my work effort.	.746
The most accurate way to describe my work situation is to say that I give a fair day's work for a fair day's pay.	.642
My efforts are equal to the amount of pay and benefits I receive.	.584
I watch very carefully what I get from [my organization], relative to what I contribute.	.560
	.512

Total variance explained: 63,69

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0.613; df: 78

Bartlett significance value: 0.000; Approx. Chi-Square: 1423.583

The principal component analysis for the 16 item In-role/Extra-role performance scale yielded two factors explaining 67.07% of the total variance. The Cronbach's alpha reliability coefficient for the first factor representing In-role performance behaviors was .93, for the second factor representing Extra-role performance behaviors was .91. Affective commitment and Turnover intention scales each yielded to a single factor, with Cronbach's alpha reliability coefficients .92 and .89, respectively. It seems that all Cronbach's alpha reliability coefficients are high enough to conclude that the scales are highly reliable “good” measures.

Table 2 reports the descriptive statistics, scale reliabilities, and bivariate correlations. In general, the correlations reflect preliminary answers for the expected relations and provide confidence that the measures functioned properly for the effects tested in this study.

Table 2: Means, Standard Deviations, Intercorrelations and Alphas for the Variables

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Social Exch.	3.71	1.01	(.85)					
2. Economic Exch.	3.55	1.23	-.19*	(.89)				
3. Affective Commit.	3.50	1.18	.54**	-.36**	(.92)			
4. In-role Perf. B.	4.05	1.01	.35**	.27**	.37**	(.93)		
5. Extra-role Perf. B.	3.75	1.15	.37**	-.20*	.39**	.28**	(.91)	
6. Turnover Intention	3.05	1.02	-.44**	-.23*	-.32**	-.28**	-.15	(.89)

** Significant at $p < 0.01$, * Significant at $p < 0.05$, 2-tailed

Internal consistency alphas are in parenthesis along the diagonal.

The means for the social and economic exchange are above the theoretical midpoint (3.5) of the scales. In fact, employees express a slightly higher level of social exchange (3.71) with their organization than economic exchange (3.55). Affective commitment score (3.50) is at the midpoint. The mean score for in-role performance behavior (4.05) is the highest, indicating most respondents think they are doing good at their job. Extra-role performance behavior (3.75) is also above the average. The lowest score is turnover intention (3.05). It seems that most respondents have low intention to leave their organization.

The significant correlations were generally in the expected directions as predicted in hypotheses. A review of the correlation matrix indicates that social exchange showed moderate positive significant relationships with affective commitment ($r = .54$, $p < .01$), in-role performance ($r = .35$, $p < .01$), extra-role performance ($r = .37$, $p < .01$), but it had a negative significant relationship with turnover intention ($r = -.44$, $p < .01$). The economic exchange had low-to-moderate negative significant relationships with affective commitment ($r = -.36$, $p < .01$), extra-role performance ($r = -.20$, $p < .05$) and turnover intention ($r = -.23$, $p < .05$), but a positive significant relationship with in-role performance ($r = .27$, $p < .01$). The correlations indicated that especially the existence of social exchange is likely to increase employees' perceived affective commitment, perceived in-role performance and extra-role performance, while decreasing their intention to leave the organization.

While the correlations suggest initial support for the hypotheses, multiple regression analyses were performed to evaluate the relative contribution of each type of exchange relationship to the prediction of affective commitment, in-role performance, extra-role performance, and turnover intentions (Table 3).

Table 3: Multiple Regression Analysis

	Affective commitment	In-role performance	Extra-role performance	Turnover intention
Social exchange	.51**	.32**	.34**	-.41**
Economic exchange	-.33**	.24**	-.17	-.20*
Adj. R ²	.381**	.263**	.246**	.324**
F	28.85**	25.16**	24.32**	26.11**

* $p < .05$; ** $p < .001$

Note: We also conducted multiple regression analyses with demographic variables before adding Social exchange and Economic exchange variables. The pattern of results obtained from these analyses did not differ substantially from that of the results reported here.

Table 3 presents the contributions of social exchange and economic exchange perception on each outcome attitude and behavior. Regression results support most of the findings from the zero-order correlations. As can be followed, social exchange and economic exchange perception together explain 38.1 percent of the variance of affective commitment (Adj. R² = .381, $F = 28.85$, $p < .001$). The positive, significant contribution of social exchange to affective commitment ($\beta = .51$, $p < .001$) indicates that employees' social exchange perception is an important predictor of affective commitment to the organization. The beta coefficient for economic exchange was also significant ($\beta = -.33$, $p < .001$), indicating a negative impact of economic exchange on affective commitment. It seems that the higher the employees' economic exchange perception, the lower their affective commitment to the organization. Thus, our hypotheses H1a and H1b are supported. Similarly, social exchange and

economic exchange perception together explain 26.3 percent of the variance of perceived in-role performance ($\text{Adj. } R^2 = .263$, $F = 25.16$, $p < .001$).

The beta coefficient for social exchange and in-role performance was significant ($\beta = .32$, $p < .001$) indicating a positive contribution of social exchange perception to in-role performance. The beta coefficient for economic exchange and in-role performance was also significant ($\beta = .24$, $p < .001$), indicating a positive contribution of economic exchange perception to in-role performance. Thus, our hypotheses H2a and H3a are also supported. It seems that both social and economic exchange perceptions make positive contributions to employees' in-role performance. Again, the variances of extra-role performance are explained together by social exchange and economic exchange perception ($\text{Adj. } R^2 = .246$, $F = 24.32$, $p < .001$). However, the beta coefficients show that the variances of extra-role performance are significantly predicted by only social exchange perceptions ($\beta = .34$, $p < .001$), whereas economic exchange failed to do so ($\beta = .17$, ns). According to the results of correlation analysis, economic exchange is in a significant and negative relationship with extra-role performance; but when it has been regressed together with social exchange perception, it appeared to have no significant contribution to extra-role performance. It seems that social exchange perception is the only variable that can explain the variances of extra-role performance. Thus while H2b is supported, H3b is rejected.

Finally, results indicate that variances of turnover intention is significantly predicted by both social exchange and economic exchange perceptions ($\text{Adj. } R^2 = .324^{**}$, $F = 26.11$, $p < .001$). The beta coefficient for social exchange ($\beta = -.41$, $p < .001$) indicates a negative relationship between social exchange and turnover intention. Thus, H4a is supported. It seems that as social exchange perception increases, employees are less willing to quit their jobs. However, the beta coefficient for economic exchange ($\beta = -.20$, $p < .05$) also indicated a significant negative impact of economic exchange to turnover intention. Contrary to our hypotheses, H4b is rejected. It seems that higher levels of economic exchange were associated with lower levels of turnover intention.

All in all, the present data point to social exchange as the type of exchange relationship that more strongly influences employee attitudes and behaviors.

5. DISCUSSION

In order to shed some light on the issue of employee-organization exchanges in a culturally different work setting, we mainly aimed to explore the relative impact of social and economic exchanges on employee work attitudes and behaviors.

We empirically aimed to investigate these relationships by using Social Exchange and Economic Exchange concepts as two separate constructs rather than two opposite ends of the same continuum. A review of the correlation matrix (Table 1) indicates that economic exchange is relatively weakly correlated with social exchange ($r = -.19$ and $p < .05$). This is an important contribution as it supports the previous research indicating that social and economic exchange should rather be conceptualized as two distinct concepts (Shore et al., 2006; Buch et al, 2011).

With regards to the other simple correlations, social exchange showed moderate positive significant relationships with affective commitment, in-role performance, extra-role performance, but it had a negative significant relationship with turnover intention. When social and economic exchange are regressed together (Table 3), the results supported the predicted main effects that social exchange is likely to have on four criteria variables. Not surprisingly, we found that social exchange perceptions make a significant positive contribution on employees' affective commitment to the organization, which is consistent with the results of Walumbwa et al.'s (2011) and Kuvaas et al.'s (2012) research. This means that social exchanges that include more socio-emotional responses characterized by feelings of gratitude, mutual trust, caring and obligation to reciprocate positively affect the degree to which employees feel emotionally attached to their organization.

As was previously discussed, social exchange involves emotional reciprocity and a series of interactions between two parties that generate obligations to each other. In line with findings by Wayne et al. (2002), we found support to conclude that employees with strong social exchange relationships with their organization are more likely to exhibit behaviors that are supportive of organizational goals, put more effort in their work and perform better. It seems that in a work setting where organizations make investments on the employees, trust and take care of them, the employees feel obliged to return this favor by investing more time and energy in their tasks.

The same link of reasoning can be applied with regard to extra-role performance. Prior research suggest that social exchange relationships are associated not only with higher levels of in-role job performance but organizational citizenship behaviors as well (Shore et al., 2006; Kuvaas & Dysvik (2009). Our results also show that high levels of social exchange are associated with high levels of extra-role behaviours. It seems that a strong social exchange relationship creates employees' energy to go

beyond their formal job responsibilities that benefit the organization. Employees are likely to feel the obligation to return favorable actions with behaviors that include “good deeds” directed towards their peers and the organization.

Performance is a multidimensional and complex construct. The rather low-to-medium yet significant relationships between social exchange and in-role and extra-role performance can be explained by the fact that performance can be predicted by factors consisting of a mix of personality traits, job characteristics and sociopsychological environment of the organization. Among these factors, we focused in the present study only on the social and economic exchanges, two important elements of the employee-organization relationship.

As to turnover intention, we found that employees who develop social exchange relationship with their organizations are less willing to quit their current jobs. Prior research (Hom et al., 2009; Cole et al., 2002) also suggest that social exchange with socioemotional components of mutual obligation and investment with long-term orientation lower employee intentions to leave the organization. In fact, employees might be afraid of losing their positions in their organizations where they have emotional attachment. Karagönlü et al., (2015) found that in a Turkish sample social exchange would reduce turnover intention through work engagement primarily for employees with low self efficacy. Supporting evidence also comes from the strong predictive validity of affective commitment in relation to turnover intentions and actual turnover (Meyer & Herscovitch, 2001).

All in all, when employees had stronger social exchanges they demonstrated more positive attitudes and behaviors. More specifically, in all four cases the relationships between social exchange and the criterion measures were consistent with prior research, further highlighting the importance and strength of social relationships in the workplace.

As Cropanzano & Mitchell (2005) also claimed, most research has focused on social exchange in the employee-organization relationship with very little empirical research on economic exchange. Thus, in the study we investigated the relationship between economic exchange and four criteria variables. In economic exchange, having an emotionally-fulfilling relationship is not the main priority for interacting parties. From an organizational point of view, employees are rather driven towards maximizing their material gatherings and view the relationship on a purely economic basis (Podsakoff et al., 2000). To our expectation, results have revealed a moderately negative correlation between economic exchange and affective commitment, suggesting that individuals who are dominantly economic exchange-oriented show little, if any, emotional attachment towards their organizations.

Economic exchanges may not emphasize socio-emotional outcomes but are characterized by the exchange of goods and services that have values which are separate from their sentimental values for the interacting parties. The emphasis is on narrow, well-defined contractual obligations; defining what needs to be accomplished and how performance is rewarded (e.g., pay for performance). To support our expectation, we found a positive relationship between economic exchange and in-role performance, implying that employees have to show the required performance in order to repay the transactional obligations in a “quid pro quo” manner. Our findings are partially in alignment with prior research. As Kamdar & Van Dyne (2007) claim that economic exchanges associated with a narrowing of job roles would encompass only required performance, Shore et al. (2006) found that, because of its contractual nature, relationships characterized by economic exchanges can be unrelated to work performance.

Following the same line of reasoning, we expected that employees whose relationships with the organization are predominantly based on economic exchanges would not be willing to go “over and beyond” the expected level of performance. As the simple correlation analysis showed a significant and negative relationship with economic exchange and extra-role performance, when it has been regressed together with social exchange, it showed a non-significant relationship, indicating no support for our assumption. It seems that the contractual, narrowly-defined nature of economic exchanges are not predictive of extra-role performance which is associated with discretionary behaviors. This finding is in alignment with past research by Shore et al. (2006, 846) who did not hypothesize a relationship between economic exchange perception and extra-role work performance because it was expected to “... encourage behavior that meets, rather than exceeds, organizational expectations for employee job performance.”

Considering the low levels of relationship investment and short-term tit-for-tat exchanges of mostly economic resources, we assumed that economic exchange will be positively related with turnover intention. To the contrary of our assumptions, our results revealed that economic exchange is relatively weakly, yet negatively related with turnover intention. It seems that employees who have developed an economic exchange relationship with their organizations may rationally define the financial obligations and the exchange of well-defined benefits (e.g., pay for performance) and have no reason not to keep their status quo. In other words as long as the terms of the economic exchange are fulfilled, employees’ intention to quit their jobs decreases.

6. CONCLUSION

In recent years, organizational scholars (e.g. Cropanzano & Mitchell, 2005; Shore, et al., 2009b; Song, et al., 2009) explicitly called for further research that investigates the role of social exchange relationships in explaining employee attitudes and behaviors in different cultural settings. As a response to calls for further research, we conducted the present study to investigate the role of social exchanges within a non-US context. Turkey has a culture that differentiates from other Western countries such as the United States where most research on SET has been conducted. Thus, we aimed to report empirical results from a Turkish sample to see if SET and the norm of reciprocity function any similar to what has been reported in other mostly US-based studies.

First of all, the results of this study brought evidence to the proposition that there are two relatively independent aspects of exchange in the employee-organization relationship, namely social and economic exchange. It is evident that employees encounter both kinds of exchanges concurrently with varying degrees. Also, the results suggest that these two forms of exchange can operate relatively independently, exhibiting differential relations with affective commitment, job performance, and turnover intention. Thus, it is useful to explicitly measure employees' social and economic exchange perceptions with their organizations in order to better understand the nature of exchanges.

In general, the present study generally supported the findings of relevant literature. Most particularly, our pattern of results also showed that social exchange has stronger and more positive effects than economic exchange. We can conclude that organizations should consistently seek ways to create a climate with stronger social exchange perceptions among their employees. They should focus on the socioemotional aspects of their relationship by treating their employees well, developing mutual trust, and making investment in them. This would create a social organizational climate characterized by trust, cooperation, and long-term orientation which, in turn, leads to beneficial employee attitudes and behaviors. As the social exchange literature explicitly posits, the formation of trust develops as the social relationships evolve. Thus, organizations should train organizational members in interpersonal skills to facilitate the development of high-quality exchange relationships.

The results of the present study showed that economic exchange has more limited effects, at least in relation to the particular outcomes studied. Our results on economic exchange perceptions have received mixed support from prior research. The positive relationship of economic exchange with in-role performance and the negative relationship with turnover intention contradicts with earlier research by Shore et al., (2009a). However, the present research has been conducted in a culturally different setting. Our results can also be explained by the economic conditions of Turkey and the high rate of unemployment among young people. It might be the case that employees do a rational (not necessarily emotional) "cost-benefit" evaluation of occupational interaction based on maximization of material profits. This might encourage them to do what the job requires to be paid for their work effort and keep their membership with the organization as long as they are paid for their work effort.

We can bring support to our findings on economic exchange-turnover intention relationship from the continuance commitment literature, as well. Meyer & Allen (1991) define continuance commitment as an awareness of the costs associated with leaving the organization. Evolved from Becker's (1960) side-bet theory, continuance commitment posits that employees' association with the organization is based on a calculative assessment of economic benefits gained. Organizational members maintain membership with their organization because of the positive extrinsic rewards obtained through the effort-reward bargain as well as the scarcity of alternative employment opportunities elsewhere. Taing et al., (2011) made a distinction between positive and negative side of continuance commitment and specified dimensions based on the perception of "beneficial economic exchanges" versus the perception of "low job alternatives". They found that continuance commitment based on economic exchanges was related favorably to work outcomes, such as task performance and citizenship behaviors, while continuance commitment based on low job alternatives was related unfavorably to such outcomes. Thus, organizations should foster continuance commitment based on economic exchanges by increasing employee awareness of the benefits available to them and by providing social support to employees who feel they "have to" remain in the organization.

Our results suggested that employees pursue the satisfaction of both social and economic needs. As Goodwin et al., (2009, 973) also argued, "The instrumental and social aspects of the relationship appear to exist simultaneously". However, economic exchanges have received considerably less attention in the social exchange research literature (Cropanzano & Mitchell, 2005). Economic exchanges may not involve affect or provide intrinsic motivation, but what is common to both types of exchanges is reciprocation, that is, the contributor's expectation of some form of future return (Blau, 1964). Contrary to more recent research (e.g. Kuvaas & Dysvik, 2009; Song, et al., 2009), our findings support the traditional views which claim both social and economic exchanges in general motivate productive work behavior (e.g. Rhoades & Eisenberger, 2002). It might as well be possible that the extrinsic motivation of employees with a strong economic exchange perception could

produce acceptable levels of performance under certain circumstances or in some cultural contexts. For example, Meyer et al., (2002) argue that pay satisfaction is positively related to positive work attitudes and behaviour. In a related vein, the “pay-for-performance” literature suggest that the instrumental performance–outcome relationship influences performance quantity and increases performance depending on task characteristics (Weibel et al., 2010), which we were not able to control for in the present study.

In short, our findings reveal that social and economic exchange are both to be emphasized in organizations. As shown in the present study, economic exchange associated with poor work outcomes (low affective commitment and low extra-role behavior) highlights the importance of attending to this aspect of employee-organization relationship. On the other hand, providing employees with “a fair day’s pay for a fair day’s work” may relate positively to employees’ justice perceptions, forming a baseline which create conditions that will promote social exchange relationships in the workplace.

In short, it should be kept in mind that social and economic exchanges exist side-by-side in organisations. Employees’ main motives in their associations with organizations may be tied to economic outcomes, however, they are also involved in social interactions with their peers and superiors. Viewed in this light, organizations need to enhance the emotional or intrinsic aspects of relationships in economic exchange environments so that both employees and their organizations can pursue economic and social objectives.

7. LIMITATIONS AND SUGGESTIONS FOR FUTURE WORK

This study includes some limitations. First of all, data were collected by the convenience sampling technique from employees working in the private sector located in Istanbul, the largest city of Turkey. Thus, we should be cautious in generalizing the results for all types of organizations, sectors or the overall country. However, in an attempt to make the findings more generalizable than studies where data were collected from one organization only, we tried to distribute the respondents across a number of industries and organizations. Yet, due to the limited sample size, future research with larger sample size is needed before we can draw any firmer conclusions. Another limitation of the study is that we relied exclusively on self-report measures that often lead to common method bias which is regarded as a source of measurement error. To reduce this concern to a certain extent, respondents were informed that participation is voluntary and fully anonymous. Besides, it should be noted that the relationships found in this study are correlational and not causal. The reciprocal nature of the social and economic exchanges between parties and the cross-sectional design of this study does not permit examination of the causal linkages; this remains for future research.

There seems to be a number of unaddressed issues in social exchange research related to cultural issues. Culture is a system of values that affects all human perceptions and behaviors and thus, is expected to influence the underlying principles of social exchanges. Aydın (2017) in her theoretical work envisages that individuals high in uncertainty avoidance and power distance would have a low inclination for social exchanges as social exchanges involve uncertainty and risk due to the diffuse, open-ended obligations. She further proposes that individuals high in collectivism would have a high inclination for social exchanges. Turkish culture displays a collectivist structure, also measuring high on power distance and high uncertainty avoiding (Hofstede, 1980). The norm of reciprocity might be universal, however, from a culture-specific perspective additional research is needed that investigates how individual employees respond to social and economic exchanges with their employers. For example, for one employee social exchange can be a sign of support from the organization, while for another employee this type of employment relationship with open-ended obligations and a long-term reciprocity orientation can involve greater personal risk. Thus, future research on the relationships between social and economic exchanges and work outcomes should include other potential moderators and mediators. This would help scholars and organizational leaders to better understand the meaning of exchange relationships across individuals and cultural contexts.

Empirical work should be extended to explore what it means to have social and economic exchanges with one’s organization across different cultures. Our study seems to give clues to the impact of economic exchanges in contexts where it has more positive implications than observed in Western studies. In line with this implication, it is important to identify the conditions under which economic employee-organization relationships would be as effective as the social exchanges. Thus, it may be interesting to investigate the extent to which the economic aspects can be a part of a high-quality employee-organization relationship. We also suggest enhancing social and economic exchange scales to include the actual resources provided by the organization in relation to economic as well as social exchanges.

Despite its limitations, this paper contributes to past research on social exchange theory and employee-organization relationship by reporting empirical results from a Turkish sample. Our study highlights the value of examining both social and economic exchange elements of the employee-organization relationship. It also provides support for the proposition that social exchange theory is applicable within a Turkish context and the norm of reciprocity as cited by social exchange theory is a key factor in social exchanges. With respect to practical implications, an understanding of the complexity and dynamics

of exchange perceptions within employee-organization relationship may help organizational leaders better manage expectations to the benefit of both employees and the organization.

REFERENCES

- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.
- Aydın, E. (2017). Social Exchange in the context of culture: A Theoretical Study. *International Journal of Economic and Administrative Studies (IJEAS)*, (Kültür bağlamında sosyal mübadele: Kuramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, UİİİD), 16. Ulk Özel sayısı, 547-562.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-40.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Buch, R., Kuuvas, B., and Dysvik, A. (2011). The measurement and outcomes of economic leader-member exchange relationships. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, San Antonio.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Cole, M. S., Schaninger, Jr., W. S., and Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group and Organization Management*, 27(1): 142-167.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., and LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk-taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92: 909-927.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., Shore, L.M., Taylor, M.S. and Tetrick, L.E. (2004). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- Foa, U. G., and Foa, E. B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen & M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Fredrickson, B. L., and Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60: 678-686.
- Gakovic, A., and Tetrick, L.E. (2003). Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 649-66.
- Goodman, S. A., and Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2): 254-275.
- Goodwin, V. L., Bowler, W. M., and Whittington, J. L. (2009). A social network perspective on LMX relationships: Accounting for the instrumental value of leader and follower networks. *Journal of Management*, 35(4): 954-980.
- Hackett, R. D., Farh, J., Song, L. J., and Lapierre, L. M. (2003). LMX and Organizational Citizenship Behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples. G. B. Graen (Ed.). *Dealing with Diversity: A Volume in: LMX Leadership: The Series*, (pp.219-264). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., and Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1208-1219.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage: Newbury Park, CA.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., and Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94: 277-297.
- Jin, X. L., Lee, M.K.O., and Cheung, C.M. K. (2010). Predicting continuance in online communities: Model development and empirical test. *Behavior and Information Technology*, 29(4): 383-394.
- Kamdar, D. and Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1286-1298.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B. and Özmen, Ö.N.T. (2015). Social exchange with the organization and turnover intention: The roles of self efficacy and work engagement (Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü). *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42 (December-Aralık), 411-433.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

- Kuvaas, B. and Dysvik, A. (2009). Perceived investment in permanent employee development and social and economic exchange perceptions among temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10): 2499-2524.
- Kuvaas, B., Arnulf, J.K., and Dysvik, A. (2008). Social and economic exchange perceptions and intrinsic motivation among knowledge workers. *Academy of Management Conference*, Anaheim, CA.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. and Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5): 756-765.
- Lambert, E., and Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34: 96–118.
- Liu, X., and Deng, J. (2011). Development of organizational commitment based on the social exchange theory. Paper presented at the International Conference on Management and Service Science (MASS), 1–6.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., and Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66(4): 605– 618.
- McNall, L.A., Nicklin, J.M., and Masuda, A.D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *The Journal of Business and Psychology*, 25(3): 381-396.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer J. P., Allen, N. J., and Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, United Kingdom: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 12: 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1): 27-37.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513–563.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support, a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Shore, L. M., Bommer, W. H., Rao, A. N., and Seo, J. (2009a). Social and economic exchange in the employee-organization relationship: the moderating role of reciprocity awareness. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8): 701- 721.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J., Chen, X., and Tetrick, L. (2009b). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3): 289-302.
- Shore, L. M., and Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76: 637-643.
- Shore, L. M., Tetrick, L.E., Lynch, P., and Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange, construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36: 837-867.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655-663.
- Song, L.J., Tsui, A.S. and Law, K.S. (2009). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: the role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 35: 56-93.
- Taing, M. U., Groff, K. W., Granger, B. P., Jackson, E. M., and Johnson, R. E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26: 269-284.

- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. and Hu, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109: 156-167.
- Van Knippenberg, D., van Dick, R., and Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3): 457-477.
- Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance. *Public Personnel Management*, 29: 185-210.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., and Goldman, B. M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64(3): 739-770.
- Wang, D., Tsui, A.S., Zhang, Y. and Ma, L. (2003). "Employment relationships and firm performance, evidence from an emerging economy". *Journal of Organizational Behavior*, 24: 511-35.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., and Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87: 590-598.
- Weibel, A., Rost, K., and Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector? Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20: 387-412.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 91: 601-617.
- Zhu, Y. (2016). Organization-based self-esteem affects employees' exchange relationship perceptions and extra-role behavior. *Social Behavior and Personality*, 44(3): 509-518.



RETALIATION AGAINST EMPLOYEES IN THE USA: AN ANALYSIS IN TERMS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1320

RJBM- V.7-ISS.4-2020(3) -p.228-238

Harika Sulkun

Abdullah Gul University, Faculty of Managerial Science, Business Administration Kayseri, Turkey.

harika.sulkun@agu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1016-268X

Date Received: October 30, 2020

Date Accepted: December 10, 2020

To cite this document

Sulkun, H., (2020). Retaliation against employees in the USA: an analysis in terms of organizational behavior. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(4), p.228-238.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1320>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose – The number of retaliation charges filed with the U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) has been increasing dramatically over last decade. This analysis is grounded on the USA regulations and a merged city and a county local government in the USA. Organizational analysis was based on the work of Bolman and Deal (2008). This study's aim was to explore the relationships between organizational behavior and retaliation against employees in the USA and increase attention among scholars for further research as well. Although retaliation is classified under discrimination it is taken as a special charge.

Methodology– The recent lawsuit examples demonstrate the apparent costly conflict within the local government, organizational structure and its systems are reviewed to explore if they are causing negative conflicts in the organization. Bolman and Deal's (2008) strategy is applied to the studied local government in the USA. To be able to understand the relationships between the local governmental structure and retaliation problems is deeply analyzed on structural, human resources, political, and symbolic frames. Most of the retaliation cases took place at the Division of Community Correction. To explore if there are internal contributors' effects to the problem requirements for a job application and job descriptions of a correction officer are investigated and compared with other organizations' job description for the same position, as well as training requirements.

Findings – This study revealed several problems that the studied local government needs to address to prevent retaliation cases. First of all, the local government doesn't have an established culture, and because of that, the employees are not sure how to behave or act when they face challenges. Although organizational symbols exist to eliminate confusion, ambiguity to provide direction, to secure hope and faith in organizations, the local government doesn't have clear symbols. While stories convey values and serve as powerful modes from the tyranny of facts and logic, the local government's employees are afraid of speaking out about some issues, and bad stories pass from employees to employees. In terms of policies, the study discovered that whatever stated officially is not in use. Harassment training is given to new beginners and never reoffered to current employees. Broken and unclear communication is another finding that might be leading to organizational problems.

Conclusion – The increasing number of costly retaliation cases in the United States needs more attention to the causes to solve this problem. Public agencies are funded by taxes paid by households and companies to the government to receive services such as water, roads, education etc. Public agencies' high lawsuit settlement payments jeopardize the public's rights to have services. These problems have some indirect costs which should be taken into account. Currently, little attention is paid to the subject by scholars, and therefore it needs to be explored more. The results of the study would apply to many organizations including public and private sector.

Keywords: Strategic management, organizational behavior, organizational and group communication

JEL Codes: M0, M11

1. INTRODUCTION

Problems between stakeholders and organizations are nothing new, but litigations and legal allegations are rapidly increasing. Search on media sources confirmed that retaliation lawsuits are on the rise in the USA. One of the main concerns is why organizations are not taking any precious steps to prevent such a costly conflict and facing the same problem over and over again. As of today, it seems like there is no easy answer to this question. One of the motivations of this study is to analyze the problem in the case of organizational behavior and connect it to the four frames that Bolman and Deal offered.

The increasing numbers may have many reasons, one of which is reaching available information faster than before. Moreover, Unsal (2019) states several reasons for rapidly rising employment lawsuits as follows; 1. Increased awareness in the workplace helps employees to be aware of their rights. 2. Increased coverage in media outlets. 3. The growth in social media posts, such as videos or pictures, about recorded mistreatment. 4. Employer hysteria towards the allegations. Based on the EEOC statistics of 2017, retaliation is the most common reason for employee allegations. Companies often act in denial, assuming that the problem will go away. However, employees can hit back with retaliation charges (Unsal, 2019: 4).

While conflicts in organizations are inevitable, managing conflicts is possible. Organizations should establish a conflict management system that would fit the structure of the organization. Additionally, organizations should reevaluate their strategies and make adjustments according to changes such as technological, political, etc. Bolman and Deal (2008) offer four frames; structural, human resources, political and symbolic frames for interpreting organizational processes. Each of the frames used for a specific process such as decision making, strategic planning, goal-setting, communication, etc. For example, in organizational communication, the structural frame interprets the process of transiting fact and information; the human resources frame interprets the process of exchanging information, needs, and feelings; the political frame interprets the process of influencing or manipulating others; and the symbolic frame interprets the process of telling stories.

The rest of the paper includes a literature review to explore recent issues and studies related to the subject, definition of retaliation, analysis of retaliation law in the USA, and methodology followed by organizational analysis based on four frames. Furthermore, recommendations and conclusions are presented at the end of the paper.

2. LITERATURE REVIEW

As many studies pointed out (Cortina et al., 2001, 2009; Kern and Grandey, 2009; Porath and Pearson, 2013) litigation and legal allegations damage organizations (Bavika and Bavik, 2015) directly or indirectly and they may even lead to bankruptcy because of settlements. The retaliation affects organizations negatively such as decreasing organizational effectiveness in the short run and moral identity symbolization (Zhu et al., 2020). Furthermore, settlements would have destructive effects on other employees that might increase the employee turnover rate. Basically the retaliation is reaction to managerial misbehavior (Charness and Levine, 2010). Although number of filed charges may differ, retaliation still takes places in every country and it is a universal problem. The Ethics Research Center (2016) conducted a study around the world and reported that observed misconduct alerts management about the need to address violations, versus silence that allows wrongdoing to continue and grow worse.

Since employees are considered the most valuable asset of organizations, the relationship with employees is vital (Coff, 2002). Unsal (2019) argues that acting in an employee-friendly manner will reduce organization's market risk. On the other hand, failing to manage better working practices would create the potential for significant financial risk (as cited in Porter and Krammer, 2006). In addition, employee satisfaction is required for better corporate performance (Edmans, 2011). Therefore, the charges (e.g., relating to benefits, retirement, retaliation, race, sex, disability, age, national origin, religion, color) brought by employees targeted not only the financial performance of the firm, but also the work environment (Medeiros and Alcapadipani, 2016) and other practices. It is important to let employees speak about the problems before they become uncontrollable. According to Kwon and Farndale (2020), employees freely speaking about issues, will positively influence organizational performance and employee morale (as cited in Kaufman, 2015; Klaas et al. 2012; Mowbray et al, 2015). Moreover, employees having opportunities to talk about issues will affect their effort and the benefits of managers and business owners (Nechanska et al. 2020).

Interestingly, a study conducted by the Ethics Resources Center (ERC) in 2010 showed that top managers and employees in companies with 25-99 employees are less likely to experience retaliation. The highest rates of retaliation are felt by four particular groups: those in a union, those in firms with more employees and employees with three to five years' tenure. They also found that when there is pressure to compromise company standards, policy or the law, employees are also more likely to experience retaliation. Only 6 percent of reporters who felt no pressure to compromise standards experienced retaliation, compared to 59 percent of reporters who were under extreme pressure to compromise standards (ERC, 2010: 1). According to the study, the majority of those respondents who had indicated that they were retaliated against: exclusion by supervisors or management from work decisions or activities, given the cold shoulder by coworkers, and verbal abuse by a supervisor or someone else in management. The least common form of retaliation was physical harm to person or property (ERC, 2010: 4). According to Hennequin (2020) governance methods and the management of internal dysfunctions are a real managerial challenge.

According to recent studies, the number of retaliation charges filed with the U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) has been increasing dramatically (Wright, 2011). Some authors argue that the reason for the rise is the Supreme Court's (decision in *Burlington Northern & Santa Fe Railway Co. V. White*) adaptation of a broader definition of retaliation

while the other authors argued that the economic downturn is the reason for the rise in claims. Employment Practices Liability Insurance (EPLI) claimed that median compensatory award was \$218,000 in their cases in 2010. Other sources indicated that average cost of wrongful termination is \$450,000 to \$650,000 to an employer.

2.1. What is Retaliation?

According to Sincoff, Slonaker, and Wendt, (2006) the ancient definition of retaliation or laxation, is an eye for an eye; a tooth for a tooth. As applied to the workplace, Cortina and Magley (2003: 248) identified two general types of retaliation by managers:

(1) Negative actions directed at the employee's job, such as demotion, termination, pay cut, poor evaluation, or denial of benefits; and (2) Antisocial actions directed at the employee to demonstrate displeasure, such as harassment, name-calling, ostracism, blame, threats, or the silent treatment.

Although retaliation is a charge that is related to discrimination, it is considered a separate offense. EEOC defines retaliation as "retaliation occurs when an employer takes a materially adverse action because an applicant or employee asserts rights protected by the EEO laws. Asserting EEO rights is called "protected activity." "Sometimes there is retaliation before any "protected activity" occurs. For example, an employment policy itself could be unlawful if it discourages the exercise of EEO rights" (EEOC, n.d: 4-5).

2.2. Retaliation Laws in the USA

According to the EEOC Section 704 (a) sets forth Title VII's anti-retaliation provision in the following terms: Discrimination for making charges, testifying, assisting, or participating in enforcement proceedings (EEOC, n.d.)

"It shall be an unlawful employment practice for an employer to discriminate against any of his employees or applicants for employment, for an employment agency, or joint labor-management committee controlling apprenticeship or other training or retraining, including on-the-job training programs, to discriminate against any individual, or for a labor organization to discriminate against any member thereof or applicant for membership, because he has opposed any practice made an unlawful employment practice by this subchapter, or because he has made a charge, testified, assisted, or participated in any manner in an investigation, proceeding, or hearing under this subchapter."

"An employer must not retaliate against an individual for "participating" in an EEO process. This means that an employer cannot punish an applicant or employee for filing an EEO complaint, serving as a witness, or participating in any other way in an EEO matter, even if the underlying discrimination allegation is unsuccessful or untimely" (para.8). Laws not only prohibit retaliation but also make it unlawful to retaliate against an applicant or employee for the followings;

- "complaining or threatening to complain about alleged discrimination against oneself or others;
- providing information in an employer's internal investigation of an EEO matter;
- refusing to obey an order reasonably believed to be discriminatory;
- advising an employer on EEO compliance;
- resisting sexual advances or intervening to protect others;
- passive resistance (allowing others to express opposition);
- requesting reasonable accommodation for disability or religion;
- complaining to management about EEO-related compensation disparities; or
- talking to coworkers to gather information or evidence in support of a potential EEO claim".

Similarly, retaliation against reporters, such as the silent treatment, verbal harassment, demotions, undesirable assignments or even violence are also listed as wrongdoings in the global report (ERC, 2016). Apparent retaliation erodes trust and frequently discourages employees from reporting misconduct, which tolerates immoral behavior to aggravate and spread in organizations. Although the laws clearly prohibit retaliation in the US, retaliation charges are constantly rising. Below table exhibits the changes of retaliation charges from FY 2005 to FY 2010. Retaliation charges went up from 30 percent to 36 percent within 5 years average of annual 39 percent of all charges (Table 1).

Table 1: Historically Filed Charge Statistics FY 2005 Through FY 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Number of Charges	75,43	75,77	82,79	95,40	93,28	99,92
Retaliation	22,28	22,56	26,66	32,69	33,61	36,26
Percentage of all charges	30%	30%	32%	34%	36%	36%

Source: The U.S. Equal Employment Opportunity Commission

According to EEOC (2020: 2) the FY 2019 data (Table 1) show that retaliation continued to be the most frequently filed charge filed with the agency, followed by disability, race and sex. The agency also received 7,514 sexual harassment charges 10.3 percent of all charges. Specifically, the charge numbers show the following breakdowns by bases alleged, in descending order.

Table 2: Filed Charges Statistics 2019

	Number of Charges	% of all charges filed
Retaliation	39,11	53.8 %
Disability	24,238	33.4 %
Race	23,976	33,0%
Sex	23,532	32.4 %
Age	15,573	21.4 %
National Origin	7,009	9.6 %
Color	3,415	4.7 %
Religion	2,725	3.7 %
Equal Pay Act	1,117	1.5 %

Source: The U.S. Equal Employment Opportunity Commission

Table 2 represents FY 2019 statistical data retaliation charges filed raised about 54 percent of total charges within 9 years. As it can be seen, retaliation is still the highest charge among other charges thus immediate solutions must be considered to numbers possible lowest number percentage.

2.3. Retaliation Claimants

As Sincoff, Slonaker, and Wendt (2006: 447) informed, immediate supervisors were identified by 52% of the retaliation claimants as the source of the retaliatory actions. The reason is that immediate supervisors are responsible for imposing discipline, and have day-to-day contact with their subordinates (Sincoff et al, 2006: 447). Being identified as the source of the retaliation action makes an immediate supervisor position more difficult. On the other hand, knowing that would make supervisors more careful in their daily tasks especially when they communicate with subordinates.

2.3.1. Retaliations and the Organization

From now on the analyzed organization will be called “Local Government” for protection purposes. It has been established that the local government has been faced with several lawsuits. The reasons for these lawsuits include allegations of discrimination, retaliation, sexual harassment, and violations of the State law, as well as the federal Clean Water Act. Since the focus of this study is allegations of retaliation against the organization only retaliation charges are included.

According to publicly available data, the Local Government has paid 750,000 dollars to settle lawsuits within two years (2010 and 2011). According to the same data, two more Local Government employees filed a lawsuit against Local Government in 2011 for allegations of retaliation. Moreover, a whistleblower gets 575,000-dollar settlement in 2015 because of getting fired after reporting an abuse. The cost of retaliation might be more or less half a million dollar annually. The effect of retaliation is not only monetary but also negative media attention, damaged public image, decreased moral among employees, unknown victims may show up, and so forth.

3. METHODOLOGY

The recent lawsuit examples demonstrate the apparent costly conflict within the local government. First, to determine if the organization's basic structure and system are contributing to this negative conflict, the organizational structure is reviewed. Since most of the retaliation cases took place at the Division of Community Correction there might be internal and external environmental contributors to this problem. To explore if there are internal contributor effects to the problem job descriptions of a correction officer is investigated and compared with other organizations' job description for the same position, as well as training requirements.

4. ORGANIZATIONAL ANALYSIS

In this paper organizational analysis is based on the work of Bolman and Deal (2008). Applying their study, local government is analyzed in order of four frames; 1. Structural, 2. Human Resources, 3. Political, and 4. Symbolic. Since problems arise when structure does not fit a situation, structural frame allows us to review organizational chart, goals, mission, specialized roles, and formal relationships, division of labor rules, policies, procedures, and hierarchies. The human resources frame underlines the relationship between people and organization where the political frame puts power and conflict at the center of organizational decision making. Symbolic frame centers on complexity and ambiguity and emphasizes the idea that symbols mediate the meaning of work and promote culture (Bolman and Deal (2008). The following list (Table 3) provides information about how to interpret these four frames.

Table 3: Four Frames Interpretations of Organizational Processes

	Process
Strategic Planning	Structural: Strategies to set objectives and coordinate resources Human Resources: Gathering to promote participation Political: Arenas to air conflicts and realign power Symbolic: Ritual to signal responsibility, produce symbols, negotiate meanings
Decision Making	Structural: Rational sequence to produce right decision Human Resources: Open process to produce commitment Political: Opportunity to gain or exercise power Symbolic: Ritual to confirm values and provide opportunities for bonding
Reorganizing	Structural: Realign roles and responsibilities to fit tasks and environment Human Resources: Maintain balance between human needs and formal roles Political: Redistribute power and form new coalitions Symbolic: Maintain image of accountability and responsiveness; negotiate new social order
Evaluating	Structural: Way to distribute rewards or penalties and control performance Human Resources: Process for helping individuals grow and improve Political: Opportunity to exercise power Symbolic: Occasion to play roles in shared ritual
Approaching Conflict	Structural: Maintain organizational goals by having authorities resolve conflict Human Resources: Develop relationships by having individuals confront conflict Political: Develop power by bargaining, forcing, or manipulating others to win Symbolic: Develop shared values and use conflict to negotiate meaning
Goal Setting	Structural: Keep organization headed in right direction Human Resources: Keep people involved and communication open Political: Provide opportunity for individuals and groups to make interests known Symbolic: Develop symbols and shared values
Communication	Structural: Transmit facts and information Human Resources: Exchange information, needs, and feelings Political: Influence or manipulate others Symbolic: Tell Stories

Meetings	Structural: Formal occasions for making decisions Human Resources: Informal occasions for involvement, sharing feelings Political: Competitive occasions to win points Symbolic: Sacred occasions to celebrate and transform the culture
Motivation	Structural: Economic incentives Human Resources: Growth and self-actualization Political: Coercion, manipulation, and seduction Symbolic: Symbols and celebration

Source: Reframing Organizations; Artistry, Choice, and Leadership, Bolman and Deal; 2008; Table 15.: 314

4.1. Structural Frame

The Local Government has over 3,000 individuals in various positions including professional, public safety, technical, clerical, trades work, administrative among others. The Local Government operates under a Mayor-Council form of government. The Mayor is the chief executive officer and is elected to serve a four-year term. The County Council has fifteen members and is tasked with establishing budgets, setting policy and levying taxes.

The mission statement of the local government - The mission statement of the local government is as follows. "Working in partnership with the community to provide a safe and secure environment, excellent customer service, a vibrant organization, and economic opportunity empowering all to thrive".

This mission is supported by the following values: leadership; innovativeness, proactive, ethical, visionary, inclusive, collaborative, fiscal responsibility; accountability and results oriented, understanding; open communication (listening & feedback) sensitive to the needs of citizens and each other, awareness of current and future needs, continuous improvement; proactive, well planned, inclusive, and great service; effective, efficient, results oriented, responsive, well trained, equipped, supported employees.

Policies - The Code of Ordinances and the CAO policies were compared to see if they were in controversy on harassment issues. When comparing the Code of Ordinances and the COA policy, there is no disagreement between the two. The CAO Policy and the Procedure for Harassment Complaints also indicates that (Policy #5): Retaliation against an employee for filing a bona fide complaint under this policy or for assisting in an investigation of a potential violation of this policy is strictly prohibited and should be reported. Any supervisor or employee who has been found, after appropriate investigation, to have harassed another employee or to have violated any portion(s) of this policy will be subject to appropriate disciplinary action up to and including charges being filed for dismissal.

It has been observed that the Policy #5 was issued in 1997, and was revised in 2004 and 2006. The CAO Policy #5, states that, "to ensure understanding of and compliance with this policy, the Local Government will provide regular, periodic training for employees about harassment in the work place. Every employee shall receive a copy of this memorandum and a copy shall be posted on bulletin boards in each division." Memorandum was not observed on their bulletin boards. Although the CAO's policy states that the Local Government would provide regular periodic training about harassment in the workplace but they provided training only during the new employee orientation and never offered again.

The next document that was examined was the Local Government Employee Handbook. The uniform disciplinary code states that employees would be disciplined with oral warning, written reprimand, suspension without pay, and dismissal if they performed the following: Verbal threats or harassing statements: 1. Statements, including written or e-mail statements, that seriously alarm, annoy, intimidate or harass a person or which could cause reasonable person to suffer mental distress; or 2. Oral threats to commit any act likely to result substantial damage to property. According to publicly available data, the employees stated that the organization has a "blind eye" when it comes to harassment in the workplace. Nobody wants officially complain because we know that nothing would change, and we did not want to be the trouble maker".

Human resources frame - Management Partners conducted an organizational review for the local government in 2008. Throughout their review, the sluggish hiring process was universally criticized by management and employees in both focus groups and the employee survey. The Code of Ordinances and the Revised Statutes direct how some of the HR process flows (requisition and certification, recruitment, employee qualifications, applications, examinations, eligibility lists and appointments) and require many different levels of approval. In addition to the Code and RS requirements, policies and procedures internal to the Division of Human Resources contribute to a culture of control and poor service to departments who are in fact customers of Human Resources. They recommended that Human Resources must focus on the duties and

responsibilities it carries out with an attitude of service and helpfulness rather than control to facilitate better relations with the organization.

Political frame - According to Bolman and Deal (2008: 209) “organizations are coalitions composed of individuals and groups with enduring differences who live in a world of scarce resources. That puts power and conflict at the center of organizational decision making “. The authors assert that, managers need to understand and learn how to manage political processes. The political frame can also help a leader to initiate change.

Symbolic frame - Symbolic frame centers on complexity and ambiguity and emphasizes the idea that symbols mediate the meaning of work. Organizational symbols are created to eliminate confusion, ambiguity to provide direction and secure hope and faith. As Bolman and Deal, (2008: 278) emphasized “stories carry values and serve as powerful modes from the tyranny of facts and logic; they simulate creative alternatives to time-worn choices”. As it is mentioned above, employees believe that the organization has a blind eye on sexual harassment which can be turned into a bad story. Accordingly, employees may share bad stories that may direct the employees to stay quiet instead of reporting when they face sexual harassment. All of it would create a hostile work environment, and the situation may lower employees' morality, motivation, trust, and organizational citizenship as well.

Culture of the local government - According to Saeed et al. (2010), the organizations do not operate in a social vacuum but are influenced by the socio-cultural context (as cited in Hofstede, 2001). The organizational culture has also been considered a form of organizational capital (Camerer & Versalainen, 1998). Organizational culture (OC) consists of behavior, action, and values that people in an organization should share and follow them. As Balaji et al. (2020) put, an effective organizational culture can connect its values and standards to its employees. Therefore, everybody in organizations would know how they should react to a situation, and have faith on that they will be rewarded as long as they genuinely incorporate organizational beliefs and values (Balaji et al. 2020). It seems like the culture of the local government is diverse, and it has an office of Diversity and Inclusion. The main goal of this division is to encourage an inclusive workplace culture and make employees feel respected, their identities valued in the local government. Since organizational culture leads people to behave, act and sets values, it doesn't look like the local government has an established culture. Otherwise, people would know how to handle problems before they turn to a retaliation case.

6. RECOMMENDATIONS

A deep analysis of the subject for the organization revealed that there are possible remedies to prevent retaliation charges. Since retaliation occurs during reporting to the related authority, organizations should seriously consider finding solutions before it happens. Especially organizations that spend noteworthy resources to upsurge and hearten employee reporting openly should also apply strategies to protect against a latent increase in retaliation. After completing the organizational analysis, the following are recommended in order to prevent retaliation at the local government. The following recommendations would be applicable to any other organization as well.

6.1. Having a Stand-Alone Retaliation Policy

Currently, retaliation is mentioned within a short paragraph under the CAO harassment policy in the local government. A short paragraph does not make enough of a strong emphasis on retaliation. Twomey (2011: 62) recommended that employers should publish the employer's encouragement to employees to notify the employer of perceived violations. The employer should also publish the name and telephone number of the Chief Human Resources Officer (CHRO) to whom complaints of discrimination and/or retaliation can be made.

Valenti and Burke (2010: 246) also argued that not only should firms have written anti-retaliation policies, clearly indicating that any form of retaliatory behaviors towards employees is strictly prohibited, but also an internal retaliation complaint procedure. Such written policies and procedures, especially when reiterated in training and by top managers, signal to employees what type of culture the company wants to create and/or maintain; they also are useful for conveying to the EEOC, or to any judge or jury, that informed and proactive action has been taken in good faith by the firm's management.

According to Valenti and Burke (2010) it is important that the organization follows its own retaliation policies and procedures consistently (as cited in Archer and Lancot 2007: 246), meaning that the policies must be enforced methodically and similarly across similar situations. Even after several lawsuits, it is also found that local government does not have a retaliation policy.

6.2. Providing Training and Making Clear Communication

The EEOC has concluded that many of the cases could have been prevented if management conducted training, held managers accountable, and disciplined those who didn't follow the rules. HR in the local government should establish ongoing

training programs for all levels of supervisors to ensure that managers understand actions that may be construed as retaliation and the very real consequences to the employer of retaliatory litigation. Although the local government provides training on harassment, there is no training offered on retaliation. These types of training must be mandatory for all level of managers. Valenti and Burke (2010: 246) suggested that the retaliation reporting procedure should engender trust and be based on the principle of confidentiality and communications. HR oversight should be maintained to ensure an objective, timely, and professional handling of any internal complaints of retaliation and the complainant should be updated on the status of the investigation.

As Valenti and Burke (2010) mentioned, any anti-retaliation policy and retaliation complaint procedure should be communicated periodically in multiple forms to both current and new employees. Sincoff et. al (2006) recommended that as a consequence, managers should consider two actions: (1) devote sufficient training dollars to immediate supervisors, training them to recognize, and avoid all forms of discrimination, including the concept of retaliation discrimination; and (2) separate a discrimination claimant from their supervisor when discrimination is reported that identifies the supervisor as the source, at least until a full investigation of the allegation is completed.

6.3. Complainant Still Working

In most of the law suits cases, the court favored the employee when an employer displaced the complainant employee to another supervisor or lighter positions. Twomey (2011: 58) suggested that to eliminate or reduce the potential for retaliation where the complainant employee continues in employment after filing charges, the CHRO should meet with the complainant. The CHRO should assure the individual of the employer's commitment to its no-retaliation policy, and to offer continuing assistance with any problems that may exist or occur in the future. The CHRO should also explore possible protective accommodations that could be made for the individual such as working under a different supervisor-performance evaluator.

6.4. Documentation of Employment Actions

Keeping employee records of documentation is the foremost responsibility for managers. The documents should be in writing and include employee's actions, discussions, performance, incidents, witnessed policy violations, disciplinary actions, positive contributions, reward and recognition, investigations, failure to accomplish requirements, and more. When it comes to disciplining of employees, those documents will be the key sources to make decisions about disciplinary action. For example, when a manager gives a good performance evaluation all the time, then there is no evidence that the employee is performing poorly. Managers need to know, understand, and identify employees' reasons for wanting to discipline or terminate an employee and then follow the firm's reasonable policies (Archer and Lancot 2007:61).

6.5. Disciplinary Actions and Improvement Plans

According to Valenti and Burke (2010:248), employees should clearly understand expectations for performance improvement and the specific workplace behaviors they are expected to demonstrate or modify. In addition, any performance standards applied to the employee should be appropriate and reasonable. In terms of good practice, managers should create a performance improvement plan with benchmarks and time frames for expected achievement built-in progress checks can also be instituted (Archer and Lancot 2007:57). Still the most challenging situation that employers face is when the employee-plaintiff is a poor performing employee and files a retaliation claims as a desperate act to maintain job security. As Archer and Lancot (2007:53) advice, "Employers must move forward with an eye to mitigating any potential harm from those who abuse the anti-retaliation statutes, while implementing policies and practices to comply with the spirit of the law and avoid any cause for the underlying charges in the first place."

6.6. Training Employees

Employees should be trained on their legal rights in the workplace and be especially knowledgeable about federal and state statutes that can provide them protections against employer wrongdoings. HR at local government must establish a friendly policy. HR must ensure that employees should be especially meticulous in following any written internal (complaint or investigation) procedures that have been outlined by the local government. They should also provide information on how to obtain resources when they are in need.

6.7. Reviewing Job Description and Requirements

To address an internal contributor of conflict, the job description of a correction officer is investigated and compared with other organizations. The local government requires completion of high school or GED; or equivalent combination of experience and training which provides the required knowledge, skills and abilities. However, most of the organizations require one year of fulltime professional experience in corrections, counseling, education, law enforcement, parole,

probation, psychology, social work, or related experience. A Bachelor's degree from an accredited college is also required. Course work in any one of or a combination of the following subject areas is required: Behavioral Sciences; Criminal Sciences; Secondary or Adult Education; Social Sciences; or related areas. In-house training for correction officers varies from six months to a year. The local government should improve by providing detailed job description and increase minimal requirements for correction officer positions.

7. CONCLUSION

Although retaliation is classified under discrimination it is taken as a special charge. The increasing number of retaliation cases in the United States needs more attention to the causes to solve this problem. Lawsuit settlements for the retaliation against employees are costly conflicts in which the local governments would spend settlement payments for other services for the public, such as constructions, air quality, etc. This study aimed to explore the relationships between organizational behavior and retaliation against employees in the USA and increase attention among scholars for further research as well.

The four frames used that are the structural frame, the human resources frame, the political frame, and the symbolic frame. The organizational structure includes the mission statement and policies. After reviewing the mission statement, it revealed that it supports several values such as leadership, proactive, ethical, visionary, inclusive, collaborative, sensitive to the needs of citizens, etc. Opposite to the mission, policies have conflicts and inconsistent. Reviewing the human resources frame confirmed the frame itself is not compatible. On the other hand, the political frame is in agreement with the organizational structure, and it is clear. Furthermore, the local government lacks the organizational culture, which is a main norm to lead people to behave.

Although this study is based in the USA, retaliation problems are not a unique issue to organizations in the USA. It is an organizational problem in the world that more research should investigate this issue at the global level. Though retaliation is among the biggest high-cost and most common problems in workplaces, the subject had insufficient attention. Although many organizations had retaliation problems and allegations the same organizations are still facing retaliation problems. The situation raised many questions such as; why those organizations do not take cautious steps to prevent retaliation charges and why it is still a challenge. Thus, the subject of retaliation should be revisited to come up with solutions preventing retaliation cases and reduce related costs.

In sum literature review revealed that there is plenty of amount of study focused on the reasons for the retaliation conflicts. A gap exists in the literature about offering solutions and applications. This study will contribute to the literature on the implication of techniques that may help retaliation charges to decrease. Thus the results of this study can be useful for preventing conflicts in every organization. Looking at the problem from this view, managers would gain insight for preventing retaliation conflicts. Either private or public organizations can apply the results of this study to analyze the root of the conflict. Though little attention is paid to the subject by scholars, and therefore it needs to be explored more. In terms of future research, to find out if managers' and supervisors' psychology is causing retaliation problems could be studied.

REFERENCES

- Archer, R. M., & Lanctot, S. T. (2007). Are your hands tied? A Practical look at employee claims of retaliation. *Employee Relations Law Journal* 33, no. 1 (53-64)
- Balaji et al. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research* 111 (2020) 1–11
- Bavika, A., & Bavik, Y. L. (2015). Effect of employee incivility on customer retaliation through psychological contract breach: The moderating role of moral identity. *International Journal of Hospitality Management* 50 (2015) 66–76
- Bolman, L.G., & Deal, T. E., (2008), *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, 4e, Jossey-Bass.
- Camerer, C. & Vepsäläinen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9,115-126.
- Charness, G. and Levine, D. I. (2010). When is employee retaliation acceptable at work? Evidence from quasi-experiments. *Industrial Relations*, Vol. 49, No. 4, 499-504
- Coff, R.W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*. 28, 107–128.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247–265. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.247>
- Cortina, L.M., Magley, V.J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*. 14 (3), 272–288.

- Cortina et al. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *J. Occup. Health Psychol.* 6 (1), 64–80.
- Edmans, A. (2011) Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101 (2011) 621–640
- Ethics Resource Center (2010), Retaliation: The cost to your company and its employees, retrieved from <http://www.ethics.org/files/u5/Retaliation.pdf>
- Ethics & Compliance Initiative (2016). 2016 measuring risk and promoting workplace integrity Global Business
- Ethics Survey. Ethics Research Center (ERC). ISBN 978-0-916152-28-4
- Hennequin E., What motivates internal whistleblowing? A typology adapted to the French context, *European Management Journal* (2020), doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.005>.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resources Management Journal*, Volume 25, Issue 1, p. 19–40 <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12056>
- Kern, J.H., Grandey, A.A., 2009. Customer incivility as a social stressor: the role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*. 14 (1), 46–57.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A.-K. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314–345. <https://doi.org/10.1177/0149206311423823>
- Kwon, B. and Farndale, E. (2020), Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, Volume 30, Issue 1, March 2020, 100653
- Medeiros, C. R. O. & Alcapadipani R. (2016). In the corporate backstage, the taste of revenge: Misbehaviour and humor as form of resistance and subversion. *Revista de Administração*. Volume 51, Issue 2, April–June 2016, Pages 123–136. <https://doi.org/10.5700/rausp1229>
- Mowbray, P. K. et al. (2015). An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Review*, Volume 17, Issue 3 p. 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Nechanska, E., et al. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, [Volume 30, Issue 1](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100674), March 2020, 100674
- Open Jurist, retrieved from, <http://openjurist.org/407/f3d/755>
- Porath, C., Pearson, C., (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*. 91 (1–2), 115–121.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review* 84, no. 12 (December 2006): 78–92.
- Saeed, T., et al. (2010), Knowledge management practices: Role of organizational culture, Annual Conference: Las Vegas, Vol. 17, No. 1, 1027–1036
- Sincoff, M. Z., Slonaker, W. M. and Wendt, A. C. (2006), Retaliation: The form of 21st century employment discrimination, *Business Horizons*, (pp. 443–450).
- The hard facts about employment lawsuits, retrieved from <http://www.xcelhr.com/blog/Home/entryid/52/The-Facts-about-Employment-Lawsuits.aspx>
- Twomey, D. P., (2011), Employee retaliation claims under the Supreme Court's Burlington, Crawford and Thompson decisions; important implications for employer, *Labor Law Journal*, Vol. 62 Issue 2, (pp. 57–66)
- Unsal, O. (2019). Employee relations and firm risk: Evidence from court rooms. *Research in International Business and Finance*. 48 (pp. 1–16). <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.11.003>
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission, retrieved from <http://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/charges.cfm>
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission, retrieved from <http://www.eeoc.gov/laws/statutes/titlevii.cfm>
- The U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2020). EEOC Releases Fiscal Year. 2019 Enforcement and Litigation Data Press Release 01-24-2020. Retrieved from <https://www.eeoc.gov/newsroom/eeoc-releases-fiscal-year-2019-enforcement-and-litigation-data>
- The U.S. Equal Employment Opportunity Commission (n.d.). Title VII of the Civil Rights Act of 1964. Retrieved from <https://www.eeoc.gov/statutes/title-vii-civil-rights-act-1964>

Valenti, A., and Burke, L., (2010) Post-Burlington: What employers and employees need to know about retaliation, *Employee Responsibilities & Rights Journal*, Vol. 22 Issue 3, (pp. 235-251).

Wright, R. G., (2011), Retaliation and the rule of law in today's workplace, *Creighton Law Review*, Apr 2011, Vol. 44 Issue 3, (pp. 749-768).

Zhu, L. et al., (2020). Lead the horse to water, but don't make him drink: The effects of moral identity symbolization on coworker behavior depend on perceptions of proselytization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 156, 53–68



A PHENOMENOLOGICAL STUDY ON ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1321

RJBM-V.7-ISS.4-2020(4)-p.239-252

Ahmet İlhan

Bayburt University, Faculty of Health Sciences, Department of Health Management, Bayburt, Turkey.

ahmetilhandr@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2857-800X

Date Received: October 22, 2020

Date Accepted: December 14, 2020

To cite this document

İlhan, A. (2020). A phenomenological study on organizational conflict management. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(4), p239-252.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1321>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- The aim of this study is developing and evaluating various approaches to effectively diagnose, analyse, manage and control the conflict in organizations within the context of Pondy's organizational conflict model.

Methodology- This study used phenomenological design, a qualitative research method. The sample of the research consists of the employees of a private sector enterprise operating in Gaziantep. The sample consists of 17 employees. The research was carried out between November and December 2019 with the participation of the employees. Accordingly, in line with the purpose of the research, in the research question form there are open-ended questions prepared together with demographic questions in order to determine the perception of organizational conflict.

Findings- The results of the analysis show that Pondy's organizational conflict types that occur most throughout the enterprise are perceived and felt types of conflict. This situation gives us unilateral (perceived) or mutual (felt) anxiety, hostility, polarization, disappointment between individuals or groups depending on the nature of the work, jealousy, performance and target differences and priority positioning in the context of perceived and felt conflicts throughout the enterprise. It shows that emotional reactions are experienced and developed.

Conclusion- As a result of the research, it was determined that with the help of Pondy's organizational conflict model, managers can have the chance to detect, control and manage the conflicts that occur within the business. At the same time, the findings, if a solution to the conflicts can be found until the stage of open conflict with the detection of the conflict; It shows that the managers can help them with future-oriented cooperation, organizational performance and business development at the organizational level and enable them to develop different solution-oriented strategies.

Keywords: Organizational conflict, Pondy's organizational conflict model, organizational conflict management, phenomenological research

JEL Codes: M10, M12, M19

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Amaç- Bu çalışmanın amacı Pondy'nin örgütsel çatışma modeli bağlamında örgütlerde; çatışmayı etkin bir şekilde teşhis etmek, analiz etmek, yönetmek ve kontrol etmek için çeşitli yaklaşımlar geliştirerek değerlendirmelerde bulunmaktır.

Yöntem- Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan fenomenolojik (olgu bilim) araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırma örneklemini Gaziantep ilinde özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin işgörenleri oluşturmaktadır. Örnekleme 17 işgören bulunmaktadır. Araştırma, Kasım ve Aralık 2019 tarihleri arasında işletmede çalışan işgörenlerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre araştırmanın amacı doğrultusunda araştırma soru formunda; örgütsel çatışma olgusuna yönelik olarak oluşan algıyı tespit edebilmek için demografik sorularla birlikte hazırlanan açık uçlu sorular yer almaktadır.

Bulgular- Analiz sonuçları ele alınan işletme genelinde en çok meydana gelen Pondy'nin örgütsel çatışma türlerinin algılanan ve hissedilen çatışma türleri olduğunu göstermektedir. Bu durum bize işletme genelinde, algılanan ve hissedilen çatışmalar bağlamında işin niteliği, kıskançlık, performans ile hedef farklılıkları ve öncelik konumlarına bağlı olarak bireyler veya gruplar arasında tek taraflı (algılanan) ya da karşılıklı (hissedilen) düzeyde tedirginlik, düşmanlık, kutuplaşma, hayal kırıklığına uğrama biçiminde duygusal tepkilerin geliştirildiğini ve yaşandığını göstermektedir.

Sonuç- Araştırma sonucunda Pondy'nin örgütsel çatışma modeli yardımıyla yöneticilerin işletmede meydana gelen çatışmaları tespit etme, kontrol etme ve yönetme şansına sahip olabilecekleri belirlenmiştir. Aynı zamanda bulgular, çatışmaların tespit edilmesiyle birlikte açık çatışma aşamasına kadar çatışmalar çözümü yolu bulunabildiği takdirde yöneticilere; örgütsel düzeyde geleceğe yönelik iş birliği, örgütsel performans ve iş geliştirme konularında yardımcı olabilecek ve farklı çözüm odaklı stratejiler geliştirmelerine imkân sağlayabileceklerini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel çatışma, Pondy'nin örgütsel çatışma modeli, örgütsel çatışma yönetimi, fenomenolojik araştırma

JEL Kodları: M10, M12, M19

1. GİRİŞ

Çatışma, çok eski zamanlardan beri var olan ve düşünce sistemimizi etkileyen farklı bilim dalları tarafından araştırma konularına dâhil edilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İlerleyen dönemlerle birlikte çatışma bir fenomen haline gelip ekonomistler, sosyologlar, tarihçiler, biyologlar ve psikologlar tarafından farklı araştırmalar bağlamında araştırılıp varlığı sorgulanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt araştırmalarında çatışma bir fenomen olarak yirminci yüzyılın sonlarına doğru yapılan bilimsel araştırmalarla gündeme gelmeye başlamıştır. Böylece sosyal ve örgütsel bağlamda çatışma ile ilgili yapılan çalışmalarda yenilenen ve ilgi gören önemli değişiklikler ortaya konulmuştur (Rahim, 2011: 1). Özellikle bireyler grup halinde çalıştıkları zaman çatışmanın ortaya çıkması olası bir sonuçtur. Bu bakımdan birçok yönetici, örgüt içinde zamanlarının büyük bir kısmını insanlar ile ilgili sorunlardan kaynaklanan çatışmaları tespit etmek ve çözümlmek için harcamaktadırlar. Dolayısıyla çatışmaların doğru yönetilmesi; işgücüne doğru enerji dağılımının sağlanması, iletişim hatalarının önüne geçilmesi ve fırsatların değerlendirilmesi gibi örgütsel kazanımların elde edilmesine yol açmaktadır (Madalina, 2016: 808).

Son dönemlerde örgütsel çatışma konusunda geniş ve büyüyen bir literatür vardır. Çatışma kavramı, örgütler içindeki ve arasındaki çatışmanın anlaşılmasına yönelik çıkarımlarla birlikte genel bir sosyal fenomen olarak ele alınmıştır (Pondy, 1967: 296). Özellikle bireyler, gruplar, örgütler ve uluslar gibi iki veya daha fazla sosyal varlık hedeflerine ulaşma noktasında birbirleriyle temas kurduğu zaman insan etkileşiminin doğal bir sonucu olarak insanlar arasında çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu tür varlıklar arasında; iki veya daha fazla kişinin yetersiz tedarik edilen benzer bir kaynağı istediğinde uyumsuz veya tutarsız hale gelmesi, ortak eylemleriyle ilgili kısmen dışlayıcı davranış tercihlerine sahip olmaları veya farklı tutumları, değerleri, inançları ve becerilerinin olduğu ilişkiler sonucunda çatışmanın ortaya çıkması söz konusudur (Rahim, 2011: 1). Genellikle çatışmaların bireylerin zihinlerinde olumsuz ve yıkıcı olarak algılanan bir yansıması vardır. Buna karşılık iyi yönetilen çatışmanın olumlu sonuçlarını gösteren önemli kanıtlar ileri sürülmektedir. Bu kapsamda çatışmanın; farklı teorik bakış açılarını kullanan araştırmacılar tarafından değeri, örgütsel ve sosyal yaşamın diğer merkezi yönlerine katkıları olduğu ifade edilmiştir. Buradan çatışmanın kendisinin yıkıcı olmadığını ve yapıcı bir şekilde yönetildiğinde sorunları incelememize, anlamamıza, çözümler üretmemize ve ilişkileri güçlendirmemize yardımcı olabileceği çıkarımını yapabiliriz. Dolayısıyla çatışmayı anlama, çözme ve yönetme konusunda uygulamaya yönelik eylemlerin gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Tjosvold, 2006: 87-88).

Örgütler faaliyetlerinde çalışma takımlarını kullanmaya devam ettikleri sürece çalışma takımlarının iş yapma biçimlerinin doğal bir özelliği olmasından dolayı çatışmalardan kaçınılması zordur. Çatışma, davranışların bir sonucu olup insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Doğal olarak etkileşim olduğu zaman çatışma vardır. Dolayısıyla çatışma; düşmanlığın, olumsuz tutumların, saldırganlığın, rekabetin ve yanlış anlaşılmanın sonucunda meydana gelebilir. Aynı zamanda iki karşıt grup arasında çelişkili tutum ve davranışları içeren durumlarla da ilişkili bir süreç olarak değerlendirilebilir (Thakore, 2013: 7). Bununla birlikte çatışma, bazıları için farklı görüşlere sahip insanlara sunulan sürekli bir yaşam armağanı iken bazıları için ise çatışma, her ne pahasına olursa olsun kaçınılması gereken olumsuz bir durum olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çatışma örgütsel düzeyde yönetim gerektiren bir değişken olarak görülebilir. Aynı zamanda bazen insanlar çatışmayı kişisel gelişim için heyecan verici bir fırsat olarak görebilir ve bu yüzden onu en iyi şekilde kullanmaya çalışabilir. Çatışmayla ilgili bu farklı bakış açılarının, istihdam temeli olarak örgütsel düzeyde farklı koşulsal durumlar bağlamında kullanılması beklenebilir. Dolayısıyla çatışma süreci, yöneticinin rolü için önemli olup temel düzeyde esas olarak işletme, sosyoloji, psikoloji gibi alanlardan kaynaklanmaktadır (Omisore ve Abiodun, 2014: 119). Bu bağlamda örgütsel düzeyde çatışmayı etkin bir şekilde teşhis etmek ve yönetmek için farklı yöntemler geliştirmek oldukça önemlidir. Söz konusu önem, çatışmanın karmaşık yapısından ve bilişsel, psikolojik, fizyolojik ve bağlamsal dinamiklerin etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan çatışmayı anlamak ve yönetmek bağlamında bireyler ve gruplar arasındaki bir çatışmayı azaltmak veya çözmek için uygun psikolojik ve ekonomik temellerde örgütsel çatışma modeli yaklaşımı benimsenmelidir (Madalina, 2016: 808).

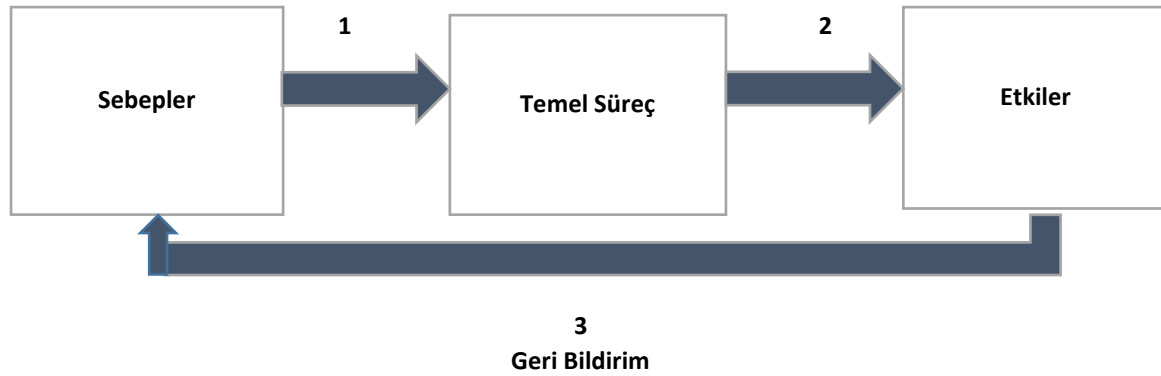
Bu çalışmanın amacı örgütsel çatışma modeline göre örgütlerde; çatışmayı etkin bir şekilde teşhis etmek, analiz etmek, yönetmek ve kontrol etmek için çeşitli yaklaşımlar geliştirmeyi sağlamaktır. Bu araştırmada örgütsel düzeyde işletmelerde yaşanan çatışma düzeyini ve örgüt içinde Pondy'nin örgütsel çatışma modeline göre hangi çatışma aşamalarının meydana geldiğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesiyle birlikte yöneticiler, örgütsel çatışma modeli kapsamında örgüt içinde meydana gelen çatışmaların ortaya çıkış nedenlerine bakmaksızın çatışmayı analiz edip çözüme yönelik alternatif stratejiler geliştirebilirler. Buna göre çalışmanın ilk kısmında örgütsel çatışma kavramı ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonra ikinci kısımda örgütsel çatışma yönetimi yaklaşımı kavramsal düzlemde incelenip yapısı, gelişimi ve özellikleri bir bütün halinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Üçüncü bölümde ise bir örgütte çatışmayı tespit etmek, kontrol altına almak ve yönetmek için Louis R. Pondy tarafından geliştirilen ve kullanılan bir araç olan Pondy'nin Örgütsel Çatışma Modeli incelenmiştir. Son olarak sonuç ve öneriler kısmıyla örgütlerde meydana gelen çatışmanın belirlenmesi ve kullanılan model yardımıyla örgütsel düzeyde çatışmanın yönetilmesine yönelik öngörüler ve çıkarımlarda bulunmaya çalışılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma, farklı anlamlara sahip olan çok yönlü bir kavramdır. Buna göre, çatışmayı kişilerarası düşmanlık olarak düşünmek oldukça meşru görünmektedir. Bununla birlikte çatışmayı iki kişi arasında bir seçim veya tercih konusunda yaşanan anlaşmazlık veya anlaşmazlık algısı olarak düşünmek de aynı derecede meşrudur. Çatışma, söz konusu bu tür anlaşmazlıkları çözememe olarak veya sadece resmi olarak tanımlanmış çeşitli işler arasındaki uyumsuzluklar olarak ifade edilebilir (Pondy, 1966: 246). Geleneksel olarak, çatışmanın kıt kaynaklar içeren karşıt çıkarılardan, hedef farklılaşmasından ve hayal kırıklığından

kaynaklandığı düşünülmektedir. Çatışmanın, kişilerin hem rekabetçi hem de işbirliği çıkarlarına sahip olduğu karma içerikli ilişkilerde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Bununla birlikte rekabetçi unsurlar çatışmayı üretir ve işbirliği yönündeki unsurlar ise belirli bir anlaşmaya varmak için pazarlık yapmaya teşvik eder. Rubin vd. (1994), çatışmanın çok geniş bir yapıya sahip olduğunu belirtmiş ve çatışmayı; “algılanan bir çıkar ayrılığı veya tarafların mevcut özelemlerinin aynı anda gerçekleştirilemeyeceğine dair bir inanç” anlamında ifade etmişlerdir. Rubin vd. (1994) ile Lewicki vd. (1997), çatışmayı tanımlamanın birçok yolu olduğunu ileri sürmüş ve çatışmayı; “uyumsuz hedefler algılayan ve bu hedeflere ulaşmada birbirlerinin müdahalesini algılayan birbirine bağlı insanların etkileşimi” biçiminde ifade etmişlerdir (Tjosvold, 2006: 88-89).

Şekil 1: Çatışma Döngüsü



Kaynak: Wall ve Callister, 1995: 516

Çatışma kavramsal olarak uzun zamandır üzerinde tartışılan ve araştırılan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle örgütler, bireyler veya gruplar arasında çatışma, güçlü baskılar karşısında kişinin değerlerine veya inançlarına ters düştüğünde veya bireyin herhangi bir roldeki farklı talepleri aynı anda karşılanamadığında ortaya çıkması mümkündür. Aynı zamanda bireysel düzeyde çatışma roller arası çatışma biçimine de dönüşebilir. Bu durumda, bireyin birden fazla rolü işgal etmesi ve her rolden bazı taleplerin aynı anda karşılanamayacağını görmesi nedeniyle de çatışma ortaya çıkabilir. Söz konusu bu düzeylerde yaşanabilecek her türlü çatışmalar Şekil 1’de genel bir düzeyde sunulmaktadır. Buna göre herhangi bir sosyal süreçte olduğu gibi çatışmada da sebepler olup ayrıca söz konusu sebeplerin sonuçları ve etkilerinin olduğu temel bir süreç bulunmaktadır. Döngüsel olarak bu etkiler, nedenleri etkilemek için geri bildirimde bulunur. Böyle bir çatışma döngüsü bir bağlam içinde gerçekleşir ve döngü çok sayıda yinelemeden geçmektedir (Wall ve Callister, 1995: 515-516). Diğer yandan çatışma dinamik bir süreç olarak kabul edilirse anlaşılması daha kolay olabilir. Bir örgütte iki veya daha fazla kişi arasında meydana gelen çatışma ilişkisi örgütsel düzeyde bir dizi çatışma dönemi olarak analiz edilebilir. Ele alınan her çatışma bölümü, belirli çatışma potansiyelleri ile birlikte karakterize edilen koşullarla başlar. Söz konusu bu durumda ilişkinin tarafları, herhangi bir çatışma temelinin farkına varmayabilir ve birbirlerine karşı düşmanca bir tutum geliştiremezler. Dolayısıyla çeşitli faktörlere bağlı olarak davranışlar çeşitli düzeylerde çatışmalı özellikler gösterebilir. Her bölüm veya bireyler arasındaki etkileşim sonraki bölümlerin seyrini etkileyen bir sonuç bırakma özelliğini taşır. Daha sonra tüm ilişki koşulların, duyguların, algının ve davranışların belirli sabit yönleriyle karakterize edilip ortaya çıkan bu özelliklerin herhangi birindeki eğilimlerle desteklenebilir (Pondy, 1967: 299).

Roloff (1987)’a göre örgütsel çatışma, üyelerin kendi çevrelerindeki meslektaşları, diğer toplulukların üyeleri veya örgütün hizmetlerini ya da ürünlerini kullanan bağımsız bireylerle uyumsuz faaliyetlerde bulundukları durumlarda ortaya çıkan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle çatışmayı sosyal varlıklar olan bireyler, gruplar ve örgütler arasında uyumsuzluk veya anlaşmazlık şeklinde ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirebiliriz. Bu bakımdan çatışmayı etkileşimli bir süreç olarak adlandırmak yerinde olacaktır (Rahim, 2002: 207). Bununla birlikte örgütsel çatışma, herhangi bir kişinin hedeflerine ulaşmasını engellemeyi amaçlayan davranışlar bütünü olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla çatışma, hedeflerin uyumsuzluğunun bir ürünü olup karşıt davranışlardan kaynaklanmaktadır (Thakore, 2013: 8). Bütün bunların sonucunda örgütsel çatışma konusunda, bir birey veya grubun kendisi ile başka bir birey veya grup arasındaki çıkarlar, inançlar veya konularla ilgili farklılıkları ve zıtlıkları algılamasıyla meydana gelen bir süreç olarak görüldüğü noktasında bir çıkarımda bulunmak mümkündür. Buna bağlı olarak örgütsel çatışma, iş ve görevle ilgili sorunlar veya sosyo-duygusal ve ilişki sorunları etrafında algılanan farklılıklar ve muhalefet, iş ve görevle ilgili sorunlara bağlı olarak gelişim gösterir. Bu yüzden örgütsel çatışmalar; kaynakların dağıtımı ve tahsis ile ilgili anlaşmazlıkları, yapılması veya uyulması gereken prosedürler ve politikalarla ilgili muhalif görüşleri veya örgütsel düzeyde gerçeklerin farklı koşulsal yargılarını ve yorumlarını içermektedir (De Dreu ve Beersma, 2005: 106).

3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Örgütsel çatışma yönetimi, genel olarak örgütlerde üzerinde durulması gereken önemli bir görev olarak kabul edilmiştir. Birçok örgüt için işbirliğine ve takım halinde çalışmaya vurgu yapılmış ve insanların farklılıkların üstesinden gelebilmeleri gerektiği ifade edilmiştir. Örgütsel çatışma yönetiminin altında yatan fikirler özellikle karmaşık değildir, ancak çoğu örgütte hâkim olan kültürel normlardan farklı bir özellik göstermektedir. Dolayısıyla bir örgütün çatışmayı yönetmeye ilişkin yeni bir

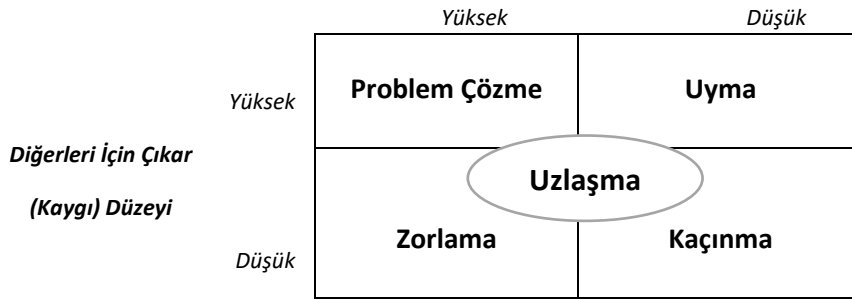
yaklaşım geliştirmesi için bazı önemli değişiklikler gerekli olması beklenmelidir (Conbere, 2001: 215). Bu bakımdan çatışma yönetimi, mümkün olduğu sürece çatışmayı önlemek için gerekli olan planlamayı yapmayı ve hızlı ve etkili önlemler almayı gerektirmektedir (Madalina, 2016: 809).

Anderson (1990) ve Burton (1987), çatışma yönetiminin geniş bir uygulama alanına sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Burton (1987), örgütsel çatışma yönetiminin önemli özelliğinin, statükonun uyumsuzluğu yönetme veya çatışmanın tırmanmasını önleme girişi olduğunu ifade etmiştir. Bu bakımdan örgütsel düzeyde çatışma çözümü, çatışmanın nedenini ele almayı veya ortadan kaldırmayı ifade eder (Thakore, 2013: 11-12). Wall ve Callister (1995)'in örgütsel çatışmayı ele alırken örgütsel çatışmanın hem işlevsel hem de işlevsel olmayan sonuçları olduğunu ileri süren yaklaşımları olmuştur. Bununla birlikte Eisenhardt, Kahwajy ve Bourgeois (1998), örgütsel düzeyde üst yönetimde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve bu durumun genellikle değerli olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle; esaslı, bilişsel veya konuya yönelik çatışma olarak adlandırılabilir uygun eylem yollarını çevreleyen üst düzeylerde çatışmaların etkili stratejik seçimler için çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu nedenle, Wall ve Callister (1995)'in örgütsel çatışmanın azaltılmasını veya sona erdirilmesini içeren çatışma çözümü alanına yönelik bir eğilim gösterdikleri sonucuna ulaşabiliriz (Rahim, 2002:208). Diğer yandan örgütsel çatışma yönetimi, bir örgütün işyerindeki anlaşmazlıklara ve zor düzeyde sorunlara yanıt vermek için kullandığı genel bir yaklaşımdır. Örgütsel çatışma yönetim sisteminin tasarlanması ve uygulanması, genel olarak çalışanların çatışmayı çözmelerine yardımcı olacak yapılar oluşturmayı ve bu yapıları kullanmasına olanak tanıyan iletişim ve eğitimi içeren organize bir değişim sürecinin başlangıcı kabul edilmektedir (Conbere, 2001: 215-216). Bu noktada örgütlerin, çatışmaya karşı açık olmaları ve ortaya çıkan çatışmaların yöneticilere örgütsel sorunları tespit etmede ve çözüme yönelik alternatif uygulamalar için kararlar alma konularında kolaylık sağladığını bilmeleri gerekir (Jones, 2017: 410). Bununla birlikte çağdaş nitelikli örgütler için gerekli olan şey çatışma yönetimidir. Örgütsel çatışma yönetimi; sadece çatışmanın önlenmesi, azaltılması veya sona erdirilmesi anlamına gelmez. Aynı zamanda çatışmanın işlevsel bozukluklarını en aza indirmek için etkili makro düzeyde stratejiler tasarlamayı ve örgütsel öğrenmeyi ve etkinliği artırmak için çatışmanın yapıcı işlevlerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Rahim, 2002: 208).

Örgütsel çatışmayı yönetmenin yolları; nedenleri, kökenleri ve bağlamları kadar çeşitli düzeylere sahiptir. Buna göre çatışma yönetiminin amacı, ister çatışma halindeki taraflarca üstlenilsin isterse dışarıdan bir tarafın müdahalesini içeriyor olsun çatışma sürecindeki yıkıcı bileşenleri içerecek şekilde bir çatışma durumunun tüm yapısını etkilemektedir. Dolayısıyla etkili düzeyde bir örgütsel çatışma yönetimi, herhangi bir çatışmanın varlığından kaynaklanan kesintiye en aza indirmede ve tatmin edici kabul edilebilir bir çözüm sağlamada başarılı olabilmek olasılığı yüksektir (Thakore, 2013: 11-12). Diğer bir ifadeyle örgütsel çatışmalar doğru, etkin ve sağduyulu bir yönetim anlayışıyla yönetilip kontrol altına alınırsa örgütsel düzeyde performans ve verimlilik artırılıp süreç başarıyla yürütülmüş olur (Demir Uslu, 2018: 123). Tüm örgütler basit veya karmaşık bir yapıya sahip olsalar da çatışmayı yönetmek için çeşitli mekanizmalara veya prosedürlere sahiptir. Söz konusu bu tür mekanizma veya prosedür gibi araçların başarısı ya da etkinliği, çatışma davranışını ne ölçüde sınırladıkları ve tatmin edici bir çözüme ulaşmaya ne ölçüde yardımcı oldukları ile değerlendirilebilir (Thakore, 2013: 12).

Örgütlerde ortaya çıkan çatışma genellikle yöneticileri farklı stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya yönlendirmektedir. Bunun sonucunda çatışmayı yönetmek için örgütsel düzeyde farklı nitelikte stratejiler uygulanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel çatışmalar çözüme yönelik olarak çeşitli yollarla birlikte yönetilebilir. 1920'lerin başında, Follett (1942) çatışma çözme yaklaşımlarını; hâkimiyet, uzlaşma, bütünselleme, kaçınma ve bastırma olarak tanımlamıştır. Deutsch (1949) ise işbirliği ya da rekabeti içeren bir yapı önermiştir. Bununla birlikte çatışma stillerini sınıflandırmak için ilk kavramsal şema oluşturulmuştur. Blake ve Mouton (1964) tarafından çatışmayı ele almanın beş farklı yönetim tarzı tanımlanmış ve sunulmuştur: Bunlar; zorlama, geri çekme, yumuşatma, uzlaşma ve problem çözme şeklinde sıralanmaktadır (Montes, Rodriguez ve Serrano, 2012: 7). Bu model örgütsel çatışmayı yönetecek uzmana, bir kişinin önemli konulara ve çatışmaya dâhil olan diğer taraf veya taraflar ile olan ilişkisine ne kadar değer verdiğine ilişkin değerlendirmesine dayalı olarak kişinin müzakerede benimseyeceği tarzı tahmin etme imkânı vermektedir (Trippe ve Baumoel, 2015: 91). Bu yönetim tarzlarından her biri yöneticilerin; statüsüne, değerlerine ve dâhil olan varlıklara bağlı olarak uygun türden örgütsel çatışma yönetimi araçlarını nasıl ayırt edeceklerini bilmeleri ve kullanmaları bakımından önem taşımaktadır (Madalina, 2016: 810). Rahim ve Bonoma (1979), çatışma tarzlarını iki temel boyutta farklılaştırmış ve ele almıştır. Bunlar; kendi çıkarını (ilgi düzeyini) düşünme ve başkalarının çıkarını (ilgi düzeyini) düşünme boyutlarıdır. İlk boyut, bir kişinin kendi çıkarını tatmin etmeye çalıştığı dereceyi (yüksek veya düşük) açıklar. İkinci boyut, bir kişinin başkalarının çıkarını tatmin etmeye çalıştığı dereceyi (yüksek veya düşük) açıklar. Bu boyutların, bireyin çatışma sırasındaki motivasyonel yönelimlerini tasvir ettiği belirtilmektedir. Şekil 2'de iki boyutun birleşimi ile kişilerarası çatışmayı ele alan beş farklı spesifik tarz gösterilmektedir (Rahim, 2002: 216-217).

Şekil 2: Kişilerarası Çatışmayı Ele Alma Tarzlarının İki Boyutlu Modeli
Kendisi İçin Çıkar (İlgi) Düzeyi



Kaynak: Rahim, 2002: 217

Şekil 2’de gösterilen örgütsel düzeyde çatışma yönetim tarzları modeline göre;

Problem Çözme: Örgütsel düzeyde kendisi ve diğerleri için yüksek çıkar (ilgi) boyutu düzeyine sahip bir çatışma yönetim tarzıdır. Problem çözme tarzı, doğru problemlerin teşhis edilmesinde ve tespit edilen bu sorunlara karşı yapılacak müdahale ile ilişkilidir. Bu tarzın kullanımı, her iki taraf için de kabul edilebilir düzeyde etkili bir çözüme ulaşmak için açıklık, bilgi alışverişi, alternatifler arama ve farklılıkların incelenmesini içermektedir. Aynı zamanda problem çözme çatışma tarzının karmaşık sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkmak ve yönetmek için kullanışlı bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür (Rahim, 2002: 218).

Uyma: Örgütsel düzeyde kendisi için düşük diğerleri için yüksek çıkar (ilgi) boyutu düzeyine sahip bir çatışma tarzı olarak değerlendirilebilir. Buna göre uyma çatışma tarzı, farklılıkları azaltmaya çalışmak ve diğer tarafın çıkarını tatmin etmek için ortaklıkları vurgulamakla ilişkilidir. Yükümlü olan kişi, diğer tarafın çıkarını tatmin etme konusunda kendi çıkarını ihmal etmektedir (Rahim, 2002: 218-219).

Zorlama: Örgütsel düzeyde kendisi için yüksek diğerleri için düşük çıkar (ilgi) boyutu düzeyine sahip bir tarzıdır. Genel olarak zorlama çatışma tarzı, kazan ya da kaybet yönelimi veya kişinin konumunu kazanmaya yönelik zorlama davranışı ile tanımlanmıştır. Zorlama tarzında, hâkim veya rakip olan bir kişi genellikle hedefini kazanmak için her şeyi yapar ve sonuç olarak diğer tarafın ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı eder. Bu çatışma tarzı, herhangi bir çatışmaya dâhil olan taraf için konular önemli olduğunda veya diğer tarafın olumsuz bir kararı bu taraf için zararlı olabileceğinde kullanımı uygun olarak görülmektedir (Rahim, 2002: 220). Diğer bir ifadeyle bireyin karşı tarafın istek ve taleplerini göz ardı edip kendi taleplerini ve beklentilerini ön plana çıkarması zorlama çatışma tarzının genel görünümünü ifade etmektedir (Demir Uslu, 2018: 124).

Kaçınma: Örgütsel düzeyde hem kendisi hem de diğerleri için düşük çıkar (ilgi) boyutu düzeyine sahip bir yapı mevcuttur. Çatışmayla başa çıkma konusu kaçınma durumu ile ilişkilendirilmiştir. Birçok durumda insanlar, herhangi bir olay karşısında gergin bir duruma girme korkusuyla veya çatışmaları yönetme yeteneklerine yeterince güvenmedikleri için çatışmadan kaçınma eğilimi göstermektedirler. Söz konusu çatışma yönetimlerinden biri olan kaçınma yönteminin, gerilimleri azaltmak veya zaman kazanmak için küçük çatışma durumlarıyla uğraşırken ya da çatışmayı yönetme konumunda olan kişi hiyerarşi açısından daha aşağı bir konumda olduğunda uygulanması daha uygundur. Çatışmalardan kaçınmak; geri çekilme yeteneği, gerilimlerden kaçınma yeteneği ve zaman açısından planlama duygusu gerektirmektedir (Madalina, 2016: 810).

Uzlaşma: Örgütsel düzeyde kendisinin ve başkalarının çıkarlarını (ilgilerini) orta düzeyde ilgilendiren bir çatışma yönetim tarzıdır. Uzlaşma tarzı, her iki tarafın da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar vermek için bir şeyden vazgeçtiği bir uzlaşmayı içerir. Bu tarz, çatışan tarafların hedefleri birbirini dışladığında veya her iki taraf eşit derecede güçlü olduğunda ve müzakere süreçlerinde bir çıkmaza varıldığında kullanılan yararlı bir çatışma yönetim tarzıdır (Rahim, 2002:220). Bireyler, sorunu çözme isteği yeterince yüksek olmadığında veya zaman sınırlamaları veya yüksek maliyetler içeren baskılar ortaya çıktığında sıklıkla uzlaşma tarzını kullanırlar. Uzlaşma, adaletle hitap etme, takas önerisi, kazançları maksimize etme ve kayıpları en aza indirme ve hızlı, kısa vadeli bir çözüm sunma gibi taktikleri içermektedir (Montes, Rodriguez ve Serrano, 2012: 8).

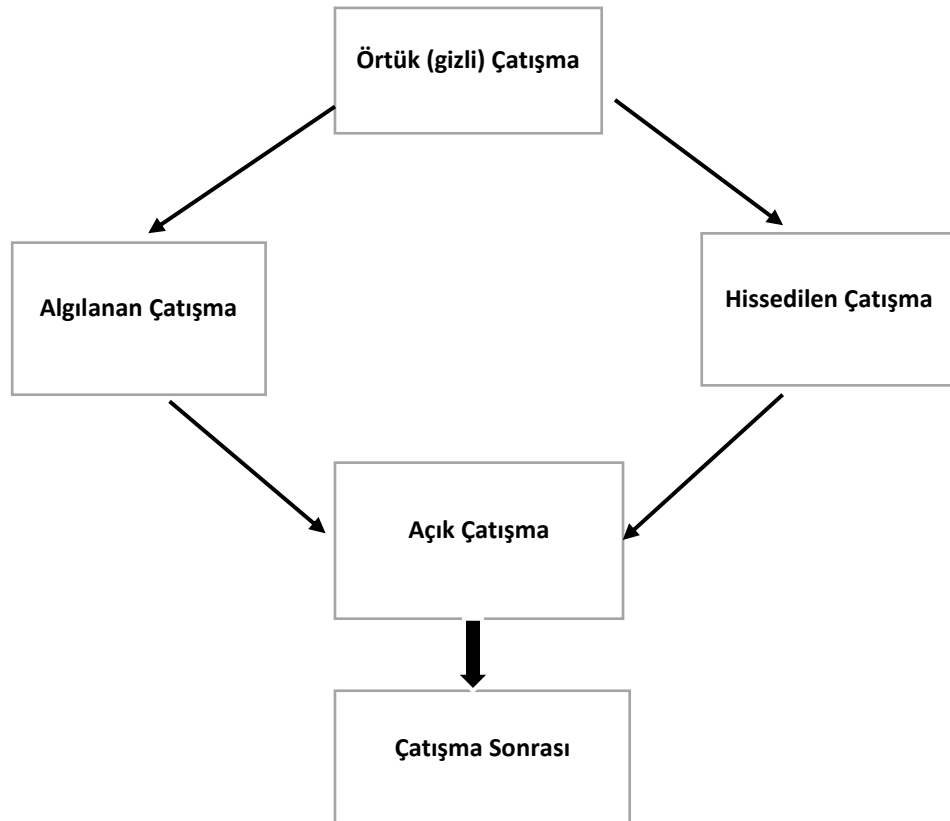
Bireylerin çatışmalarını yönetme yöntemleri çok farklı düzeylerde olabilir. Araştırma ve kuramsal bağlamda, Blake ve Mouton’un (1964) çatışma yönetimi şemasında geliştirilen taksonomi üzerinde ortaya çıkan modelinde farklı tarzlar yer almaktadır. Buna göre bir bireyin hangi stratejiyi benimseyeceği, kendisiyle ilgili düşük veya yüksek çıkar (ilgi) düzeyinin yanı sıra başkalarına karşı olan yüksek veya düşük çıkar (ilgi) düzeyine bağlıdır. Dolayısıyla ortaya çıkan farklı düzeylerdeki boyutların etkileri farklı düzeylerde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Böylece söz konusu boyutların operasyonel hale getirilmesinin özel yolları gündeme gelebilir. Bu noktada önemli olan bireylerin kendisinin ve diğerlerinin çıkarlarının (ilgilerinin) ve dolayısıyla çatışma yönetimi stratejilerinin hem kişiden hem de durumdan kaynaklanmasıdır. Bu nedenle, çatışma yönetimi sadece bir kişilik özelliği olarak görülmemeli, kompleks bir yapıya sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (De Dreu ve Beersma, 2005: 107-108). Diğer yandan her bireyin baskın bir çatışma tarzı olmasına rağmen, benimsenen tarz belirli bir duruma göre değişiklik gösterebilir. Bu bakımdan çatışma yaklaşımının herhangi bir çatışma tarzının

tercih edilmesi bağlamında duygusal ipuçlarına oldukça duyarlı olduğu ileri sürülebilir (Montes, Rodriguez ve Serrano, 2012: 9). Bireylerin davranışlarının aynı etkileşim sırasında sıklıkla bir çatışma tarzından diğerine yönelik olarak değiştiğine dair kanıtlar ileri sürülmektedir. Bu nedenle çatışma tarzlarının çoğu için ilişkisel bakımdan hâkim olan rehber seçeneği belirlemenin değişkenlik gösteren bir durum olarak görüldüğü ifade edilebilir (Munduate, Ganaza, Peiro ve Euwema, 1999: 7-8).

4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA MODELİ BİLEŞENLERİ

Örgütsel düzeyde yapılan faaliyetler sonucunda alınan kararların programlanması veya rutin hale gelmesi biçiminde bir örgüt içindeki çatışma yönetimi de bazen programlanır veya kurumsallaşma eğilimine girebilir. Aslında, tekrarlayan çatışmalarla başa çıkma araçlarının kurumsallaştırılması, konunun herhangi bir yönden ele alınmasında önemli yönlerden biri olarak görülebilir. Dolayısıyla bir örgütün başarısı, büyük ölçüde çeşitli çatışma fenomenleriyle başa çıkmak için geliştirilecek uygun mekanizmaları kurma ve çalıştırma becerisine bağlıdır (Pondy, 1967: 299-300). Diğer yandan örgütsel çatışma sistemi modeli örgütler içinde uyum ve işbirliğinin gerçekleşmesine yönelik olduğu ifade edilebilir. Elbette örgütsel düzeyde kimlerin tipik olarak uyum ve işbirliği çerçevesinde tartıştığını ve işbirliğinin şartlarını taşıdığını sorgulayabiliriz. Birçok örgütte, kendi örgütsel şartlarına göre işbirliğinin en güçlü destekçisi olarak iç grup görülmektedir. Bu nedenle örgütsel çatışma sistemi modelinde, örgütsel düzeyde meydana gelen çatışmalarda çatışmayı yönetmek ve kontrol altına almak için kullanılan bir model olarak değerlendirilebilir (Pondy, 1989: 97). Bununla birlikte örgütsel çatışma, aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi de teşvik eden bir süreç olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla örgütsel düzeyde meydana gelen çatışmadan değer yaratacak şekilde yararlanmak ve fonksiyonel olmayan olumsuz etkilerinden kaçınmak için çatışmanın kontrol altına alınması ve yönetilmesi gerekir. Bu bağlamda Pondy (1967), örgütsel çatışmayı tespit etmek, yönetmek ve kontrol etmeye yönelik önerilerin yer aldığı bir model geliştirmiştir. Bu modelde örgütsel çatışmanın aşamaları örgütsel düzeyde incelemiş ve ele alınmıştır (Jones, 2017: 410). Buna göre örgütsel çatışma modelinde; bir çatışma olayının beş aşaması belirlenmektedir. Bunlar; (1) Örtük (gizli) çatışma, (2) Algılanan çatışma, (3) Hissedilen çatışma, (4) Açık çatışma ve (5) Çatışma sonrası biçiminde tanımlanan örgütsel çatışma modeli bileşenleridir (Pondy, 1967: 300; Jones, 2017: 410-411). Söz konusu bu aşamaların her birinin tespit edilip ayrıntılı olarak ele alınması meydana gelen bir çatışma olayının yönetiminde ve kontrol edilmesinde işleyen bir temel sağlayacaktır. Bir çatışma olayının her aşamasında hangi spesifik tepkiler meydana gelir ve neden, bir çatışma teorisinde cevaplanacak temel soruların neler olduğu belirlenir. Burada sadece bu soruların sistematik olarak araştırılabileceği ve incelenebileceği bir çerçeve geliştirilmiştir (Pondy, 1967: 300).

Şekil 3: Örgütsel Çatışma Modeli Bileşenleri



Kaynak: Pondy, 1967: 306

Örgütler, kapalı bir sistem olmadığından dolayı içinde bulundukları ortam işbirliğine daha uygun bir hale getirilebilir ve böylece örgütlere daha fazla kaynak sağlayarak örneğin örtük çatışma koşulları hafifletilebilir. Buna karşılık daha kötü niyetli ve sorunlu bir ortam beraberinde yeni krizleri ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla her bir çatışma bölümünün gelişimi, önceki bölümlerin ve çevre ortamının etkilerinin karmaşık bir bileşimi tarafından belirlenir. Bu bağlamda örgütsel çatışma modelinin bileşenleri şekil 3'te özetlenmiştir (Pondy, 1967: 306).

4.1. Örtük Çatışma

Örgütsel çatışma modelinin ilk aşaması olan örtük çatışma aşamasında, doğrudan bir çatışma yoktur. Buna karşılık ise örgütün iş yapma biçimi diğer bir ifadeyle işleyiş ekseninde çatışmanın meydana gelme olasılığı örtük (gizli) olarak bulunmaktadır (Jones, 2017: 410). Bununla birlikte kuramsal olarak örgütsel çatışma modeli kapsamında çatışmanın altında yatan nedenler üç temel örtük çatışma aşaması üzerine yoğunlaştırılmıştır. Bunlar; (1) kıt kaynaklar için rekabet, (2) özerklik dürtüleri ve (3) alt birim hedeflerinin farklılaşması olarak ifade edilmektedir. Buna göre rekabet, katılımcıların toplu kaynak talepleri örgütün kullanabileceği kaynakları aştığında çatışmanın temelini oluşturabilir. Özerklik dürtüleri, bir tarafın ya da diğer tarafın kendi bölgesi olarak gördüğü bazı faaliyetler üzerinde denetim kurmaya çalıştığı ya da kendisini bu denetimden izole etmeye çalıştığı zaman çatışmanın temelini oluşturabilir. Son olarak hedef farklılaşması ise bazı ortak faaliyetlerde işbirliği yapması gereken iki tarafın uyumlu eylem konusunda bir fikir birliğine varamadığı durumlarda çatışmanın kaynağı olarak örtük çatışma aşaması ortaya çıkabilir (Pondy, 1967: 300). Bütün bunların sonucunda, örgütsel çatışma modeli aşamalarından örtük çatışma aşamasında; doğrudan açık bir çatışmanın olmadığı ancak birçok farklı nedenden dolayı örgütsel düzeyde çatışma potansiyelinin olduğunu söylemek mümkündür (Jones, 2017: 411).

4.2. Algılanan Çatışma

Pondy'nin örgütsel çatışma yönetimi aşamalarından ikincisi algılanan çatışma aşamasıdır. Aslında örgütsel düzeyde algılanan çatışmanın meydana gelmesi onun kişiselleştirildiği anlamını taşımamaktadır. Diğer bir ifadeyle taraflardan biri aralarında ciddi bir anlaşmazlık olduğunun farkında olabilir. Ancak bu durum söz konusu tarafı, rahatsız veya tedirgin etmeyebilir ve yine söz konusu tarafın karşı tarafa olan duygusal yakınlığı konusunda olumsuz bir etkisi olmayabilir. Bu durum algılanan çatışma olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda bir veya daha fazla tarafın çatışmanın ortaya çıkması konusunda örgütsel düzeyde koşulsal durumların farkına varması algılanan çatışma olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 459).

Algılanan çatışma aşamasında, örgütsel düzeyde alt birimler çatışmanın farkına varır ve çatışmayı analiz etmek üzere harekete geçerler. Bununla birlikte algılanan çatışma, söz konusu grupların çatışmanın farkına varduktan sonra çatışmanın nedenlerine yönelik tartışmaları ile birlikte hız kazanmaya başlar (Jones, 2017: 411). Örgütsel düzeyde çatışma, bazı durumlarda gizli çatışma koşulları olmadığında algılanabilir ve bazı durumlarda da katılımcılardan hiçbir çatışmayı algılamadan bir ilişkide gizli çatışma koşulları söz konusu olabilir. Bu bağlamda gizli bir çatışma olmadığında çatışmanın algılanması durumunda, çatışma anlamsal modeli ile ele alınabilir. Bu durum, çatışmanın taraflarının birbirlerinin gerçek konumunu yanlış anlamalarından kaynaklandığını gösterebilir. Taraflar arasındaki iletişimin iyileştirilmesiyle bu tür çatışmaların çözülebileceği ileri sürülmektedir. Bu model aşaması, kişilerarası ilişkileri geliştirmeyi amaçlayan çok çeşitli yönetim tekniklerinin temelini oluşturmaktadır (Pondy, 1967: 301).

4.3. Hissedilen Çatışma

Örgütsel çatışma modelinin üçüncü aşaması hissedilen aşamadır. Algılanan çatışma ile hissedilen çatışma arasında önemli bir ayırım vardır. Buna göre A, B ile aralarında bazı politikalar konusunda ciddi bir anlaşmazlık içinde olduğunun farkında olabilir. Ancak bu durum A'yı gergin veya endişeli yapmayabilir ve A'nın B'ye olan sevgisini hiçbir şekilde etkilemeyebilir. Söz konusu bu durum algılanan çatışma aşaması olarak ifade edilmektedir (Pondy, 1967: 302). Buna karşılık bireyler A ve B duygusal olarak karıştıkları olay sonucunda taraflar arasında tedirginlik, düşmanlık ve düş kırıklığı olduğunda hissedilen çatışma seviyesine ulaşıldığı ortaya çıkar (Robbins ve Judge, 2013: 459). Hissedilen çatışma aşamasında, çatışma içinde yer alan alt birimler birbirlerine karşı duygusal tepkiler geliştirirler. Bununla birlikte taraflar, kendi düşüncelerini savunup birbirlerine karşı kapılarını kapatıp bize karşı onlar biçiminde kutuplaşma yoluna giderler. Çatışma arttıkça örgütsel etkililik geriler ve başlangıçta küçük olan sorunu aşmak için çaba sarf edilmezse aşılması zor büyük bir boyuta ulaşır (Jones, 2017: 413).

4.4. Açık Çatışma

Örgütsel çatışma modeli aşamalarından birisi olan açık çatışma, çatışma aşamaları içinde en bariz olanıdır. Bu aşama, açık saldırganlıkların olduğu ve daha az şiddet içeren biçimde niyetlerin ifade edilme eğiliminde bulunduğu bir çatışma türüdür. Aynı zamanda bir rakibin planlarını sabote etmeye veya bloke etmeye yönelik gizli girişimler yer almaktadır (Pondy, 1967:303). Bu aşamada çatışma artık görünür bir hale gelmiştir. Çatışan gruplar, kendi niyetlerini uygulamak ve göstermek için çeşitli ifadeler, eylemler ve tepkilerde bulunurlar (Robbins ve Judge, 2013: 461). Açık çatışma aşamasında, bir alt birim diğer bir alt birimin hedeflerini engellemeye yönelik misilleme yapabilir. Dolayısıyla bu aşama, çatışmanın farkı şekillerde görüldüğü ve aktif olarak saldırganlıkların yaygın olduğu bir süreç biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Açık çatışma aşamasının meydana gelmesinden sonra koordinasyon ve işbirliğinde aksaklıkların yaşanmaya başlamasıyla birlikte örgütsel etkililik zarar görmeye başlamaktadır (Jones, 2017: 413-415).

4.5. Çatışma Sonrası

Örgütsel düzeyde her çatışma bölümü, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri oluşturan aşamalar dizisinden yalnızca birisidir. Buna göre çatışma gerçekten tüm üyeleri tatmin edecek şekilde çözüme kavuşturulursa işbirliğine dayalı bir ilişkinin temeli atılabilir. Diğer yandan üyeler, daha düzenli bir ilişki dürtüsünde daha önce algılanmayan ve ilgilenilmeyen gizli çatışmalara odaklanabilir. Bununla birlikte eğer çatışma sadece bastırılırsa ancak çözülmezse, gizli çatışma koşulları daha da ağırlaşabilir ve düzeltilene kadar veya ilişki çözülene kadar daha ciddi bir biçimde zararlı sonuçları olabilir. İşte bu noktada örgütsel çatışma modeli aşamasına çatışma sonrası denilmektedir (Pondy, 1967: 305). Sonuç itibarıyla çatışmanın her aşaması iki tarafı da etkileyecek ve geleceğe yönelik sonuçlar üretecek bir özelliğe sahiptir. Bu bağlamda çatışma açık çatışma aşamasına gelmeden çözülebilirse ilerleyen dönemlerde örgütsel düzeyde iyi bir iş ilişkisi geliştirmek mümkün olabilir. Buna karşılık ise çatışma ilerleyen aşamalara gelmeden çözülmezse geleceğe yönelik iş ilişkileri aksar ve zarara uğrayabilir (Jones, 2017: 415).

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada örgütsel düzeyde işletmelerde yaşanan çatışma düzeyini ve örgüt içinde Pondy'nin örgütsel çatışma modeline göre hangi çatışma aşamalarının meydana geldiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesiyle birlikte yöneticiler, örgütsel çatışma modeli kapsamında örgüt içinde meydana gelen çatışmaların ortaya çıkış nedenlerine bakmaksızın çatışmayı analiz edip çözüme yönelik stratejiler geliştirebilirler. Buna göre çalışmanın amacı doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmasına karar verilmiş ve araştırma yöntemi olarak fenomenoloji (olgu bilim) araştırma deseni seçilmiştir. Fenomenoloji (olgu bilim) araştırma deseni, özünde bize yabancı ve uzak olmayan ancak tam olarak bütünsel anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda fenomenoloji deseni, daha önceden farkında olduğumuz bir nevi hakkında fikir sahibi olduğumuz ancak üzerinde derinlemesine ve detaylı olarak bir anlayışa hâkim olmadığımız olgular üzerine odaklanmakta ve araştırma imkânı oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 69). Diğer bir ifadeyle yorumlayıcı düzeyde fenomenolojik analiz, araştırma kapsamında kişi ya da grup halindeki insanların bir fenomene ilişkin yaşamış oldukları deneyimin anlamını, yapısını ve sonunda özünü anlayıp daha açık bir hale getirmeyi amaçlamaktadır (Aydın Göktepe, 2020: 35). Fenomenolojik araştırma deseni; zaman ve diğer kaynakların sınırlamaları dâhilinde bir araştırma odağı dengesini korumak için minimum yapı ve maksimum derinliğe açık bir ilke vurgusu ile tek ya da çoklu vakalara dayanabilir. Bu tür araştırmalarda diğer nitel araştırmalarda olduğu gibi görüşmeler, gözlemler, eylem araştırmaları, tartışmalar, odak grup toplantıları ve metnin analizi gibi birçok yöntem kullanılabilir. Araştırma desenin odak noktası, araştırma katılımcısının görüş ve bakış açılarına gömülü olgunun daha derinlemesine anlaşılmasıdır. Analiz karmaşık olduğundan dolayı veriler kategorilere ayrılarak tartışmaların veya gözlemlerin farklı bölümleri arasında çeşitli bağlantılar kurulabilir (Qutosh, 2018: 219-220). Temelleri 18. yüzyıla dayanan nitel bir araştırma yöntemi olan fenomenoloji, "gerçek nedir?" sorusuna cevap arayan, bireysel gerçekliğin katılımcı ve araştırmacı tarafından birlikte oluşturulduğu çeşitli özelliklere sahip olan bir araştırma yöntemidir. Buna göre bireysel evrenin araştırılması, fenomenoloji yönteminin temel konusunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte fenomenolojik yaklaşımın odak noktası bireysel tecrübelerdir. Özellikle araştırmacı katılımcının kişisel (öznel) tecrübeleri üzerine yoğunlaşır. Böylece araştırmalarda bireylerin algılamaları ve olaylara yüklemiş oldukları çeşitli anlamlar incelenip ele alınır (Baş ve Akturan, 2017: 85-87). Bu bağlamda araştırma kapsamı; özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmede çalışmakta olan işgörenlerin örgütsel düzeyde iş ortamında yaşamış oldukları tecrübelerle dayanarak ifade ettikleri görüşlerini ortaya koymak biçiminde tasarlanmıştır. Bu çalışmada uygulanan fenomenolojik araştırma sürecinin aşamaları dört farklı biçimde geliştirilmiştir (Baş ve Akturan, 2017: 91-96; Yıldırım ve Şimşek, 2016: 69-72; Aydın Göktepe, 2020: 35).

i. Araştırma Konusu-Olguların Tanımlanması: Fenomenolojik araştırmada olgunun kendisi araştırılmakta olup bireylere herhangi bir müdahalede bulunulmamaktadır. Olguların tanımlanması aşamasında tanımlamalar, katılımcılardan elde edilen yazılı dokümanlardan çıkarım yapılmaktadır (Baş ve Akturan, 2017: 91-94). Bu çalışmada araştırmaya katılan işgörenlere araştırmanın konusu kapsamında iş ortamında yaşadıkları, tecrübe ettikleri ya da gözlemledikleri örgütsel çatışma aşamalarına ilişkin sorular sorulacağı, şirket ve çalışan isimlerinin gizli tutulup açıklanmayacağı konusunda bilgi verilmiştir.

ii. Örneklem-Veri Toplama Aracının Belirlenmesi: Fenomenolojik araştırmalarda araştırma kapsamında kimin araştırılacağı belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle fenomenolojik araştırmalarda kişisel deneyimler temel dayanak noktası olduğundan söz konusu deneyimleri yaşamış veya yaşamakta olan kişiler seçilmeli ve araştırmanın örneklemi oluşturmalıdır (Baş ve Akturan, 2017: 92). Buna göre örgütsel çatışma modeli aşamalarının farklılıklarını ortaya çıkaracak biçimde bir soru formu hazırlanmıştır. Veri toplama aracı olarak belirlenen söz konusu hazırlanan soru formunda, katılımcıların demografik özellikleri ile deneyimlerini yansıtacak düzeyde beş tane açık uçlu soru geliştirilmiştir. Sorular kuramsal düzeyde alanla ilgili literatür taramasına dayalı olarak hazırlanmış ve alanlarında uzman konuyla ilgili akademisyenlerin ve ölçme uzmanının görüşleri alınmıştır.

iii. Veri Toplama: Fenomenolojik araştırmada katılımcı ve araştırmacı arasındaki ilişki yansıma niteliklidir. Dolayısıyla araştırmalarda olguya yönelik çeşitli anlamlar çıkarabilmek için bireylerin deneyimlerinden yararlanabilecek düzeyde yazılı doküman toplanabilir (Baş ve Akturan, 2017: 92-93). Buna göre bu araştırmada özel sektörde faaliyet gösteren bir şirkette çalışmakta olan 22 kişiye soru formu gönderilerek cevaplandırmaları talep edilmiştir.

iv. Veri Analizi ve Yorumlama: Fenomenolojik araştırma, veri analizi ile elde edilen anlamlar ve yorumlamalar sonucunda bireyin tecrübelerini, bilincini, hayata ve olaylara bakış açısını ortaya koyan bir yöntemdir. Dolayısıyla buradan katılımcılara ilişkin tecrübenin ne olduğuna yönelik katıksız bir kuramsal vizyon elde etmek amaçlanmaktadır (Baş ve Akturan, 2017:93-94). Bu araştırmada soru formunun gönderildiği 22 işgörenden 17 kişinin soru formunu eksiksiz olarak doldurup gönderdiği

tespit edilmiştir. Bunun sonucunda soru formunu tam olarak dolduran 17 katılımcının araştırmaya veri sağlayabilecek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Verilerin analiz edilmesinde fenomenoloji (olgu bilim) araştırma deseni kullanılmıştır. Elde edilen görüşler çalışmanın amacı doğrultusunda çatışma türlerinden birisine uygunluğu bakımından olumlu veya olumsuz biçiminde kategorize edilmiştir.

5.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma örneklemini Gaziantep ilinde özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin işgörenleri oluşturmaktadır. Örneklemde 17 işgören bulunmaktadır. Araştırma, Kasım-Aralık 2019 tarihleri arasında işletmede çalışan işgörenlerin katılması ile gerçekleştirilmiştir. Ticari bilgilerin mahremiyeti, işletmenin ve işgörenlerin talepleri doğrultusunda firma ve işgören bilgileri araştırma kapsamında gizli tutulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcılara verecekleri bilgilerin gizli kalacağı söylenmiş ve onayları alınmıştır. Buna göre araştırmanın amacı doğrultusunda araştırma soru formunda; örgütsel çatışma olgusuna yönelik olarak oluşan algıyı tespit edebilmek için katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum ve iş tecrübelerini içeren demografik sorulara yer verilmiştir. Bununla birlikte yine araştırma soru formunda hazırlanan açık uçlu sorular şu şekilde yer almaktadır.

Soru 1: Çalıştığınız şirkette; farklı nedenlere bağlı olarak iş arkadaşlarınızla aranızda bir çatışma potansiyeli olduğunu düşünüyor musunuz?

Soru 2: Çalıştığınız şirkette; birey veya gruplar arasında çeşitli nedenlere dayanarak yapılan işlerde birbirlerini engelleme gibi durumlarla karşılaştınız mı?

Soru 3: Çalıştığınız şirkette; birim içinde veya dışında iş arkadaşlarınızla aranızda hissettiğiniz bir kutuplaşma veya çatışma var mı?

Soru 4: Çalıştığınız şirkette; birim içinde veya dışında iş arkadaşlarınızla aranızda misilleme, kavga ya da saldırganlıkların olduğu herhangi bir durum yaşadınız mı?

Soru 5: Çalıştığınız şirkette; iş arkadaşlarınızla aranızda yaşadığınız herhangi bir çatışmadan sonra iş birliği içinde çözüme kavuşturulan bir durum yaşadınız mı?

5.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu biçimiyle ve tarafsız bir şekilde gözlemesi anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016:269). Dolayısıyla nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının ele aldığı ve ilgilendiği konuyu olabildiğince tarafsız ve bütüncül bir anlayışla gözlemlemesidir (Creswell, 2013: 250). Araştırma kapsamında soru formları kodlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın geçerliliğini artırmak için konuyla ilgili uzman görüşlerine başvurulmuş, sorular tek tek incelenmiş ve yapılan görüşmelerin sonucunda araştırmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Güvenirlik ise nitel araştırmalarda birçok şekilde ele alınmaktadır. Bu bağlamda Silverman (2005), güvenilirliğe ilişkin olarak görüş birliğinin olması gerektiğini ifade etmektedir (Creswell, 2013: 253). Buna göre yapılan nitel araştırmalarda güvenirlilik, görüş birliği/(görüş birliği +görüş ayrılığı) formülü ile hesaplanmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında hazırlanan soru formuna verilen cevapların içerik olarak uygunluğu kapsamında belirtilen görüşlerde %80 oranında birliğin sağlanması güvenirlilik için yeterli bir düzey olarak kabul edilmektedir (Aydın Göktepe, 2020: 36). Bu araştırmada, araştırmanın güvenirliliğine yönelik olarak araştırmacı ve nitel araştırma konusunda deneyimli bir uzman soru formu üzerinde elde edilen soru ve cevaplara ilişkin ayrı ayrı görüşlerini bildirmiş ve bunun sonucunda ortaya konan görüşlerde %100 görüş birliği sağlanmıştır. Buna göre araştırma kapsamında kullanılan soru formunun güvenilir olduğu ve mükemmel bir uyumun ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

6. BULGULAR

Araştırma kapsamında çalışmaya dâhil edilen katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla sorulan demografik nitelikli sorular çerçevesinde çeşitli veriler elde edilmiştir. Buna göre araştırmaya dâhil edilen katılımcılara ilişkin demografik özellikler tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Demografik Sorulara İlişkin İstatistikler

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	13	76.47
	Kadın	4	23.53
Yaş	25 yaş altı	1	5.88
	25-30 arası	6	35.30
	31 üstü	10	58.82
Medeni durum	Evli	14	82.35
	Bekâr	3	17.65
Çalışma Süresi	1 yıldan az	1	5.88

	1-3 yıl	4	23.53
	3 yıl üstü	12	70.59
	Değişken Bazında Toplam	17	100

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin gösterilen bulgulara göre araştırmaya katılan işgörenlerin % 76.47’si erkek, %23.53’ü ise kadındır. Medeni durumlarına göre incelendiğinde katılımcıların %82.35’i evli, %17.65’i ise bekârdır. Bununla birlikte katılımcıların yaşlarını incelediğimizde; 31 yaş ve üstünün %58.82’lik oranla büyük çoğunluğu oluşturduğu, işgörenlerin %35.30’nun 25-30 yaş aralığında olduğu ve %5.88’in ise 25 yaş altında işgörenlerden oluştukları tespit edilmiştir. Çalışma süreleri bakımından 3 yıl ve üzerinde çalışanların %70.59’luk oranla büyük çoğunluğu oluşturduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 1-3 yıl arasında çalışanların %23.53 ve 1 yıldan az süre çalışanların ise %5.88 oranında oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırma soru formunda hazırlanan açık uçlu sorulara verilen cevaplar oransal olarak kategorize edilmiştir. Buna göre, araştırmaya dâhil edilen katılımcıların, oluşturulan soru formunda yer alan açık uçlu sorulara verdikleri cevaplara yönelik dağılımların sırasıyla yüzdesel olarak değerleri sunulmuştur.

Soru 1: Çalıştığınız şirkette; farklı nedenlere bağlı olarak iş arkadaşlarınızla aranızda bir çatışma potansiyeli olduğunu düşünüyor musunuz?

Soru 1’e verilen cevaplar kapsamında; araştırmaya katılan işgörenlerin %58.82’si çalıştığı şirkette farklı nedenlere bağlı olarak iş arkadaşlarıyla aralarında bir çatışma potansiyeli olduğunu düşünüp evet derken, %41.18’i ise böyle bir çatışma potansiyeli olmadığını düşünüp hayır cevabını vermiştir. Buna göre, işgörenler çalıştıkları şirkette diğer işgörenlerle aralarında bir çatışma yaşama olasılığının daha yüksek olduğu eğilimindedirler. Söz konusu bu durum, işgörenlerin potansiyel çatışma yaşamalarının diğer bir ifadeyle şirket içinde çatışma çıkma olasılığının mevcut olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çatışma olasılığının yüksek olduğunu düşünen işgörenlerin; gözlemlerine, deneyimlerine ve örgüt iklimine bağlı olarak görüş bildirdiklerini ifade edebiliriz. Buna karşılık çatışma olasılığının olmadığını düşünen işgörenler ise; isminin açığa çıkabileceğini düşünerek gerçek görüşünü ifade etmemesi, çatışma olasılığının olmadığını düşünmesi, içinde yaşadığı olası çatışma ihtimalini algılayamaması, yanlış yorumlaması ya da uzun dönemde yaşanabilecek bir çatışmayı öngörememesi gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak görüş bildirdiklerini söyleyebiliriz. Elde edilen cevapların oransal dağılımlarına bakarak araştırma kapsamında, doğrudan çatışmanın olmadığı ancak işgörenlere, örgütün yapısına ve işleyişine bağlı olarak çatışma ihtimalinin yüksek olduğu diğer bir ifadeyle gizli bir çatışma durumunun varlığı belirlenmiştir. Bu bağlamda; soru 1’den elde edilen bulgular doğrultusunda, Pondy’nin örgütsel çatışma modeline göre araştırma kapsamında ele alınan şirket içinde örtük çatışma durumunun yaşandığını söylemek mümkündür.

Soru 2: Çalıştığınız şirkette; birey veya gruplar arasında çeşitli nedenlere dayanarak yapılan işlerde birbirlerini engelleme gibi durumlarla karşılaşıyor musunuz?

Soru 2’ye verilen cevaplara göre araştırmaya katılan işgörenlerin; çalıştıkları şirkette birey veya gruplar arasında çeşitli nedenlere dayanarak yapılan işlerde birbirlerini engelleme gibi durumlarla karşılaştıklarını belirten ve evet diyenlerin oranı %70.59 olarak tespit edilmiştir. Buna karşılık işgörenlerden; “hayır”, şirkette yapılan işlerde birey veya gruplar arasında çeşitli nedenlere dayanarak birbirlerini engelleme durumlarıyla karşılaşmadım diyenlerin %29.41 oranında oldukları belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların %70.59 gibi yüksek bir çoğunluğu, şirket içinde yapmış ya da yapmayı planladığı bir faaliyetin birim içindeki gruplar ya da bireysel faktörler tarafından çeşitli nedenlerle dolaylı veya doğrudan engellendiğini düşünmektedirler. Diğer yandan %29.41 oranındaki işgörenler ise; şirket içinde bulundukları ya da tasarladıkları faaliyetler konusunda herhangi bir engelle karşılaşmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bağlamda evet diyenlerin; yaşadıkları işin özelliğine bağlı olarak çeşitli aksaklıklar yaşaması veya işle ilgili yaşanan problemlerden diğer grup veya bireyi sorumlu olarak tutmaları nedenlerine bağlı olarak şirket içinde algıladıkları bir çatışmanın varlığı yönünde görüş bildirdiklerini ifade edebiliriz. Buna karşılık hayır diyenlerin ise herhangi bir işle ilgili yaşanan aksaklık durumunun dolaylı ya da doğrudan herhangi bir grup veya birey tarafından kaynaklandığına yönelik bir çatışma durumunu algılamadıkları, ortaya çıkan problemlerin işin yapısından kaynaklandığını düşünmeleri ya da var olan sorunu kabul etmek istememeleri gibi faktörler yönünde görüş bildirdiklerini söyleyebiliriz. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcıların görüşleri çerçevesinde; Pondy’nin örgütsel çatışma modeline göre şirket içinde algılanan çatışma durumunun yaşandığını söylemek mümkündür.

Soru 3: Çalıştığınız şirkette; birim içinde veya dışında iş arkadaşlarınızla aranızda hissettiğiniz bir kutuplaşma veya çatışma var mı?

Soru 3’e verilen cevaplar doğrultusunda, katılımcıların %64.71’i çalıştıkları şirkette birim içinde veya dışında iş arkadaşlarıyla aralarında hissettikleri bir kutuplaşma veya çatışma olduğunu belirtmiş ve evet demişlerdir. Buna karşılık çalıştıkları şirkette birim içinde veya dışında iş arkadaşlarıyla aralarında hissettikleri bir kutuplaşma veya çatışma olmadığını belirtip hayır diyenlerin oranı ise %35.29 olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırma kapsamında ele alınan şirket genelinde çalışan işgörenlerin %64.71 oranında büyük çoğunluğunun bir çatışma hissettiğini ifade edebiliriz. Araştırmaya dâhil edilen işgörenlerin çalıştıkları kurum içinde hissedilen düzeyde bir çatışma durumunu yaşadıklarını ifade etmelerinde çeşitli nedenler ileriye sürmek mümkündür. Bu nedenler; şirket içinde çalışanların genel olarak birbirlerini suçlamaları, gruplar halinde kutuplaşmış yapılar oluşturması, işgörenlerin kendi düşüncelerini aşırı derecede savunması ve diğer çalışanlara kabul ettirmek istemesi, örgüt içinde yaşanan herhangi bir olay karşısında işgörenlerin birbirlerine karşı kolay duygusal tepkiler vermesi şeklinde sıralanabilir. Bu bakımdan söz konusu nedenlere bağlı olarak işgörenlerin hissedilen çatışma yönünde görüş bildirdiklerini ifade edebiliriz. Diğer yandan şirket içinde hissedilen yönde bir çatışma yaşamadıkları yönünde görüş

bildirenlerin ise; birlikte çalıştıkları diğer işgörenlere göre küçük ya da büyük düzeyde herhangi bir soruna karşı duygusal tepki vermemesi, gruplar arasında taraf olmaması ya da objektif değerlendirmelerde bulunmaması gibi nedenler ileri sürülebilir. Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda; ele alınan şirket içinde Pondy'nin örgütsel çatışma modeli aşamalarından hissedilen çatışma durumunun yüksek düzeyde görüldüğünü söyleyebiliriz.

Soru 4: Çalıştığınız şirkette; birim içinde veya dışında iş arkadaşlarınızla aranızda misilleme, kavga ya da saldırganlıkların olduğu herhangi bir durum yaşadınız mı?

Soru 4'e verilen cevaplar kapsamında; araştırmaya katılan işgörenlerin %23.53'ü çalıştığı şirkette birim içinde veya dışında iş arkadaşlarıyla arasında misilleme, kavga ya da saldırganlıkların olduğu bir durum yaşadığını belirtmiş ve evet demiştir. Diğer yandan işgörenlerin %76.47'si ise böyle bir kavga, misilleme ya da saldırı durumu ile karşılaşmadığını ifade edip hayır cevabını vermiştir. Elde edilen bu veriler doğrultusunda şirket içinde çalışan bireyler arasında aktif veya pasif bir saldırganlık düzeyinin diğer bir ifadeyle açık düzeyde bir çatışma durumunun olmadığı sonucunu çıkarmamız mümkündür. Bununla birlikte düşük düzeyde de olsa şirket içinde işgörenlerin birbirlerini engellemeye ve bireysel çıkarlarını korumaya yönelik farklı şekillerde açık bir çatışma durumunun yaşandığını söyleyebiliriz. Bütün bunların sonucunda araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde; Pondy'nin örgütsel çatışma modeline göre şirket içinde açık çatışma durumunun düşük düzeyde yaşandığını söylemek mümkündür.

Soru 5: Çalıştığınız şirkette; iş arkadaşlarınızla aranızda yaşadığınız herhangi bir çatışmadan sonra iş birliği içinde çözüme kavuşturulan bir durum yaşadınız mı?

Soru 5'e verilen cevaplara göre araştırmaya katılan işgörenlerin; çalıştıkları şirkette iş arkadaşlarıyla aralarında yaşadıkları herhangi bir çatışmadan sonra iş birliği içinde çözüme kavuşturulan bir durumla karşılaştıklarını belirtenlerin ve evet diyenlerin oranı %29.41 olarak tespit edilmiştir. Buna karşılık işgörenlerden; "hayır", şirkette iş arkadaşlarımızla aramızda yaşadığımız herhangi bir çatışmadan sonra iş birliği içinde çözüme kavuşturulan bir durumla karşılaşmadım diyenlerin oranının %35.29 oldukları belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların %70.59 oranında büyük çoğunluğunun şirket içinde çatışma sonrasında işbirliği içinde çözüme yönelik kararların alındığı ve uygulamaların yapıldığı yönünde görüş bildirdiklerini ifade etmek mümkündür. Özellikle ele alınan şirket çerçevesinde örgütsel düzeyde işgörenlerin işbirliği içinde çatışma sonrasında çözüm odaklı yaklaşımlarla karşılaştıklarını söyleyebiliriz. Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda; ele alınan şirket içinde Pondy'nin örgütsel çatışma modeli aşamalarından çatışma sonrası durumunun yüksek düzeyde uygulandığını söylemek mümkündür.

7. SONUÇ

Örgütsel literatür incelendiğinde, örgütlerin bir örgüt olarak meydana gelen çatışmalara karşı açık ve hazırlıklı olmaları, çatışmaları tespit etmeleri, kontrol etmeleri ve sisteme uygun bir şekilde yönetmelerinin önemli olduğu görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel düzeyde normatif amaçlara bağlı olarak taraflar arasında yaşanan çatışma aşamalarının doğru bir biçimde konumlandırılmasının gerekli olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Bu çerçevede örgütsel düzeyde belirlenen doğru konular üzerinde çatışma yönetimine göre doğru temel kurallar altında hareket etmek gerekmektedir. Söz konusu durum, açık olarak yöneticilerin işlevlerine yönelik uygulanacak bir sistemin aşamalarını kabul etmek demektir. Örgütsel düzeyde meydana gelebilecek çatışmaların çok farklı şekillerde ve örgütsel davranış odaklı yaklaşımların temelinde dinamik bir süreç olarak ele alınması gerektiğini söylemek mümkündür. Bu bakımdan örgütsel çatışma; koşulsal durumlara, bireysel ve grupsal farklılıklara, duygusal durumlara ve tepkilere, yapısal işleyişe bağlı olarak bir bütün olarak tüm bileşenleri yapısında bulunduran çok yönlü bir süreçtir.

Örgütsel çatışma ele alınırken çatışmanın sadece olumlu ya da olumsuz tarafı değil aynı zamanda bireysel ve örgütsel düzeyde yapısal işleyiş ve işlevsel aksaklıkların ortaya çıkarılması bakımından düşünülmeli ve harekete geçilmelidir. Genel olarak meydana gelen örgütsel çatışma, mevcut çatışmayı azaltmak ya da ortadan kaldırmak için baskı oluşturmaya rağmen süregelen çatışma hali devam eder ve koşulsal durumlar çerçevesinde yönetici tarafından bilinçli olarak yönetilmeye çalışılır. Bununla birlikte çatışmanın tespit edilmesi ve yönetilmesi aşamasının örgütsel etkililiğe faydası çatışmanın doğasına ve yöneticinin yönetim felsefesine bağlı olarak gelişim gösterir. Aynı zamanda örgütsel düzeyde iletişim kanallarının açık olması büyük önem taşır. Özellikle örgüt içindeki üyeler arasında meydana gelen çatışmanın temel belirleyicisinin hedeflerin farklılaşması olduğu ileri sürülebilir. Bu noktada örgütsel çatışma modeli bağlamında her bir çatışma türü tespit edilip üyeler arasındaki işbirliği, rekabet ve değişim yönetimi sağlanmalıdır.

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda örgütsel çatışma modeline göre örgütsel düzeyde çatışmayı etkin bir şekilde tespit etmek, analiz etmek, yönetmek ve kontrol etmek için değerlendirmelerde bulunmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında örgüt içinde yaşanan çatışmaların düzeyi ve örgütsel düzeyde Pondy'nin örgütsel çatışma modeline göre hangi çatışma aşamalarının meydana geldiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda yöneticiler, örgütsel çatışma modeli kapsamında örgüt içinde meydana gelen çatışmaların ortaya çıkış nedenlerine bakmaksızın çatışmayı analiz ederek nedenler üzerinde yoğunlaşarak çözüme yönelik alternatif stratejiler geliştirme yollarına gidebilirler.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular sonucunda Pondy'nin örgütsel çatışma modeli aşamalarından örtük çatışmanın incelemeye tabi tutulan işletme içinde görülme oranı %58,82 olarak tespit edilmiştir. Buna göre örgüt içinde çalışanların bizzat kendilerinin ya da gözlemledikleri diğer çalışanların örtük (gizli) bir çatışma içinde oldukları belirlenmiştir. Örtük çatışma aşamasında açık bir çatışma hali olmamasına rağmen bireysel veya grupsal düzeyde farklı nedenlere dayanan bir çatışma potansiyeli bulunmaktadır. Söz konusu çatışma aşamasının ortaya çıkmasının nedenlerini; örgütsel işleyişe bağlı olarak gruplar

veya bireyler arasında iş yapma farklılıklarının olması, değer yaratma konusunda farklı yöntemsel düşüncelere sahip olma ve kısa ve uzun dönemde önceliklerin belirlenmesinde ayrılıkların yaşanması şeklinde sıralamak mümkündür.

Bu çalışmada, incelenen işletmede yapılan araştırma kapsamında elde edilen bulgular sonucunda Pondy'nin örgütsel çatışma modeli aşamalarından algılanan çatışma aşamasının görülme oranının %70,59 olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırma kapsamında incelenen işletmede görülen en yüksek örgütsel çatışma modeli aşamasının algılanan çatışma aşaması olduğu tespit edilmiştir. Oransal olarak algılanan çatışma aşamasının yüksek olması bize işletme içinde bireyler veya gruplar arasında taraflardan en az birinin rahatsız, tedirgin ve duygusal olarak olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte işletme içinde en çok görülen çatışma türünün algılanan çatışma olmasının nedenleri; işin mahiyeti, bireylerin iş yapma pratikleri ve kültürel yapıları, koşulsal durumların farkına varılması ve çatışmanın nedenlerine yönelik yanlış konumlama olarak sıralamak mümkündür.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular sonucunda analiz edilen işletmede Pondy'nin örgütsel çatışma modeli aşamalarından hissedilen çatışma türünün görülme oranının % 64.71 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işletme genelinde hissedilen çatışma türünün de algılanan çatışma türü gibi yüksek oranlarda görüldüğü belirlenmiştir. Bu oranlar, örgütsel düzeyde bireylerin veya grupların aralarında tedirginlik, düşmanlık veya hayal kırıklığına uğrama şeklinde verdikleri duygusal tepkilerin algılanan çatışma seviyesinden hissedilen çatışma seviyesine yükseldiğini göstermektedir. Aynı zamanda oransal olarak örgüt içinde meydana gelen çatışma seviyelerinin algılanandan hissedilen çatışmaya dönüşme oranı birbirine yakındır. Elde ettiğimiz bu veri bize çalışanların herhangi bir çatışma algıladıkları zaman bunun hissedilen çatışmaya dönüşümünün muhtemel olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada analiz edilen işletme kapsamında elde edilen bulgulara göre Pondy'nin örgütsel çatışma modeli aşamalarından açık çatışma türünün %23.53 oranında görüldüğü belirlenmiştir. Bu kapsamda açık çatışma türünün işletmede genelinde en az görülen çatışma türü olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bu durum bize, analize dâhil edilen örgüt genelinde üyeler veya gruplar arasında aktif saldırganlıkların olmadığını, görünür düzeyde bir çatışmanın yaşanmadığını ve bireylerin niyetlerini göstermek için eylem ya da herhangi bir tepkide bulunmadıklarını göstermektedir. Buradan işletme genelinde meydana gelen çatışma türlerinin ve düzeylerinin genel olarak aktif bir düzeyde değil pasif düzeyde eylemlere dayanan yapısal bir özellik gösterdiğini sonucuna ulaşmamız mümkündür. Diğer bir ifadeyle örgüt üyelerinin niyetlerinin eylemlere dönüşme düzeylerinin ve duygusal tepkilerini gösterme eğilimlerinin düşük düzeyde olduğu göreceli olarak pasif bir nitelik taşıdığını ifade etmemiz mümkündür.

Son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ele alınan işletme genelinde Pondy'nin örgütsel çatışma modeli aşamalarından çatışma sonrası aşamasının %29.41 oranında görüldüğü belirlenmiştir. Buna göre işletme genelinde görülen çatışma sonrası aşamasının yaklaşık olarak açık çatışma aşaması oranında olduğu tespit edilmiştir. Örgüt genelinde herhangi bir örgütsel çatışma aşamasının ardından çatışma sonrası aşamaya kadar mevcut çatışma çözümü ulaştırılmazsa açık çatışma aşaması düzeyine ulaşılır. Açık çatışma aşamasından sonra çatışma sonrası aşamada ise örgütsel ve bireysel düzeyde iş ilişkilerine, iş birliğine ve örgüt uyumuna zarar verecek şekilde sonuçlar meydana gelmesi beklenmektedir. Bununla birlikte eğer örgütte meydana gelen bir çatışma açık çatışma aşamasına kadar çözüme kavuşturulursa o zaman örgütsel düzeyde iş birliği sağlanır ve geleceğe yönelik iş ilişkilerinin ve örgütsel işleyişin önü açılır. Çatışma sonrası aşamasının; örgütsel ve bireysel düzeyde işbirliğinin sağlanması, iş ilişkilerinin ve akışının geliştirilmesi ya da örgütsel işleyişin ve işletmenin geleceğe yönelik planlarının uygulanmasına yönelik adımların uygulanmasına zarar verecek sonuçlar üretebilecek bir niteliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel düzeyde örgütsel çatışma türlerinin örgüt ve üyelerinin yapılarına bağlı olarak değişmekle birlikte ortaya çıkış biçimlerinin temel nedenlerini genel olarak sıralamak mümkündür. Bu nedenler: örgüt yapısı ve işleyişi, işin niteliği, bireysel hedef farklılıkları ve öncelik konumlama, farklı düzeylerde değer yargılarına, kültüre ve bakış açılarına sahip olma biçiminde sıralanabilir. Bununla birlikte performansa bağlı verilerin yorumlanmasına yönelik uygulamalar, gruplar veya bireyler arasında kıskançlık yaşanması, formal nitelikli nedenler (ihale yapılması, finansal kredi desteği sağlanması, yapılan işlerin likidite dönüşü), kaynakların dağılımında dengesizlik yaşanması, işin doğası gereği karşılıklı ve bağımlı iş yapma zorunluluğu çatışmaların yaşanmasının diğer nedenleri olarak sıralanabilir. Bu çalışma kapsamında ele alınan işletme genelinde en çok meydana gelen Pondy'nin örgütsel çatışma türlerinin algılanan ve hissedilen çatışma türleri olduğu görülmektedir. Bu durum bize işletme genelinde, algılanan ve hissedilen çatışmalar bağlamında işin niteliği, kıskançlık, performans ile hedef farklılıkları ve öncelik konumlama nedenlerine bağlı olarak bireyler veya gruplar arasında tek taraflı (algılanan) ya da karşılıklı (hissedilen) düzeyde tedirginlik, düşmanlık, kutuplaşma, hayal kırıklığına uğrama biçiminde duygusal tepkilerin geliştirildiğini ve yaşandığını göstermektedir. Bu bağlamda Pondy'nin örgütsel çatışma modeli yardımıyla yöneticiler işletmede meydana gelen çatışmaları tespit etme, kontrol etme ve yönetme şansına sahip olabilirler. Aynı zamanda çatışmaların tespit edilmesiyle birlikte açık çatışma aşamasına kadar çatışmalara çözüm yolu bulunabildiği takdirde yöneticilere, örgütsel düzeyde geleceğe yönelik iş birliği, örgütsel performans ve iş geliştirme konularında yardımcı olabilecek ve farklı çözüm odaklı stratejiler geliştirmelerine imkân sağlayabilecektir. Bu bakımdan örgüt genelinde meydana gelebilecek her türlü düzeyde çatışma açık çatışma aşamasına gelmeden önce tespit edilmeli ve daha sonra çözüme kavuşturulmalıdır. Bu sayede çatışmanın işlevsel ve dinamik nitelikli özelliklerinden yararlanarak örgütsel ve bireysel düzeyde fayda sağlamak mümkün olabilecektir.

Çalışmanın sınırlılıkları, örneklem sayısının azlığı ve tek bir sektörde hizmet veren bir örgütün ele alınması olarak gösterilebilir. Buna karşılık araştırmanın yöntemi olarak çok az çalışmada görülen ve kullanılan fenomenolojik araştırma yönteminin kullanılmasının çalışmaya bir değer katabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda örgütlerde çatışmayı tespit etmek, kontrol

etmek ve yönetmekle ilgili yol gösterici bir niteliğe sahip olan Pondy'nin örgütsel çatışma modeli yaklaşımının kullanılmasının işletmelere fayda sağlayabileceği söylenebilir. Günümüzde örgütlerin yönetiminde önemli görülen ve üzerinde stratejiler geliştirip önlemler alınması gereken bir kavram olarak değerlendirilen çatışmanın örgütsel çatışma modeli yaklaşımı bağlamında temel alınarak kullanılması ve analiz edilmesiyle birlikte çalışmanın literatüre özgün bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Anderson, G. (1990) Fundamentals of education research. London: The Falmere Press.
- Aydın Göktepe, E. (2020). Pandemi döneminde bireylerin uzaktan (evden) çalışma modeli algısını belirlemeye yönelik fenomenolojik bir araştırma; kamu üniversitesi örneği. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 10(1): 29-42.
- Baş, T. & Akturan, U. (2017). Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Burton, J. W. (1987). Resolving deep rooted conflict. Virginia: Centre for Conflict Resolution.
- Conbere, J. P. (2001). Theory building for conflict management system design. *Conflict Resolution Quarterly*, 19(2): 215-236.
- Creswell, J. W. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri. Bütün M., & Demir, S. B. (Ed.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- De Dreu, C. K. W. & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2): 105-117.
- Demir Uslu, Y. (2018). Örgütsel çatışma. Aydoğan, E. (Ed.), *Örgütsel davranış odaklı yönetsel yaklaşımlar* içinde (s.119-130). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1998). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. In Hambrick, D. C., Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (Eds.), *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation* (p.141-169). Boston: Harvard Business School Press.
- Follett, M.P. (1942). Constructive conflict. In Metcalf, H.C., & Urwick, L. (Eds), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (p.30-49). New York, NY: Harper.
- Jones, G. R. (2017). Örgüt kuramı, örgüt tasarımı ve örgütsel değişim. Altın Gülova, A., Oral Ataç, L., & Dirik, D. (Ed.), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Lewicki, R. J., Saunders, D.M., & Minton, J. W. (1997). Essentials of negotiation. Chicago, IL: Irwin.
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814.
- Montes, C., Rodriguez, D., & Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(1): 6-18.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiro, J. M., & Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*, 10(1): 5-24.
- Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6): 118-137.
- Pondy, L. R. (1966). A systems theory of organizational conflict. *The Academy of Management Journal*, 9(3): 246-256.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2): 296-320.
- Pondy, L. R. (1989). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 2(2): 94-98.
- Qutoshi, S. B. (2018). Phenomenology: A philosophy and method of inquiry. *Journal of Education and Educational Development*, 5(1): 215-222.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206-235.
- Rahim, M. A. (2011). Managing Conflict in Organizations. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Örgütsel davranış. Erdem, İ., (Ed.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Roloff, M. E. (1987). Communication and conflict. In Berger, C. R., & Chaffee, S. H. (Eds.), *Handbook of communication science* (p.484-534). Newbury Park, CA: Sage.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S.H. (1994). Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement. New York, NY: McGraw-Hill.
- Silverman, D. (2005). Doing qualitative research: A practical handbook. London: Sage.
- Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(6): 7-16.

- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17(2): 87-95.
- Trippe, B. & Baumoe, D. (2015). Beyond the Thomas–Kilman Model: Into extreme conflict. *Negotiation Journal*, 31(2): 89-103.
- Wall, J. A. & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3): 515-558.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



REFLECTION OF DIFFERENCES BETWEEN NATIONAL CULTURE AND REGIONAL CULTURES ON WORK LIFE: A STUDY ON TOURISM SECTOR

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1322

RJBM- V.7-ISS.4-2020(5)-p.253-267

Dogan Karadag¹, Halime Goktas Kulualp²

¹Karabuk University, Institute of Social Sciences, Karabuk, Turkey.

dkaradag2181@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1174-2442

²Karabuk University, Safranbolu Faculty of Tourism, Karabuk, Turkey.

halimegoktas@karabuk.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1485-3026

Date Received: June 17, 2020

Date Accepted: November 16, 2020

To cite this document

Karadag, D., Kulualp, H.G., (2020). Reflection on differences between national culture and regional cultures in working life: a study on of tourism sector. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(4), p.253-267.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1322>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- Culture has an important place in working life in societies and every society has its own culture. However, in addition to the upper culture that every society has, there are subcultures that exist as a result of differences such as different religious beliefs, languages, ethnic origins, and the region of residence, and this situation leads to differences. It is necessary to examine the regional cultures in the country in order to determine this difference and to obtain more efficient results.

Method- Questionnaire technique was used within the scope of the study. In the study, the values questionnaire (VSM 2013) developed by Hofstede was used as the questionnaire form. A 5-point Likert scale was used for questions determining cultural dimensions. As a result of the studies, 413 surveys in the Black Sea Region and 391 in the Southeastern Anatolia Region were included in the analysis.

Findings- As a result of the investigations, it was determined that there are differences between national (upper) culture and regional (sub) cultures. Cross-cultural characteristics were identified between the two regions, especially between uncertainty avoidance and long-short term orientation. In the dimensions of power distance, femininity-masculinity, tolerance-limitation, long-short term orientation, national culture levels and different cultural characteristics were determined.

Conclusion- As a result of the research, it was determined that the power of upper culture to represent subcultures is insufficient. It would be wrong to accept the culture of a country or society as correct and complete. In this study, results were obtained to support studies that defend and determine that general culture will be insufficient to represent subcultures.

Keywords: Culture, cultural differences, working life, Hofstede cultural dimensions, tourism workers.

GEL Codes: M12, M14, L20

ULUSAL KÜLTÜR İLE BÖLGESEL KÜLTÜRLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN ÇALIŞMA HAYATINA YANSIMASI: TURİZM SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

ÖZET

Amaç- Toplumlarda kültür çalışma yaşamında önemli bir yer tutmaktadır ve her toplumun kendine has bir kültürü vardır. Fakat her toplumun sahip olduğu üst kültürün yanında, toplum içerisinde bulunan farklı dini inançlar, diller, etnik kökenler, yaşanan bölge gibi farklılıklar neticesinde varlığını sürdürmekte olan alt kültürlerde bulunmaktadır ve bu durum farklılıklara yol açmaktadır. Bu farklılığın belirlenmesi ve daha verimli sonuçların elde edilebilmesi için ülke içinde bulunan bölgesel kültürlerin de incelenmesi gerekmektedir.

Yöntem- Çalışma kapsamında anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada anket formu olarak Hofstede tarafından geliştirilen değerler anketinin (VSM 2013) kullanılmıştır. Kültürel boyutları belirleyen sorular için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde Karadeniz Bölgesinde 413, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ise 391 adet anket analize dahil edilmiştir.

Bulgular- İncelemeler sonucunda ulusal (üst) kültür ile bölgesel (alt) kültürler arasında farklılıkların var olduğu belirlenmiştir. İki bölge arasında özellikle belirsizlikten kaçınma ve uzun-kısa dönem oryantasyonu arasında zıt yönlü kültür özellikleri belirlenmiştir. Güç mesafesi, dişilik-erillik, hoşgörü-kısıtlılık, uzun-kısa dönem oryantasyonu boyutlarında ise ulusal kültür düzeyleri ile farklı kültür özellikleri belirlenmiştir.

Sonuç- Araştırma sonucunda üst kültürleri temsil edebilme gücünün yetersiz olduğu belirlenmiştir. Bir ülke veya toplumun sahip olduğu kültürü doğru ve eksiksiz olarak kabullenmek hatalı olacaktır. Yapılan bu çalışmada genel kültürün alt kültürleri temsil etmekte yetersiz olacağını savunan ve belirleyen çalışmaları destekleyecek sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, kültürel farklılıklar, çalışma hayatı, Hofstede kültür boyutları, turizm çalışanları.

JEL Kodları: M12, M14, L20

1. GİRİŞ

Veryüzünde bulunan tüm toplumlarda doğuştan elde edilemeyen, toplumun yaşama ve sorun çözme biçimlerini, insanlar arasında meydana gelen etkileşimi, gelenek ve göreneklerini, dini inanç, yeme-içme alışkanlıklarını belirleyen, toplumlara özgü bir yol haritası vardır. Bu yol haritasına kültür adı verilmektedir (Şahin, 2010, s. 22; Köse ve diğerleri, 2001, s. 220). Geert Hofstede ve Minkov her kültürü güç mesafesi, bireysellik-kolektivizm, erillik-dişilik, belirsizlikten kaçınma derecesi, uzun-kısa dönem oryantasyonu ve hoşgörü-kısıtlılık'tan oluşan 6 boyutun temsil ettiğini vurgulamış ve 1980'li yıllardan itibaren IBM şirketleri ile birçok ülkede bu 6 boyut kapsamında ülkelerin ulusal kültür boyutlarını belirlemiştir.

Hofstede elliden fazla ülke ve yüz binden fazla anket ile büyük çok uluslu şirketlerde (IBM) insanların değerleri ve değerler ile ilgili duyguları hakkında bir veri tabanı oluşturmayı başarmıştır. Bu çalışmalar IBM şirketinin yan kuruluşlarında dört yıllık ara ile iki kez yapılmıştır. Elde edilen ilk veriler yeterince açıklayıcı olamamıştır. Fakat elde edilen sonuçlar analiz odağı kişilerden ülkelere çevrildiğinde daha anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Hofstede 'ye göre kültürlerarası farklılıklar üzerine yapılan araştırmaların zayıf noktalarından biri toplumsal ve bireysel düzeyde meydana gelen farklılıklardır (Hofstede, 2010, s.5-6). Gürsoy ve Umbreit (2004, s.59)'e göre literatürde kültür farklılıklarına odaklanılmış çalışmalar arasında en etkili olanların Hofstede tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmalardır. Geert Hofstede 1980, 1990, 1993, 2001, 2005 ve Minkov 1991 ile yıllarında elli ülkede genişletilmiş ulusal kültür üzerinde çalışmalar yapmıştır. Fakat her ülkede ulusal kültür dışında bölgesel, etnik ve dini farklılıklardan kaynaklı olarak alt kültürler bulunmaktadır.

Bir toplumda belirli toplumsal kalıpların içerisinde bulunan ve ortak yönleri ile birlikte önemli farklılıkların da bulunduğu alt kültürler bulundukları bölgedeki veya ülkedeki genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Buna karşın, genel kültür alt kültürlerin toplamı olarak düşünülmemektedir. Irk, din, dil ve etnik köken gibi bazı özelliklerin etkisi ile oluşan ve bu özellikler ile birlikte gelişen alt kültürlerden bahsedilebilir. Sadece genel toplumsal özelliklerden değil insanların bulundukları sosyal statü, toplumsal tabaka gibi kategorize edilen özellikler ile de bazı alt kültürlerin oluştuğu görülmektedir (Şişman, 2014, s.7; Oktay, 1996, s.99-100; Erdoğan, 1994, s.122).

Günümüzde ülkeler açısından ekonomik kalkınmanın öncü sektörlerinden biri turizm sektörüdür. Turizm sektöründe yabancı kültürlerden gelen turistlere farklı bir kültüre sahip çalışanlar tarafından hizmet sunulması ile birlikte bir kültür kaynaşması meydana gelmektedir. Meydana gelen bu kültür kaynaşmasını en iyi şekilde yönetebilmek sektör geleceği açısından önemlidir.

Çalışma kapsamında Hofstede tarafından belirlenen kültür boyutları ile Türkiye'nin Doğu ve Karadeniz kültürlerini temsil eden iki bölgede bulunan turizm çalışanlarında meydana gelen bölgesel farklılıklar incelenmiştir. Doğu kültürünü temsilen Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Karadeniz kültürünü temsilen Karadeniz Bölgesi seçilmiştir. Bu iki bölgede bulunan turizm çalışanları araştırmanın ulaşılabilir evrenini oluşturmuştur. Karadeniz Bölgesinde 413, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ise 391 adet anket analiz kapsamına alınmıştır. Araştırmada veriler her iki bölge için ayrı ayrı ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır ve Hofstede tarafından daha önce belirlenen ulusal kültür düzeyleri ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Yapılan analizlerde iki bölge arasında özellikle belirsizlikten kaçınma ve uzun-kısa dönem oryantasyonu arasında zıt yönlü kültür özellikleri belirlenmiştir. Güç mesafesi, dişilik-erillik, hoşgörü-kısıtlılık, uzun-kısa dönem oryantasyonu boyutlarında ise ulusal kültür düzeyleri ile farklı kültür özellikleri belirlenmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Toplumlara kültür farklılıklarının incelenmesi araştırmacılar için çok geniş bir çalışma alanı sunmaktadır. Son yıllarda ülkeler arası farklılıkların incelenmesi kadar bir ülke içindeki farklı etnik köken, dini motifler, yaşanan bölge gibi etkenlerden kaynaklı olarak ülke kültürünün belirli bir kapsamda değişip değişmediği araştırma konusu olmaya başlamıştır. Ülke içi farklılıklar incelenirken, bölgesel farklılıklar kültürel boyutlara göre değişir mi? Bölgesel farklılıklara dikkat edilmeli mi? Bir ülkedeki bölgesel farklılıklar ülke genelinden daha mı fazla değerli? tarzında soruların cevapları aranmaya başlanmıştır (Kasaa vd., 2014, s.826).

Bir ülkede kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar o ülke içindeki farklılıkları temsil etmek için yetersiz kalacaktır (Kasa ve diğerleri, 2014, s.847). Bu yetersizliğin ortadan kaldırılması ve daha verimli sonuçların elde edilebilmesi için ülke içinde bulunan bölgesel kültürlerin de incelenmesi gerekmektedir. Elde edilecek sonuçların ülke genelinde elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılarak farklılıkların daha net belirlenmesi çalışmaların geliştirilebilmesi açısından önemli olabilir.

Bir bölgenin kültürünün araştırılması ile elde edilecek sonuçlarında ulusal düzeyde geçerliliğinin olması zordur. Bunun için bir kültürü değil kültürün sahip olduğu boyutların incelenmesi ve farklılıkların boyut düzeyinde ortaya konması sağlıklı olacaktır (Fink ve Mayrhofer, 2009, s.43-44).

Bahsedilen bu konuda 2001 Sosyal Bilimler Atıf Dizisinde Hollandalı yazarlar arasında en çok alıntı yapılan ve Avrupalı yazarlar arasında ise en çok alıntı yapılan dokuzuncu olan Hofstede'nin belirlediği 5 boyut ve daha sonra Minkov'un katkısı ile 6'ya çıkarılan kültür boyutları literatürde geçerli kabul edilmektedir (Bing, 2004, s.2003-2004). Bahsi geçen kültür boyutları şu şekildedir;

Güç mesafesi; Toplumda var olan yaptırım gücünün ne oranda dağıldığını inceleyen kültür boyutudur. Hofstede'ye göre bir kültürde güç mesafesi yüksek ise liderler ve büyükler otoriterdir ve otorite sorgulanmaz. Güç dağılımı eşit değildir. Fakat düşük güç dağılımına sahip kültürlerde otorite düşüktür, katılımcı bir yönetim tarzı benimsenir ve güç her zaman eşit dağılmaktadır. (Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 2010: 61). Güç mesafesi sosyal sistemler içerisinde incelendiğinde güç kullanımında meydana gelen farklılık ve dağılımdaki eşitsizliklerin bireyler tarafından nasıl karşılandığını ifade ederken, yönetim açısından incelendiğinde ise otoriteyi, liderliği ve karar verme mekanizmalarını ifade etmektedir (Turan ve diğerleri, 2005, s.185).

Bir kültürde sistem içerisindeki üyelerin güç dağılım eşitliğini ne ölçüde kabul ettiklerini ifade eden bu boyutta, Hofstede yüksek güç mesafesine sahip ülkelerin merkezi bir siyasi güce sahip olma eğiliminde olduğunu ve maaş, statü gibi konularda büyük farklılıklar, uzun hiyerarşiler sergilediklerini belirtmiştir. Astlar, "patronu" yardımsever bir diktatör olarak görebilir ve işleri kendilerine anlatıldığı gibi yapılması beklenir, ebeveynler itaat etmeyi öğretir ve saygı bekler, öğretmenler bilgeliğe sahiptir ve otomatik olarak saygındır (Marcus ve Gould, 2000, s.35-36).

Düşük güç mesafeli ülkelerdeki bireyler, toplumdaki herhangi bir güç eşitsizliğinin en aza indirilmesi gerektiğine inanmaktadır (Eylon ve Au, 1999, s.376). Düşük güç mesafesine sahip ülkelerdeki bireyler karar verme aşamasında kendilerine danışan ulaşılabilir yöneticileri tercih ederler. Aynı şekilde bu kültürlerdeki bireyler karar verme aşamasında bulunmadıkları takdirde işe olan bağlılıkları azalır ve düşük performans sergilerler (Sue-Chan ve Ong, 2002, s.1143-1145).

Bireysellik-Kollektiflik; Bir toplumda yaşayan bireylerin ne derecede "ben" ve "biz" tavrını gösterdiği ile ilgilenen kültür boyutudur. "Ben" yani bireysel düşünceye sahip olunan toplumlarda bireyler kendi ve yakın çevresinin çıkarlarını korumak için hareket etmektedirler. İş yaşamında ise kişisel çıkarları örgüt çıkarlarından önce gelmektedir. Fakat "Biz" yani kolektif düşünce yapısına sahip toplumlarda bireyler toplumsal çıkarları ön planda tutar ve bir topluluk halinde yaşamaya değer verirler (Hofstede, 1984, s. 83). Bireyci kültürlerde değerler şahısta bulunurken, kolektivist kültürlerde ise kimlik birinin ait olduğu sosyal ağa dayanmaktadır. Bireysel kültürler daha açık ve kesindir. Toplumcu kültürlerde sözlü iletişim, daha kapalı gizli bir iletişimdir (Wursten ve Fadrhonc, 2012, s.4). Hirshleifer ve Thakor (1992)'de yaptıkları çalışma sonucunda yüksek bireysellik özelliği gösteren kültürlerde bireylerin kendi çıkarları ile ilişki kurma ve itibarlarını artırma eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir (Gleason ve diğerleri, 2000, s.186).

Erillik-Dişilik; Hofstede 40 farklı ülkede çok uluslu şirketlerin iş hedeflerine yönelik olarak yaptığı çalışmalar ve analizler sonucunda bir "erillik endeksi" oluşturmuştur. Hofstede erillik / dişilik boyutunun hem ülkeleri hem de bireyleri farklılaştırdığını savunurken bir bireyin hem erkeksi hem de dişil özelliklerine sahip olabileceği gibi, bir ülkenin kültürünün de erkeksi ya da dişil olduğunu kabul etmektedir (Leung ve Moore, 2003, s.2-3).

Değerlerin erkeklik kalıpları (saldırganlık, baskınlık vb.) ve kadınlık kalıpları (şefkat, empati ve duygusal açıklık gibi) ile ne derece ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Yüksek erillğe sahip kültürlerde bireyler iş hayatında başarı, kazanç, tanınma, ilerleme ve meydan okuma gibi güç belirtilerine sahip olma eğilimindedirler. İnsanlar daha iddialı ve bireysel ihtiyaç-duyguları için daha az endişe duyarlar. Kadınsı kültürlerde yöneticilerin çalışanlarla iyi bir ilişkisi vardır, iş birliği ve istihdam güvenliği son derece değerlidir. Çatışmalar görüşmelerle çözülür. Kadınlar ayrıca yöneticilerdir. Çalışanlar, kendileri ve aileleri için arzu edilen bölgede yaşamayı severler. Kadınsı kültürlerin hizmet, danışmanlık ve ulaşımda avantajları vardır (Rajh ve diğerleri, 2016, s.313).

Belirsizlikten Kaçınma; Belirsizlikten kaçınan kültürler, yapılandırılmamış durumlar karşısında katı yasalar, kurallar, güvenlik önlemleri, felsefi ve dini düzlemde mutlak "Hakikat" inancı ile olumsuz ihtimalleri mümkün olan en aza indirmeye çalışırlar. "Sadece bir gerçek olabilir ve bizde var" inancı hâkimdir (Hofstede ve McCrae, 2004, s.62). Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu kültürlerde, yaşamı şekillendirmek için kurallara ve formaliteye ihtiyaç vardır. Yeterlilik, uzmanlara olan inançla sonuçlanan güçlü bir değerdir. Zayıf belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, genel olarak güçlü bir inanç vardır. Üstelik zayıf belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, insanlar daha yenilikçi ve girişimci olma eğilimindedir. Güçlü belirsizlikten kaçınma kültürleri insanlar, zayıf bir belirsizlikten kaçınma kültürlerindeki insanlara göre geleceklerine daha olumlu bakma eğilimlidirler çünkü bu, tehdit edici bir dünyayla yüzleşmenin bir yoludur. Benzer şekilde, gıdalardaki saflık, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde önemli bir ihtiyaçtır (De Mooij ve Hofstede, 2002, s.64).

Kısa-Uzun Dönem Oryantasyonu; Uzun dönem oryantasyonu uzun bir zaman diliminden sonra ortaya çıkan karar ve eylemlerin olası etkilerini öncelik sırasına göre sıralama eğilimidir (Lumpkin, vd., 2010, s.241). Uzun dönem oryantasyonu olan ülkelerde, planlama daha uzun bir zaman ufkuyla sahiptir. Örneğin uzun dönem oryantasyonu olan şirketler, çalışan eğitim ve gelişimine önemli yatırımlar yapmaya isteklidir (Rajh, vd., 2016, s.313). Kısa dönem oryantasyonu ise, geçmişle ilgili ve özellikle de geleceğe saygı, kültürün korunması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle ilgili erdemlerin teşvik edilmesi anlamına gelmektedir

(Seymen ve Akdeniz, 2012, s.205). Bu yüzden bir kültürde bulunan insanların geçmişi, bugünü ve yarını nasıl değerlendirdiğini saptamak o kültürü tanımak açısından önemli bir unsurdur (Bearden, vd., 2006, s.456).

Hoşgörü-Kısıtlılık; Bu boyut Hofstede'nin 93 ülkedeki değerlerini inceleyen Minkov'un çalışmalarına dayanarak, mutluluk ve yaşam kontrolüne odaklanmaktadır. Bu boyut, bir kişinin mutluluğunu, özgürlük duygusunu ve boş zamanın kullanılabilirliğini ölçmektedir. Hoşgörü, hayattan zevk alan, eğlenmek, harcama yapmak, tüketmek ve arkadaşlarla mutlu olmak gibi temel ve doğal insan özelliklerini nispeten özgür bir şekilde arıtılmasını sağlayan bir toplum anlamına gelmektedir (Al Omoush, vd., 2012, s.2392). Boyutun bir diğer değişkeni olan kısıtlılık ise insani hazların bastırılarak, sıkı ve sosyal normlar yoluyla düzenlenmesini, sinizm ve diğer olumsuz duygular ile bastırılmasını açıklamaktadır (Sample, 2013, s.364). Hoşgörü ve kısıtlılık boyutu, kısa-uzun dönemli oryantasyonun az çok tamamlayıcısı konumundadır. Bu Boyut diğer beş boyutta ele alınmayan yönere odaklanmaktadır ve literatürde "mutluluk araştırması" olarak bilinmektedir (Hofstede, 2010, s.15).

Gösterişe önem veren toplumlar, bireylerin kendilerini sevmeye ve para harcama isteklerine karşı özellikle hoşgörülüdür. Kısıtlı toplumlar, bu tür doygunluğun dengelenmesi ve düzenlenmesi gerektiğine dair bir inanca sahiptirler. Bu boyut geniş çapta test edilmemiş olsa da, hoşgörülü toplumlar daha fazla israf ve savurganlığa sahip bir yaşam tarzı benimsemektedirler. Bunun aksine, kısıtlanmış toplumlar göze çarpan normlar ve ılımlı davranışlar ise israfı ve savurganlığı minimuma indiren bir yaşam tarzı benimsemektedirler (Disli, vd., 2016, s.421).

Bir ülkede kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar o ülke içindeki farklılıkları temsil etmek için yetersiz kalacaktır (Kasa ve diğerleri, 2014, s.847). Bu yetersizliğin ortadan kaldırılması ve daha verimli sonuçların elde edilebilmesi için ülke içinde bulunan bölgesel kültürlerin de incelenmesi gerekmektedir. Elde edilecek sonuçların ülke genelinde elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılarak farklılıkların daha net belirlenmesi çalışmaların geliştirilebilmesi açısından önemli olabilir.

Kültür literatürü incelendiğinde, Türkiye'de turizm işletmeleri çalışanlarının kültürel değerleri ile ilgili sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan, Ertaş (2018), İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde, Akdeniz ve Seymen ise (2012) beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde İstanbul'da bir çalışma gerçekleştirmiştir. Türkiye'de kültür literatüründe, turizm sektörü çalışanları arasında yerel kültüre bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel davranış farklılıklarının bölgesel düzeyde belirlenmesi üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Akdeniz ve Seymen (2012), tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı iki otelde çalışan 142 çalışan ile anket çalışması yapılmıştır. Hofstede'nin Türkiye ile ilgili olarak elde ettiği MAS puanı 45 iken yapılan çalışmada 76 olarak belirlenmiştir. Çalışmada bulunan otellerden A otelinin MAS puanı 74, B otelinin MAS puanı ise 80 olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde Hofstede Türkiye ile ilgili IVR puanını 49 olarak belirlemiştir. Fakat çalışma kapsamında Türkiye IVR puanı 70, A oteli puanı 73, B oteli puanı ise 63 olarak belirlenmiştir. Boyutlar kapsamında meydana gelen bu artışlar dışında, Hofstede Türkiye ile ilgili LTO puanı 46 iken çalışmada Türkiye LTO puanı 40, A oteli puanı 37, B oteli puanı ise 46 olarak belirlenmiştir. LTO boyutunda küçük düşüşler görülürken, UAI puanında büyük düşüşler görülmüştür. Hofstede Türkiye ile ilgili UAI puanı 85 iken çalışma kapsamında Türkiye UAI puanı 40, A oteli puanı 35, B oteli puanı ise 46 olarak belirlenmiştir.

Ertaş (2018), İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da bulunan beş yıldızlı otellerde yaptığı çalışma kapsamında yönetici pozisyonunda olmayan 481 katılımcıya anket uygulamıştır ve 480 adet anketi analize katmıştır. Hofstede'nin Türkiye ile ilgili olarak elde ettiği PDI puanı yüksek iken çalışma sonucunda elde edilen veriler ile elde edilen PDI puanının düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. LTO boyutunda ise Hofstede Türkiye'deki çalışanları kısa döneme odaklı olarak belirlerken çalışmaya katılan otel çalışanların uzun döneme odaklı oldukları belirlenmiştir. Elde edilen UAI ve MAS puanları ise Hofstede'nin elde ettiği sonuçlar ile örtüşmektedir.

Kasa ve diğerleri (2014), tarafından Avrupa ülkelerindeki bölgesel farklılıkları incelemek üzere bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ülkelerin genel farklılık puanları ile bölgesel farklılık puanları arasında farklar olduğu belirlenmiştir. İspanya, Portekiz, Fransa gibi ülkelerde, bölgesel farkların ülke geneli farklılığa göre yüksek, Finlandiya, İsveç, Norveç gibi ülkelerde ise bölgesel farklılıkların düşük olduğu belirlenmiştir. Almanya'da yapılan çalışmalar sonucunda Doğu Almanya bölgeleri en düşük bireycilik seviyelerine sahipken, Almanya'nın Güneydoğu bölgeleri çok daha yüksek bireycilik seviyelerine sahiptir. Başkente yakın bölgelerde ise kolektivist yapının hâkim olduğu belirlenmiştir. Portekiz'in Algarve ve Alentejo bölgeleri belirsizlikten kaçınma boyutunda diğer bölgelere göre aşırılık göstermektedirler. Fakat Algarve ve Alentejo bölgelerinin göstermiş olduğu bu farklılık komşu sınırı olan İspanya ile benzerlikler göstermektedir. Benzer şekilde İspanyanın Cantabria bölgesindeki farklılıkların komşu ülkesi olan Fransa'nın Quest ve Sud-Quest bölgeleri benzerlik göstermektedir.

Rajh ve diğerleri (2016), tarafından Hırvatistan'ın beş farklı bölgesinde yapılan bu çalışmada elde edilen veriler Hırvatistan'ın genel farklılık puanları ile karşılaştırılmıştır. Çalışma Hırvatistan'ın beş bölgesinde 1500 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Kuzey Hırvatistan'da yüksek düzeyde LTO davranışı görülürken, Güney Hırvatistan'da daha düşük LTO davranışı görülmektedir. Benzer şekilde Güney Hırvatistan'da MAS boyutu kapsamında elde edilen sonuçların ülke ortalamasının üstünde olduğu ve en büyük

farklılığın Doğu Hırvatistan bölgesi ile olduğu belirlenmiştir. UAI boyutu kapsamında ise Kuzey Hırvatistan'ın ülke ortalamasının üstünde olduğu ve en büyük farklılığın Güney Hırvatistan bölgesi ile olduğu belirlenmiştir.

Dolan ve diğerleri (2004), tarafından İspanya'nın iki ayrı coğrafi bölgesinde (Kuzey-Doğu ve Güney-Batı) işletme öğrencileri arasındaki temel iş değerlerini ve yaşam değerlerini belirleyerek önemli farklılıkların olup olmadığının belirlenmesi amacıyla çalışma yapıldı. Çalışmaya 653 öğrenci katılmıştır. Yapılan bu çalışma net olarak bölgesel kültür farklarını araştırmadığı için boyutsal farklılıklar bulunmamaktadır. Fakat çalışma kapsamında her iki bölgede araştırma değişkenlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Bu değişkenler bölge içerisinde farklılık göstermemektedir. Çalışma kapsamında Endülüslü gençlerin Katalan gençlere göre dışsal ve içsel iş değerlerinde daha yüksek puanlar almışlardır.

Türker ve Karadağ (2020), tarafından Türkiye'de iki farklı bölgenin iki farklı şehrinde a turizm çalışanları ile yapılmıştır. Çalışma kapsamında Trabzon ve Şanlıurfa şehirlerinde toplam 373 turizm çalışanı ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışma neticesinde iki farklı şehirde bireysellik / kolektiflik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma neticesinde şehirlerden elde edilen sonuçlar Geert Hofstede tarafından Türkiye'de yapılmış olan genel kültür boyutları ile de karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda hem bölgesel hem de genel kültür arasında farklılıklar tespit edilmiştir.

3. AMAÇ VE YÖNTEM

Toplumlarda kültür çalışma yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Fakat her toplumun sahip olduğu üst kültürün yanında, toplum içerisinde bulunan farklı dini inançlar, diller, etnik kökenler, yaşanan bölge gibi farklılıklar neticesinde varlığını sürdürmekte olan alt kültürlerde bulunmaktadır.

Bir ülkede kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar o ülke içindeki farklılıkları temsil etmek için yetersiz kalacaktır (Kasa ve diğerleri, 2014, s.847). Bu yetersizliğin ortadan kaldırılması ve daha verimli sonuçların elde edilebilmesi için ülke içinde bulunan bölgesel kültürlerin de incelenmesi gerekmektedir. Elde edilecek sonuçların ülke genelinde elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılarak farklılıkların daha net belirlenmesi çalışmaların geliştirilebilmesi açısından önemli olabilir.

Bu araştırma kapsamında; Hofstede'nin literatüre kazandırmış olduğu değerler anketi kullanılarak Türkiye'de bulunan alt kültürler üye turizm çalışanları arasında oluşan kültürel farklılıkları kültüre bağlı olarak meydana gelen farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Meydana gelen farklılıkların saptanabilmesi için Hofstede'nin literatüre kazandırdığı kültür boyutları kullanılmıştır.

Yapılan literatür taraması sonucunda üst kültürlerde meydana gelen farklılıklar üzerine birçok çalışma tespit edilirken (Hofstede,1984; Hofstede, 2004; Hofstede, 2010; Hofstede, 2010; At-Twajri ve Al-Muhaiza, 1996; Tavakoli, Keenan, ve Cranjak-Karanovic, 2003; Naumov ve Puffer, 2000) bir toplumda bulunan alt kültürler üzerinde yapılan çalışmaların yabancı literatürde (Dolan ve diğerleri, 2004; Rajh ve diğerleri, 2016; Kasa ve diğerleri, 2014) ve yerli literatürde (Ertas, 2018; Akdeniz ve Seymen, 2012) kısıtlı sayıda olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın bölgesel düzeyde yapılması alt kültürler hakkında daha verimli yorum yapabilme imkânı sunmaktadır. Aynı zamanda, alt kültürler üzerinde yapılan çalışmaların kısıtlı olması bu çalışmanın ileriki dönemlerde aynı bölgelerde ve farklı bölgelerde yapılacak çalışmalara karşılaştırma imkanı sunmasından bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışma verilerinin sonuçlarının devlet-yerel yönetimlerin yapacağı turizm planlamalarında ve örgüt yöneticilerinin yapacakları örgütsel planlamalara yardımcı olacağı düşünüldüğünden uygulamaya da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında veri toplamak amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu Hofstede tarafından geliştirilen değerler anketinin (VSM 2013) Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Anket formunda kültürel boyutların belirlenmesi amacıyla 24 ifade bulunmaktadır. Kültürel boyutları belirleyen sorular için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan 5'li likert ölçeği kapsamında farklı ifadeler yer almıştır;

- 15, 16, 17 ve 20 numaralı sorularda 1 (Asla) 2 (Nadiren) 3 (Ara Sıra) 4 (Genellikle) 5 (Her Zaman) ifadeleri kullanılmıştır.
- 18 numaralı soruda 1 (Çok İyi) 2 (İyi) 3 (Orta) 4 (Kötü) 5 (Çok Kötü) ifadeleri kullanılmıştır.
- 19 numaralı soruda 1 (Çok Gururlu) 2 (Oldukça Gururlu) 3 (Biraz Gururlu) 4 (Çok Gurur Duymuyorum) 5 (Hiç Gurur Duymuyorum) ifadeleri kullanılmıştır.
- 21, 22, 23 ve 24 numaralı sorularda da ise 1 (Kesinlikle Katılıyorum) 2 (Katılıyorum) 3 (Kararsızım) 4 (Katılmıyorum) 5 (Kesinlikle Katılmıyorum) ifadeleri kullanılmıştır.
- Geriye kalan 14 soru için ise 1 (Son Derece Önemli) 2 (Çok Önemli) 3 (Orta Derecede Önemli) 4 (Çok Önemli Değil) 5 (Çok Az Veya Önemsiz) ifadeleri kullanılmıştır.

Çalışma Türkiye'nin iki farklı coğrafi bölgesi olan Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının, Hofstede tarafından geliştirilen kültür boyutları kapsamında farklılıklarını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında boyutların belirlenmesi amacıyla kullanılan ifadeler şu şekilde sıralanmıştır;

- Kolektivizm ve Bireysellik (IDV): Ölçekte bulunan 1, 4, 6 ve 9. sorular ile ölçülmüştür.
- Güç Mesafesi (PDI): Ölçekte bulunan 2, 7, 20 ve 23. sorular ile ölçülmüştür.
- Erillik ve Dişilik (MAS): Ölçekte bulunan 3, 5, 8 ve 10. sorular ile ölçülmüştür.
- Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI): Ölçekte bulunan 15, 18, 21 ve 24. sorular ile ölçülmüştür.
- Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu (LTO): Ölçekte bulunan 13, 14, 19 ve 22. sorular ile ölçülmüştür.
- Hoşgörü Ve Kısıtlılık (IVR): Ölçekte bulunan 11, 12, 16 ve 17. sorular ile ölçülmüştür.

Bu çalışmanın ulaşılabilir evreni Türkiye'nin iki farklı bölgesi olan, etnik kökenler açısından oldukça zengin Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarıdır. Ancak araştırma için zaman ve imkân kısıtından dolayı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan 9 şehir ve Karadeniz Bölgesi'nde bulunan 18 şehir arasından tesadüfi örneklem yöntemi ile üçer şehir belirlenmiştir. Örnekleme yöntemine göre Güneydoğu Anadolu Bölgesini Diyarbakır, Mardin ve Şanlıurfa temsil ederken Karadeniz Bölgesini Trabzon, Ordu ve Giresun temsil etmektedir. Bu bölgelerde bulunan turizm çalışan sayısı hakkında kesin istatistiklere ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı Sekaran (2003)'ın en üst limit olarak 1.000.000 kişilik evreni 384 kişinin temsil edeceği görüşü doğrultusunda hareket edilmiştir. Çalışma iki farklı bölgede yapılacağından dolayı evren sayısı her iki bölge için ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışma kapsamında belirlenen bölgelerde bulunan belediye ve turizm bakanlığı belgeli turizm işletmelerine (konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, acenteler) ulaşılmış ve anketler dağıtılmıştır. Karadeniz Bölgesinde 413, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ise 391 adet kullanılabılır anket analiz kapsamına alınmıştır.

Çalışmanın ana hipotezi, Kasa ve diğerleri (2014, s.847) tarafından belirtilen "genel kültürün alt kültürleri temsil etme gücünün yetersiz olduğu" çıkarımı üzerine kurulmuştur. Bu kapsamda "Çalışma hayatında Türkiye kültür boyutları, bölgesel kültür boyutlarını temsil eder mi?" araştırma sorusu hazırlanmıştır. Literatürde benzer şekilde bir ülkede bulunan alt (bölgesel) kültürler ile ülke kültürleri arasındaki farklılığı inceleyen çalışmalarda (Dolan ve diğerleri, 2004; Rajh ve diğerleri, 2016; Kasa ve diğerleri, 2014; Ertaş, 2018; Akdeniz ve Seymen, 2012) dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1a: Hofstede'nin Türkiye'ye yönelik kültür boyutları düzeyleri ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi kültür boyut düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

H1b: Hofstede'nin Türkiye'ye yönelik kültür boyutları düzeyleri ile Karadeniz Bölgesi kültür düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

H2: Güneydoğu Anadolu Bölgesi kolektivizm ve bireysellik düzeyi ile Karadeniz Bölgesi kolektivizm ve bireysellik düzeyi arasında farklılıklar vardır.

H3: Güneydoğu Anadolu Bölgesi güç mesafesi düzeyi ile Karadeniz Bölgesi güç mesafesi düzeyi arasında farklılıklar vardır.

H4: Güneydoğu Anadolu Bölgesi erillik ve dişilik düzeyi ile Karadeniz Bölgesi erillik ve dişilik düzeyi arasında farklılıklar vardır.

H5: Güneydoğu Anadolu Bölgesi belirsizlikten kaçınma derecesi ile Karadeniz Bölgesi belirsizlikten kaçınma derecesi arasında farklılıklar vardır.

H6: Güneydoğu Anadolu Bölgesi uzun-kısa dönem oryantasyonu düzeyi ile Karadeniz Bölgesi uzun-kısa dönem oryantasyonu düzeyi arasında farklılıklar vardır.

H7: Güneydoğu Anadolu Bölgesi hoşgörü-kısıtlılık düzeyi ile Karadeniz Bölgesi hoşgörü-kısıtlılık düzeyi arasında farklılıklar vardır.

4. BULGULAR

Anket verilerinin yorumlanması amacıyla istatistiksel verilere başvurulmuştur. Bu kapsamda değerler anketi modülüne uygun olarak çalışmanın ilerleyebilmesi için her ifadeye ait istatistiksel ortalamalar alınmıştır. Ortalamaların belirlenmesinden sonra Geert Hofstede tarafından geliştirilen matematiksel işlem kullanılarak bölgelere ait kültür boyutları belirlenmiştir (bkz, Bölüm 4.1). Elde edilen anket verilerinin istatistiksel analizler için güvenilir olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ise Güvenirlilik Analizi her iki bölge için de ayrı ayrı ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan katılımcıların demografik bilgileri şu şekildedir;

- Katılımcıların 137'sinin (%35,0) 25-29 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir ve bu yaş aralığındaki katılımcılar büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Sonrasında ise katılımcıların 126'sı (%32,2) 30-34 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların 61'i (%15,6) 21-24 yaş aralığında, 46'sı (%11,8) ise 35-39 yaş aralığındadır. 50-59 yaş aralığında ve 60 yaş üzeri hiçbir katılımcı bulunmazken en düşük katılımcı oranı 4 kişi (%1,0) ile 40-49 yaş aralığındaki katılımcılara aittir.

- Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, en yüksek katılımın 164 (%41,9) kişinin oluşturduğu lise grubudur. Katılımcıların 112'si (%28,6) ön lisans, 64'ü (%16,4) lisans ve 28'i (%7,2) ilkokul-ortaokul grubunda yer alırken en az katılım 19 kişi (%4,9) ile lisansüstü eğitim grubunda olmuştur.
- Katılımcıların 245'si (%62,7) erkek katılımcılardan, 135'si (%34,5) ise kadın katılımcılardan oluşmaktadır.
- Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, katılımcıların 204'ünün (%52,2) bekâr, 154'ünün (%39,4) evli olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların aylık gelir düzeyleri incelendiğinde, en yüksek oranın 131 kişinin (%33,5) oluşturduğu 1501-2500 TL arası gelir grubu oluştururken 122 kişinin (%21,2) oluşturduğu 2501-3000 TL arası gelir grubu ikinci büyük grup olmuştur. Katılımcıların 54'ü (%13,8) 3501-4000 TL, 37'si (%9,5) 4000 TL ve üzeri aylık gelir grubunu oluşturmaktadır. En düşük katılım ise 21 kişinin (%5,4) oluşturduğu 1500 TL ve altı aylık gelir grubu oluşturmaktadır.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi anket ifadelerinin genel ortalamaları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Anket Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma
Güç mesafesi		
İşinizle ilgili kararlarda amiriniz tarafından size danışılması	4,26	0,707
Saygı duyabileceğiniz bir patrona, yöneticiye sahip olmak	4,07	0,671
Sizin deneyimlerinize göre, astlar üstleriyle (garson-şef gb.) çelişmekten ne sıklıkla korkarlar?	3,86	0,836
Bazı astların iki patronu olduğu organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınmalıdır	4,00	0,777
Bireysellik-kolektiflik		
İstihdam güvenliğine sahip olmak	4,06	1,014
Kişisel veya aile yaşamınız için yeterli zamana sahip olmak	4,23	0,766
Aileniz ve arkadaşlarınız tarafından saygı duyulan bir işte çalışmak	4,12	0,826
İlgi duyduğunuz işi yapmak	4,18	0,873
Erillik-dişlilik		
Mutlu insanlar ile birlikte çalışmak	4,04	0,98
İyi performansınızın fark edilmesi	4,23	0,838
Hoşlanılan bir çevrede yaşamak	3,67	0,879
Terfi fırsatlarına sahip olmak	3,67	0,874
Belirsizlikten kaçınma		
Her şeyi hesaba katarak sağlığını bugünlerde nasıl tanımlarsınız?	3,77	0,758
Kendinizi ne sıklıkla sinirli ya da huzursuz hissedersiniz?	3,69	0,983
Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir.	3,67	0,798
Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir. (Çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile)	3,35	0,873
Kısa-uzun dönem oryantasyonu		
Arkadaşlarınıza hizmet etmek	3,50	0,822
Tutumluluk (İhtiyaçtan fazlasını harcamamak)	3,62	0,77
Ülkenizin vatandaşı olmakta ne kadar mutlusunuz?	3,82	1,089
Sürekli bir gayret, sonuca giden en güvenilir yoldur	3,38	0,977
Hoşgörü-kısıtlılık		
Kanaatkârlık: Aşırıya kaçmamak	3,74	0,842
Eğlence için boş zaman harcamak	3,79	0,731
Diğer kişi veya koşullar, gerçekten yapmak istediğiniz şeylerde sizi engeller mi?	3,89	0,807
Mutlu bir kişi misiniz?	3,89	0,784

Karadeniz Bölgesinde bulunan katılımcılara ait demografik bilgiler şu şekildedir;

- Katılımcıların 92 kişi (%22,3) ile 25-29 yaş arasında bulunan gruba aittir. En düşük katılımın ise 4 kişi (%1,0) ile 50-59 yaş arasında bulunan gruba aittir. 30-34 yaş arasında bulunan katılımcılar 83 kişi (%20,1), 21-24 yaş arasında bulunan katılımcılar 66 kişi (16,0), 35-39 yaş aralığında bulunan katılımcılar 33 kişi (%8,0) son olarak 40-49 yaş aralığında bulunan katılımcılar ise 16 kişi (%3,9) kişi ile evreni temsil etmektedirler.

- Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde en yüksek katılımın 204 kişi (%49,4) ile Lise mezunlarının, en düşük katılımın ise 6 kişi (%1,5) ile Lisansüstü mezunları olmuştur. Ön lisans eğitime sahip katılımcı grubu 87 kişi (%21,1), İlkokul-Ortaokul grubunda bulunan katılımcılar 78 kişi (%18,9) son olarak Lisans eğitime sahip grup ise 28 kişidir (%6,8).
- Katılımcıların 293'ü (%70,9) erkek, 115'i (%27,8) ise kadınlardan oluşmaktadır.
- Katılımcıların medeni durumları ile ilgili tablo incelendiğinde, katılımcıların 213'ünün (%51,6) bekâr, 163'ünün (%39,5) ise evli olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların aylık gelir düzeyleri incelendiğinde, en yüksek oranın 239 kişinin (%57,9) oluşturduğu 1501-2500 TL arası gelir grubu oluştururken en düşük katılım ise 7 kişinin (%5,4) oluşturduğu 4001 TL ve üstü aylık gelir grubu oluşturmaktadır. 2501-3000 TL arası gelir grubunda 108 (%26,2) kişi, 1500 TL ve altı gelir grubunda 21 (%5,1) kişi, son olarak 3501-4000 TL arası aylık gelire sahip 17 (%4,1) kişi bulunmaktadır.

Karadeniz Bölgesine ait anket ifadelerinin genel ortalamaları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Karadeniz Bölgesi Anket Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma
Güç mesafesi		
İşinizle ilgili kararlarda amiriniz tarafından size danışılması	3,75	1,178
Saygı duyabileceğiniz bir patrona, yöneticiye sahip olmak	4,03	0,883
Sizin deneyimlerinize göre, astlar üstleriyle (garson-şef gb.) çalışmaktan ne sıklıkla korkarlar?	3,64	1,265
Bazı astların iki patronu olduğu organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınmalıdır	3,52	1,106
Bireysellik-kolektiflik		
İstihdam güvenliğine sahip olmak	3,98	1,092
Kişisel veya aile yaşamınız için yeterli zamana sahip olmak	4,26	1,017
Aileniz ve arkadaşlarınız tarafından saygı duyulan bir işte çalışmak	3,84	1,135
İlgi duyduğunuz işi yapmak	3,68	1,211
Erillik-dişlilik		
Mutlu insanlar ile birlikte çalışmak	3,81	1,101
İyi performansınızın fark edilmesi	3,91	1,043
Hoşlanılan bir çevrede yaşamak	3,73	1,197
Terfi fırsatlarına sahip olmak	3,60	1,176
Belirsizlikten kaçınma		
Her şeyi hesaba katarak sağlığını bugünlerde nasıl tanımlarsınız?	3,86	1,234
Kendinizi ne sıklıkla sinirli ya da huzursuz hissedersiniz?	3,68	1,053
Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir.	3,71	1,118
Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir. (Çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile)	3,64	1,225
Kısa-uzun dönem oryantasyonu		
Arkadaşlarınıza hizmet etmek	3,54	1,249
Tutumluluk (İhtiyaçtan fazlasını harcamamak)	3,54	1,238
Ülkenizin vatandaşı olmakta ne kadar mutlusunuz?	3,45	1,230
Sürekli bir gayret, sonuca giden en güvenilir yoldur	3,68	1,097
Hoşgörü-kısıtlılık		
Kanaatkârlık: Aşırıya kaçmamak	3,54	1,186
Eğlence için boş zaman harcamak	3,54	1,206
Diğer kişi veya koşullar, gerçekten yapmak istediğiniz şeylerde sizi engeller mi?	3,47	1,157
Mutlu bir kişi misiniz?	3,35	1,047

Çalışma kapsamında elde edilen anket verilerinin analizlere uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Güvenirlilik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Boyutlara Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Karadeniz Bölgesi
Genel ölçek ortalaması	0,783	0,856
Güç mesafesi	0,712	0,836
Kolektivizm-bireysellik	0,682	0,629

Erillik-dişilik	0,637	0,758
Belirsizlikten kaçınma	0,641	0,705
Uzun dönem oryantasyonu	0,733	0,698
Hoşgörü-kısıtlılık	0,609	0,795

Analizler sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerleri $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir; $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2017: 405). Dolayısıyla bu bilgiler doğrultusunda, ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.1. Kültürel Boyutların Belirlenmesi

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen veriler neticesinde Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz Bölgelerine ait kültür boyutları belirlenmiştir. Daha sonra Hofstede tarafından belirlenen Türkiye kültür boyutları ile karşılaştırılmıştır. Hofstede'nin kültür boyutlarını tam olarak belirlemek amacıyla hazırlanmış olduğu formüller kullanılmıştır. Formüller şu şekildedir;

Güç mesafesi (PDI) = $35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + c(pd)$

Bireysellik - Kolektiflik (IDV) = $35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + c(ic)$

Erillik - Dişilik (MAS) = $35(m05 - 03) + 35(m08 - m10) + c(mf)$

Belirsizlikten Kaçınma (UAI) = $35(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + c(ua)$

Kısa - Uzun Döneme Oryantasyonu (LTO) = $40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + c(ls)$

Hoşgörü - Kısıtlılık (IVR) = $35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + c(ir)$

Formülde yer alan "m" ifadesi yanında bulunan sorunun ortalamasını belirlemektedir. C (Constant-sabit) değeri 0 ile 100 arasında pozitif veya negatif bir değer alabilen ve araştırmaya bağlı olarak değişebilir (Hofstede ve Minkov, 2013). Çalışma kapsamında C (Constant-sabit) değeri Akdeniz ve Seymen'in (2012) çalışması temel alınarak 50 olarak belirlenmiştir. Çalışma IBM anketine katılan ülke sayıları ve Hofstede'nin daha önce yaptığı çalışmalara atıfta bulunarak 50 sayısını belirlemiştir. Formülde yer alan 25, 35, 40 Hofstede tarafından belirlenen sabit değerlerdir. Bu kapsamda ankette kullanılan ifadelerin ortalamaları belirlenmiştir.

Tablo 4: Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz Bölgeleri Kültür Boyutları

Boyutlar	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Karadeniz Bölgesi	Türkiye Ortalamaları
Güç Mesafesi (PDI)	39	43,2	66
Bireysellik / Kolektiflik (IDV)	34,25	45,8	37
Erillik / Dişilik (MAS)	55,25	51,05	45
Belirsizlikten Kaçınma (UAI)	44,5	58,05	85
Uzun / Kısa Döneme Yönelme (LTO)	54,75	44,25	46
Heveslilik / Kısıtlılık (IVR)	56	54,8	49

Güç Mesafesi boyutunda yapılan analizler neticesinde düzeylerin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde 39 puanlık bir düzey elde edilirken, Karadeniz bölgesinde 43,2 puanlık bir düzey elde edilmiştir. Hofstede'nin daha önce yaptığı ulusal puanlama ise 66'dır. Elde edilen düzeyler ışığında Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarına göre ast-üst ilişkilerinin daha açık olduğu, çalışanlar arası eşitsizliklerin azaltıldığı, hiyerarşinin çalışanlar arasındaki bağlantının daha kolay kurulmasını sağladığı ve değişimin hayatın bir parçası olduğunu düşündükleri ve her bireyin eşit haklara sahip olduğunu göstermektedir. Hofstede'nin elde ettiği ulusal düzeyinin aksi yönünde bir sonuç elde edilmiştir. Bunun en önemli sebebinin ise dönemsel farklar olduğu düşünülmektedir.

Kolektivizm-Bireysellik boyutu için yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar incelendiğinde Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan katılımcıların 34,25'lik bir düzeye sahip oldukları, Karadeniz Bölgesinde bulunan katılımcıların ise 45,8'lik bir düzeye sahip oldukları belirlenmiştir. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmalar sonucunda ise Türkiye'nin elde ettiği düzey 37'dir. Bu sonuçlar ışığında her iki bölgenin de Türkiye ortalaması ile aynı şekilde kolektif bir kültüre sahip oldukları belirlenmiştir. Fakat Karadeniz Bölgesinde bulunan katılımcılar bireyselliğe yakın bir düzey almışlardır. Bu bilgiler ışığında Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan katılımcıların iş yaşamlarında daha biz odaklı ve grup çalışmalarına yatkın oldukları, grup çıkarlarının ön planda

olduğunu, bireysel düşünceden uzak olduklarını, toplumsal normların ihlalinin utanç kaynağı olduğunu düşündükleri ve eğitimin işlerini daha iyi yapabilmek için olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Erillik-Dışılık boyutu kapsamında yapılan analizler neticesinde her iki bölgenin de eril bir kültüre sahip olduğu saptanmıştır. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanları 55,25'lik bir düzeye sahipken Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanları 51,05'lik bir düzeye sahiptirler. Hofstede'nin elde ettiği ulusal erillik-dışılık düzeyi ise 45'tir. Bu çalışma Hofstede'nin ulusal kültür hakkında elde etmiş olduğu dışıl toplum sonucuna zıt bir sonuç elde etmiştir. Elde edilen sonuçlar neticesinde Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının Karadeniz bölgesinde bulunan turizm çalışanlarına göre daha hırslı oldukları, iş yaşamında gücün önemli olduğunu ve sorunları güç ile çözebilecekleri düşüncesine sahip olduklarını. Ayrıca çalışmanın yaşamın bir parçası olduğunu ve başarı elde etmenin insanları motive edici bir özellik olduğunu düşündükleri bu yüzden başarılı kişilere hayranlık duyduklarını göstermektedir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu kapsamında yapılan analizler neticesinde her iki bölgede zıt yönlü bir sonuca ulaşılmıştır. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde 44,5'lik puanlık bir düzey ile düşük belirsizlikten kaçınma davranışı görülürken Karadeniz Bölgesinde 58,05'lik yüksek bir belirsizlikten kaçınma düzeyi elde edilmiştir. Hofstede'nin elde ettiği ulusal belirsizlikten kaçınma düzeyi ise 85'tir. Çalışma kapsamında yapılan analizlerde iki bölge arasında en belirgin farkın olduğu boyuttur. Sonuçlar ışığında Güneydoğu Anadolu Bölgesinde turizm çalışanlarının belirsizliklerin hayatın bir parçası olduğunu kabullendikleri, çalışanların düşük strese sahip oldukları, iş değişikliklerinin korkutucu bir şey olmadığını ve risk almaktan çekinmedikleri görülmektedir. Karadeniz bölgesinde ise bu durumun zıttı yönde bir sonuç elde edilmiştir.

Kısa-Uzun Dönem Oryantasyonu boyutu ile demografik değişkenler arasında yapılan analizler sonucunda her iki bölgede zıt yönlü bir sonuç elde edilmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde 54,75'lik puanlık bir düzey ile uzun dönem odaklı bir davranış görülürken Karadeniz Bölgesinde 44,25'lik bir düzey ile kısa dönem odaklı bir davranış görülmüştür. Hofstede'nin elde ettiği ulusal belirsizlikten kaçınma düzeyi ise 46'dır.

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, kısa dönem ve uzun dönem odaklı davranış değerlendirildiğinde; Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının gelenekselliğin değişebilir bir durum olduğunu düşündükleri ifade edilebilir. İş hayatında başarı elde edebilmenin tek yolunun çaba göstermekten geçtiğine inandıkları ve hayatları için önemli olayların gelecekte gerçekleşeceğine inandıkları için harcama yerine yatırım yapmaya yöneldikleri ve iş hayatında iyi olmanın kurallara uymaktan geçtiğine inandıkları görülmektedir. Karadeniz Bölgesinde turizm çalışanlarından elde edilen düzey ise Güneydoğu Anadolu Bölgesinin tersine kısa döneme odaklanan bir çalışan profili çizmektedir.

Hoşgörü-Kısıtlılık boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler sonucunda her iki bölgede birbirine çok yakın Hoşgörü düzeyi elde etmiştir. Hofstede'nin Türkiye'ye yönelik elde ettiği ulusal Hoşgörü-Kısıtlılık düzeyi 49'dur ve Türkiye'nin Kısıtlılığa yakın olduğunu göstermektedir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi 56 puan, Karadeniz Bölgesi ise 54,8 puanlık düzeyler elde etmiştir. Her iki bölge arasında düzey farkının yok denecek kadar az olduğu bu boyut Türkiye ortalamasının zıttı yönünde bir sonuç vermiştir. Bu boyutta bahsedilen hoşgörü insanların sosyal yaşamlarını ve iş yaşamlarını icra ederken daha mutlu ve hevesli oldukları yönündedir. Ayrıca çalışanların maddi gelirden çok manevi hazza önem verdikleri, insan odaklı çalıştıkları, kişisel yaşam alanlarına sahip çıktıkları ve iş yaşamlarında daha hareketli oldukları durumlarda toplumlar hoşgörüldür.

Ayrıca verilen karşılaştırmalı veriler incelendiğinde Türkiye kültür boyut düzeyleri ile bölgesel kültürler arasında boyutsal düzeyde benzerlikler ve farklılıklar görülmektedir. Bu benzerlik ve farklılıklar şu şekildedir;

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere göre Türkiye'nin Güç mesafesi boyutu için aldığı puanı 66'dır (geerthofstede.com). Elde edilen bu puanı Türkiye'nin yüksek bir güç mesafesine sahip olduğunu göstermektedir. Fakat bölgelerden elde edilen sonuçlarda her iki bölgenin de düşük güç mesafesine sahip olduğu görülmüştür. Özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesi düzeyi ile ulusal düzey arasında büyük bir fark vardır.

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere göre Türkiye'nin Bireysellik-Kolektivizm boyutu için aldığı puanı 37'dir (geerthofstede.com). Elde edilen bu puanı Türk toplumunun kolektivist bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Her iki bölgede ulusal kültüre uygun olarak kolektivist bir yapıya sahiptir. Fakat Karadeniz Bölgesi ortalamaya yakın bir yerde durmaktadır.

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere göre Türkiye'nin Erillik-Dışılık boyutu için aldığı puanı 45'tir (geerthofstede.com). Türkiye elde ettiği bu puanı ile orta seviyelerde bir özellik taşıdığını göstermiştir. Fakat 45 puanı ile dışıl özellikler görüldüğü anlaşılmaktadır. Fakat her iki bölgede elde edilen sonuçlar bölgelerin eril davranışlar sergilediğini göstermektedir.

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere göre Türkiye'nin Belirsizlikten kaçınma boyutu için aldığı puanı 85'tir (geerthofstede.com). Belirsizlikten kaçınma boyutunda alınan bu yüksek puanı Türkiye'nin yasalara ve kurallara olan ihtiyacın yüksek seviyede olduğu

anlaşılmaktadır. Fakat Güneydoğu Anadolu Bölgesinde elde edilen düşük belirsizlikten kaçınma davranışı göstermektedir. Karadeniz Bölgesinde ise ulusal düzeyin altında olmasında rağmen yüksek belirsizlikten kaçınma davranış gösterilmektedir.

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere Türkiye'nin Uzun Dönem Oryantasyonu boyutu için aldığı puanı 46'dır (geerthofstede.com). 46 puanlık Uzun dönem oryantasyon puanı Türkiye'nin belirsizlikten kaçtığı ve belirsizliği bir tehdit olarak algıladığı anlaşılmaktadır. Karadeniz Bölgesi elde ettiği 44,25'lik düzey ile ulusal kültür düzeyini desteklerken Güneydoğu Anadolu Bölgesinden elde edilen 54,75'lik düzey ulusal kültürün zıttı yönünde bir sonuç göstermiştir.

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere göre Türkiye'nin Hoşgörü-Kısıtlılık boyutu için aldığı puan 49'dur (geerthofstede.com). Elde edilen 49 puanlık puan Türkiye'nin ortalama bir seviyede olduğunu fakat kısıtlılığa daha yakın olduğunu göstermektedir. Fakat Karadeniz Bölgesinden elde edilen 54,8'lik ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinden elde edilen 56'lık kültür düzeyleri ulusal kültürün aksine bölgelerin hoşgörülü bir kültür yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Dünya üzerinde var olan 200'den fazla ülke ve ülke sayısından fazla kültür çeşidi vardır. Ülkelerin çoğunda kuzey-güney-doğu-batı bölgeleri arasında kültürel düzeyde farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar genellikle tarihsel süreçten kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2011, s.93). Ortaya çıkan bu kültür çeşitliliğinin bireylerin sosyal ve iş yaşamlarında ulaşmak istedikleri hedef ve amaçlarını gerçekleştirme yolunda gösterdikleri davranışların ne derece sınırlandırıldığını da belirlemektedir. Çünkü bireyler mensubu oldukları kültürün işlerliği kapsamında ortaya çıkan sınırlandırmaların dışına çıkamaz (Sargut, 2015, s.93). Kültürün bu denli farklılık göstermesi sosyal yaşam kadar iş yaşamını da etkilemektedir.

Kültür üzerine yapılan çalışmalarda davranışlar önemli bir yer almaktadır. Çünkü davranışlar kültür çerçevesinde oluşan ve davranışların yorumlanmasında yardımcı olabilen bir unsurdur (Sargut, 2015, s.93). Kültür ve kültürel farklılıklar, örgütsel hedeflere ulaşmada çok önemlidir. Bu nedenle, işletme yöneticileri hem kendi ülkelerinde hem de diğer ülkelerde farklı kültürler ve etnik kökenlerden gelen iş gücünün hassasiyetleri, değerleri ve davranışlarını anlamaya özen gösterirler (Göktaş Kulualp ve Kalem, 2019:1971). Bu çalışma Geert Hofstede tarafından literatürde kazandırılmış olan değerler anketi kullanılarak turizm çalışanlarının da bölgesel olarak meydana gelen farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Geert Hofstede tarafından geliştirilen 2013 Değerler Anket Modülü) kullanılarak ülkeler arasındaki kültür farklılıklarının incelenmesini amaçlayan araştırmalar literatürde geniş yer almaktadır. Fakat VSM 2013 kullanılarak bir ülkede bulunan farklı alt kültürlerin incelenmesine yönelik çalışmalar yabancı literatürde sınırlı sayıda (Kasa ve diğerleri, 2014; Rajh ve diğerleri, 2016; Dolan ve diğerleri, 2004) bulunurken yerli literatürde coğrafi bölge düzeyinde alt kültürlerle yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bundan dolayı çalışmanın gerek yerli gerek yabancı literatüre bu açıdan katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bireylerin hem sosyal yaşamlarında hem iş yaşamlarında aldıkları kararlarda, davranış biçimlerinde, sorun çözme yöntemlerinde sahip oldukları kültürün etkisi yüksektir. Bundan dolayı bir ülkede bulunan çalışanların kültür düzeylerinin belirlenmesi yapılacak planlama ve stratejiler açısından önemli olacaktır. Fakat birden fazla etnik grubun, farklı dinlerin, dillerin bulunduğu toplumlarda kültür düzeylerinin bölgesel olarak belirlenmesi daha sağlıklı planlamaların yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Türkiye coğrafi konumu ve tarihinin birden fazla medeniyete ev sahipliği yapmasından dolayı birden fazla etnik kökeni içinde barındırmaktadır. Kasa ve diğerlerine (2014, s.847) göre bir ülkede kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar o ülke içindeki farklılıkları temsil etmek için yetersiz kalacaktır. Türkiye'nin sahip olduğu bu zenginlikten dolayı Hofstede'nin yapmış olduğu ülke kültür düzeylerinde meydana gelecek farklılıkların belirlenmesi önem arz etmektedir. Çalışma neticesinde elde edilen sonuçlar Türkiye'de bulunan tüm bölgeler için kesin bir karşılayıcı olmamakla beraber Hofstede tarafından daha önce elde edilen ulusal düzeyler ile kısmi bazda karşılaştırmaya ve iki bölge arasındaki farklılıkların karşılaştırılmasında yorum yapılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçek Hofstede tarafından belirlenen ve güvenilirliği yüksek olan VSM 2013 kullanılmıştır. Analizlerde ölçeğin çalışma kapsamındaki güvenilirliğinin belirlenmesi için Cronbach Alpha katsayıları her iki bölge için ayrı ayrı olarak hesaplanmıştır. Güneydoğu Anadolu bölgesinde Cronbach Alpha sayısı (0,783); Karadeniz Bölgesinde ise (0,856) olarak bulunmuştur.

Bu araştırma, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz bölgesi turizm sektörü çalışanları arasında tüm boyutlarda; güç mesafesi, bireysellik/kollektiflik, erililik/dışılık, belirsizlikten kaçınma, uzun döneme yönelme, heveslilik/kısıtlılık boyutlarında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde elde edilen bölgesel kültürel düzeyler ile Türkiye'nin kültür düzeyleri arasında da farklılıklar saptanmıştır.

Akdeniz ve Seymen (2012) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı iki otel çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçları olarak erililik-dışılık boyutunda, belirsizlikten kaçınma ve heveslilik- kısıtlılık boyutlarında Türkiye ortalamaları ile

farklılıklar tespit edilmesi açısından bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Kasa ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada Almanya'nın doğu ve güneydoğu bölgelerinde bireysellik boyutunda, Portekiz bölgelerinde belirsizlikten kaçınma boyutlarında ulusal kültür ile farklılıklar tespit edilmiştir. Rajh ve diğerleri (2016) Hırvatistan'da yaptıkları çalışmada kuzey ve güney bölgeleri arasında uzun dönemli oryantasyonda farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca güney ve doğu bölgelerinde erillik-dişilik boyutunun ulusal kültürün tersi yönde bir sonuç elde edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise güney bölgelerinde farklılıklar tespit edilmiştir.

Yukarıda anlatılan çalışmalar ve Kasa ve diğerleri (2014) tarafından Avrupa ülkelerinde yapılan çalışma sonucunda literatüre eklenen "bir ülkede kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar o ülke içindeki farklılıkları temsil etmek için yetersiz kalacaktır" çıkarımı göz önüne alındığında bu çalışma hem çıkarımı hem bölgesel farklılıkların incelendiği diğer çalışmaları desteklemektedir.

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın araştırmasında da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Öncelikle çalışmanın Türkiye'nin yedi bölgesinden ikisinde yapılmış olması, sadece belirli bir sektörde bulunan çalışanlara uygulanması ve çalışmanın sadece kültürel boyut farklılıklarına odaklanması kısıtlarını oluşturmaktadır.

Çalışmanın uygulamaya sağlayacağı katkılar olduğu gibi literatüre de katkılar sunmaktadır. Çalışmanın uygulamaya yapacağı katkılar şu şekilde ifade edilebilir;

Çalışma kapsamında elde ettiğimiz sonuçların bölgesel kalkınma planlamalarının önemli bir yere sahip olan turizm sektörünü doğrudan etkileyebilecek güçtedir. Son yıllarda deniz-kum-güneş algısının değişmesi ile birlikte ortaya çıkan kültür ve doğa turizmi için uygun olan iki bölgenin de elde edilen sonuçlar ile birlikte gerekli yönetsel değişikliklere başvurmaları faydalı olacaktır. Özellikle Türkiye'nin hazırladığı 2023 turizm stratejileri kapsamında bu bölgelerde bulunan turizm koridorlarındaki tesislerde sonuçların değerlendirilmesi stratejilerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır. Farklı ülkelerden gelen ve farklı kültürlere sahip olan turistler ile girilen etkileşimlerin kültürel düzeyde analizinin sağlanmasının sektör kalitesini yükselteceği düşünülmektedir.

Çalışan-müşteri ilişkisi en üst safhada olan sektörlerden biri olan turizm sektöründe önemli bir paydaş olan çalışanların olası davranışlarının önceden öngörülebilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu öngörüler neticesinde çalışanlara verilmesi gereken oryantasyon eğitimlerin planlanması mümkün olacaktır. Bu iki bölge için seyahat şirketlerinin olası planlamalarına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Hazırlanacak olan planlamalarda bu bölgelerdeki çalışan kültürlerine yakın ülkelere yapılacak pazarlamalar ve benzer kültürlerin karşılaşması olumlu sonuçlara yol açabilir. Turizm işletmelerinde bulunan yöneticilerinin çalışma sonuçlarını incelemesi ile birlikte var olan yönetim tekniklerini değiştirme veya geliştirme düşüncelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma sonuçları ile devlet yönetimi ve yerel yönetimler tarafından yapılacak turizm politikalarının daha doğru şekillendirilmesi sağlanabilir. Bölgesel gelişmişlik farklılıklarının önlenmesi için atılacak adımlarda farkındalık oluşturabilir.

Çalışmanın literatüre yapacağı katkılar ise şu şekilde ifade edilebilir;

Bu çalışma Karadeniz Bölgesi ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yapılmıştır. İleride yapılacak çalışmaların Türkiye'nin diğer bölgelerinde yapılarak kıyaslamalı sonuçlar ortaya konması önerilmektedir. Ayrıca çalışmanın Türkiye'de bulunan sadece 2 bölgede yapılması çalışma için en büyük kısıttır. Benzer çalışmaların Türkiye'nin 7 bölgesinde belirli dönemsel periyotlar ile yapılarak karşılaştırılması turizm sektörünün geliştirilmesi için önemli olacaktır.

Demografik bilgiler incelendiği zaman özellikle eğitim düzeylerinin iyi olması elde edilen gelirlerin yükselmesi aradaki farkın nedenlerini oluşturduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı çalışmaların çalışan profillerinin oluşturulması için dönemsel olarak tekrarlanması ve karşılaştırılması önerilmektedir. Kültürel farklılıkların önemine vurgu yapılmıştır. Çalışma hayatında örgütlerin başarısı için, kültürel çeşitliliğin tek tipe indirgenmesi gereken bir zorunluluk/engel değil, çeşitliliğin getirdiği zenginliğin kullanılarak çalışma ortamının sinerji oluşturulması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın, ülke kültürünün, tam olarak bölgesel kültürleri temsil edebilme gücünün olmadığını göstermesi açısından gelecekte yapılacak çalışmalara yol gösterici olması öngörülmektedir.

Gelecekte belirli çalışma guruplarında bölgesel kültür farklılıklarını incelemeye odaklanacak araştırmalarda, öncelikle çalışma guruplarında o bölge halkından bireylerin bulunup bulunmadığı tespit edilmelidir. Çünkü, farklı kültürden gelen çalışanların oluşturduğu çalışma gurubunun kültürü üzerinde bölge kültürünün etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Bu durumda konunun bölgesel farklılıkların incelenmesinde çalışma gurubu kültürü ya da bölgesel kültür değil "meslek kültürü" şeklinde incelenmesi çalışma hayatında kültür literatürüne katkı sağlaması açısından etkili olacaktır. Yine, ileride yapılacak çalışmalar için kültürel boyut farklılıklarını etkileyen demografik özelliklerin daha iyi irdelenmesi, farklılıkların çalışan ve yerel halk boyutlarında yapılarak gerek ayrı ayrı gerekse karşılaştırmalı olarak incelenmesi, sektörel düzeyde farklılıkların belirlenmeye çalışılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, D. & Seymen, O. A. (2012). Diagnosing National and Organizational Culture Differences: A Research In Hotel Enterprises. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(1), 198-217.
- Al Omoush, K. S., Yaseen, S. G., & Alma'aitah, M. A. (2012). The Impact of Arab Cultural Values on Online Social Networking: The Case of Facebook. Computers In Human Behavior, 28(6), 2387-2399.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). A Measure of Long-Term Orientation: Development and Validation. Journal of The Academy of Marketing Science, 34(3), 456-467.
- Bing, J. W. (2004). Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices. The Academy of Management Executive, 80(87), 1993-2005.
- De Mooij, M., and Hofstede, G. (2002). Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing. Journal of Retailing, 78(1), 61-69.
- Dolan, S. L. Díez-Piñol, M. Fernández-Alles, M. Martín-Prius, A. and Martínez-Fierro, S. (2004). Exploratory Study of Within-Country Differences in Work and Life Values: The Case of Spanish Business Students. International Journal of Cross Cultural Management, 4(2), 157-180.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Ertas, Ç. (2018). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürel Değerleri, Turizm ve Araştırma Dergisi, 7 (2), 4-23.
- Fink, G., and Mayrhofer, W. (2009). Cross-Cultural Competence and Management-Setting the Stage. European Journal of Cross-Cultural Competence and Management, 1(1), 42-65.
- Gleason, K. C., Mathur, L. K., and Mathur, I. (2000). The Interrelationship Between Culture, Capital Structure, and Performance: Evidence from European Retailers. Journal of Business Research, 50(2), 185-191.
- Göktaş Kuluallp, H., and Yıldırım Kalem, M. (2019). Kültür ve Kültürel Farklılıklar Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlere Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz. *Electronic Journal of Social Sciences*, 18(72): 1969-1984.
- Gürsoy, D., and Umbreit, W. T. (2004). Tourist Information Search Behavior: Cross-Cultural Comparison of European Union Member States. International Journal of Hospitality Management, 23(1), 55-70.
- Hirshleifer, D. and Thakor, A. (1992). Managerial Conservatism, Product Choice, and Debt. Review of Financial Studies 5 (3), 437-470.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Vol. 5). Sage
- Hofstede, G. (2018). www.geerthofstede.com/research-and-vsm/
- Hofstede, G. and McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. Cross-Cultural Research, 38(1), 52-88.
- Hofstede, G. and Minkov, M. (2013). VSM 2013. Values Survey Module.
- Hofstede, G. Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- İçgen, T. E. (2014). Turizm İşletmelerinde Farklılıkların Yönetimi. Tükelürk, A. Ş., Perçin, Ş. N. ve Güzel, B. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi içinde*, (s. 167-178). Detay Yayıncılık: Ankara
- Kaasa, A., Vadi, M., & Varblane, U. (2014). Regional cultural differences within european countries: evidence from multi-country surveys. Management International Review, 54(6), 825-852
- Karaatlı, M. (2017). Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi. Kalaycı Ş. (Ed.), *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde* (s.1-50) Ankara: Dinamik Akademi Yayın.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 219-242.
- Leung, C., and Moore, S. (2003). Individual and Cultural Gender Roles: A Comparison of Anglo-Australians and Chinese in Australia. Current Research in Social Psychology, 8(21), 1-16.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., and Moss, T. W. (2010). Long-Term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses. Entrepreneurship and Regional Development, 22(3-4), 241-264.
- Marcus, A., and Gould, E. W. (2000). Crosscurrents: Cultural Dimensions and Global Web User-Interface Design. Interactions, 7(4), 32-46.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.

Rajh, E., Budak, J., and Anić, I. D. (2016). Hofstede's Culture Value Survey in Croatia: Examining Regional Differences. Društvena Istraživanja: Časopis Za Opća Društvena Pitanja, 25(3), 309-327.

Sample, C. (2013). Applicability of Cultural Markers in Computer Network Attack Attribution. In Proceedings of the 12th European Conference on Information Warfare and Security, University of Jyväskylä, Finland (361-369).

Sargut, S. A. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınları.

Sue-Chan, C., and Ong, M. (2002). Goal Assignment and Performance: Assessing the Mediating Roles of Goal Commitment and Self-Efficacy and the Moderating Role of Power Distance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89(2), 1140-1161.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. Maliye Dergisi (159), 21-35.

Şişman, M. (2014). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem Akademi.

Turan, S., Durceylan, B., ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13, 181-202.

Türker, N., ve Karadağ, D. (2020). Cultural Differences: A Study in Trabzon and Şanlıurfa in the Context of Hofstede's Cultural Dimensions. Journal of Economy Culture and Society, 61(1), 271-295.

Wursten, H. ve Fadrhonc, T. (2012). International Marketing and Culture. Itim International, 1(9).

Ek 1: Anket Formu

BÖLÜM A Lütfen çalıştığınız kurumu düşünerek aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.						
Lütfen varsa, şu anki işinizi göz ardı ederek ideal bir iş düşünün. İdeal bir iş seçerken, sizin için aşağıdaki konular ne kadar önemli olurdu.		Son Derece Önemli	Çok Önemli	Orta Derece Önemli	Çok Önemli Değil	Çok Az Veya Önemsiz
1.	Kişisel veya aile yaşamınız için yeterli zamana sahip olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Saygı duyabileceğiniz bir patrona, yöneticiye sahip olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	İyi performansınızın fark edilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	İstihdam güvenliğine sahip olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Mutlu insanlar ile birlikte çalışmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	İlgi duyduğunuz işi yapmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	İşinizle ilgili kararlarda amiriniz tarafından size danışılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Hoşlanılan bir çevrede yaşamak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Aileniz ve arkadaşlarınız tarafından saygı duyulan bir işte çalışmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Terfi fırsatlarına sahip olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Özel hayatınızda, aşağıdakilerden her biri sizin için ne kadar önemli?		Son Derece Önemli	Çok Önemli	Orta Derece Önemli	Çok Önemli Değil	Çok Az Veya Önemsiz
11.	Eğlence için boş zaman harcamak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Kanaatkârlık: Aşırıya kaçmamak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Arkadaşlarınıza hizmet etmek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Tutumluluk (İhtiyaçtan fazlasını harcamamak)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Asla	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
15.	Kendinizi ne sıklıkla sinirli ya da huzursuz hissedersiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Mutlu bir kişi misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Diğer kişi veya koşullar, gerçekten yapmak istediğiniz şeylerde sizi engeller mi?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

		Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü
18.	Her şeyi hesaba katarak sağlığını bugünlerde nasıl tanımlarsınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Çok Gururlu	Oldukça Gururlu	Biraz Gururlu	Çok Gurur Duymuyorum	Hiç Gurur Duymuyorum
19.	Ülkenizin vatandaşı olmakta ne kadar mutlusunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Asla	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
20.	Sizin deneyimlerinize göre, astlar üstleriyle (garson-şef gb.) çelişmekten ne sıklıkla korkarlar?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Aşağıdaki ifadelerin her birine ne ölçüde katılıyor veya katılmıyorsunuz?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
21.	Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Sürekli bir gayret, sonuca giden en güvenilir yoldur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Bazı astların iki patronu olduğu organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınmalıdır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir. (Çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
BÖLÜM B Demografik Bilgiler						
1.	Yaşadığınız bölge	() Güneydoğu Anadolu	() Karadeniz			
2.	Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek			
3.	Yaşınız	() 20 yaş ve altı	() 20-24	() 25-29	() 30-34	() 35-39
		() 40-49	() 50-59	() 60 yaş ve üzeri		
4.	Kaç yıl resmi okul eğitimi (veya eşdeğeri) tamamladınız (ilkokuldan başlayarak)?	() Eğitim yok	() İlkokul-Ortaokul	() Lise	() Önlisans	
		() Lisans	() Lisansüstü			
5.	Medeni Durum	() Evli	() Bekar			
6.	Aylık Gelir	() 1500 TL ve altı	() 1501-2000 TL arası	() 2001-2500 TL arası	() 2501-3000 TL arası	() 3001- 3500 TL arası
		() 3501 TL ve üzeri				
7.	Ücretli bir işiniz oldu mu ya da yaptıysanız, bu ne tür bir işti?	() Ücretli işim yok (tam zamanlı öğrencileri içerir)				
		() Vasıfsız veya yarı vasıflı işçi				
		() Genel olarak eğitilmiş ofis çalışanı veya sekreter				
		() Mesleki eğitim almış zanaatkar, teknisyen, bilişimci, hemşire, sanatçı veya eşdeğeri				
		() Akademik olarak eğitilmiş profesyonel veya eşdeğeri (ancak bir insan yöneticisi değil)				
		() Bir veya daha fazla alt yöneticinin yöneticisi (yönetici olmayanlar)				
		() Bir veya daha fazla yöneticinin yöneticisi				
Katılımınız için teşekkürler...						



RISK PERCEPTION AND EYE-TRACKING: A RESEARCH ON UNIVERSITY STUDENTS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1323

RJBM- V.7-ISS.4-2020(6)-p.268-276

Murat Cinko¹, Beril Durmus², Emin Avci³

¹Marmara University, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey.

mcinko@marmara.edu.tr , ORCID: 0000-0001-8560-7482

²Marmara University, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey.

beril@marmara.edu.tr , ORCID: 0000-0002-9679-9608

³Marmara University, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey.

eavci@marmara.edu.tr , ORCID: 0000-0003-3172-897X

Date Received: October 29, 2020

Date Accepted: December 14, 2020

To cite this document

Çinko,M., Durmuş, B., Avci, E. (2020). Risk perception and eye-tracking: A research on university students. Research Journal of Business and Management (RJBM), V7(4), p.268-276.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1323>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- The purpose of this study is to analyze the risk perception of university students by the use of eye-tracking technique and reveal the relation between risk perception, financial literacy and financial behavior.

Methodology- In order to measure risk perception, financial literacy financial behavior and demographics of participants four different questionnaires were offered. To measure risk perception, participants were asked to make a choice between safe money and lottery game. While the participants were answering the questions, their eye movements were recorded via an eye-tracking device. The data was analyzed by Chi square test, Fisher's test, Sign Test and Mann-Whitney U test.

Findings- The risk perception is not subject to change although switch to safe money option has been observed at early stages of games when the amount of safe money is increasing. There is a difference in gaze time under different scenarios and risk attitudes. No relation has found between eye movements, financial literacy and behavior.

Conclusion- The amount of safe money has an effect on participants' choice on the lottery/safe money option; in spite of the finding on differences in fixation time under different scenarios and risk attitudes, no relation could be documented between eye movements, financial perception, financial behavior and financial literacy.

Keywords: Risk perception, financial literacy, financial behaviour, eye-tracking, decision making

JEL Codes: D81, D83, C91

RİSK ALGISI VE GÖZ-TAKİBİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Amaç- Bu çalışmanın amacı göz-takip tekniği ile üniversite öğrencilerinin risk algılarını analiz ederek, risk algısı, finansal okur-yazarlık ve finansal davranış arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Yöntem – Katılımcıların risk algısı, finansal okur-yazarlık, finansal davranış ve demografik özelliklerinin ölçmek üzere 4 farklı anket uygulanmıştır. Risk algısını ölçmek için katılımcıların garanti para ile şans oyunu arasında tercih yapmaları istenmiştir. Katılımcılar sorulara cevap verirken, göz hareketleri göz takip cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Elde edilen veri Ki kare testi, Fisher's testi, İşaret testi ve Mann-Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Bulgular- Risk algısının değişmemesine rağmen garanti para seçeneğine oyunun daha erken aşamada geçiş olduğu tespit edilmiştir. Farklı senaryolar ve risk algılarında seçeneklere bakma sürelerinde farklılıklar bulunmuştur. Risk algısı, finansal okur-yazarlık ve finansal davranış arasında ilişki tespit edilememiştir.

Sonuç- Garanti para miktarının katılımcıların oyun/garanti para tercihlerini etkilediği; katılımcıların kimi senaryolar ve risk tutumları altında seçeneğe bakma süreleri değişmekle beraber göz hareketleri ile katılımcı finansal okur-yazarlık, finansal tutum ve finansal davranış arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Risk algısı, finansal okur-yazarlık, finansal davranış, göz takibi, karar verme

JEL Kodları: D81, D83, C91

1. GİRİŞ

İnsanlar ne ister? Ne istediğimize nasıl karar veririz? Bu kararlar ne kadar sürede alınır? Bu soruların hepsinin “zamana bağlı, biraz sürer” gibi cevapları olmaktadır. Nörobilim aslında bu ve benzeri soruların hiç de düşünüldüğü gibi uzun sürelerde cevaplanmadığını, aksine saniyenin yüzde beşinde veya daha az sürede beyinde oluşan kimyasal reaksiyonlar sonucunda cevabın verildiğini ortaya koymaktadır.

Risk taşıyan durumlarda karar vermek de herhangi bir karar gibi kimyasal reaksiyonlar sonucunda olmaktadır. Ancak, her bireyin verdiği karar, karşılaşılan olay aynı bile olsa farklı olabilmektedir. Dolayısıyla soru: Temel karar alma mekanizmaları aynı bile olsa acaba insanların risk alma davranışları neden farklılık göstermektedir? Örneğin %50 kazanma olasılığının olduğu bir oyunda bireyler oyun oynamayı mı yoksa kendilerine sunulacak garanti parayı mı tercih ederler? Garanti para miktarı veya kazanma olasılığı, sunulan oyundaki parasal büyüklük insanların kararlarını etkiler mi? Finansal bilgi düzeyi ve demografik yapı, karar verme de etkili midir?

Bu ve benzeri sorulara kesin yanıtlar vermek ise gerek beynin karmaşık işleyişi nedeniyle gerekse de kişisel farklılıklar nedeniyle mümkün olamamaktadır. Ancak, hala kara bir kutu olmasına rağmen, teknolojik ilerlemeler, beynin belirli bölgelerinin belirli davranışları sergilemek veya kararlar vermek için milisaniyelerde işlemler yaptığını göstermektedir. Beyin tarafından gerçekleştirilen işlemlerin dışarıdan anlaşılması çoğunlukla imkansız olmakla beraber, gene teknolojik gelişmeler sayesinde, göz ve göz bebeği hareketlerinin veya göz bebeği odaklanmasının bireylerin karar verme süreçlerini yansıttığı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın 2 temel amacı bulunmaktadır. İlk olarak farklı durumlar altında bireylerin karar verme aşamasında göz hareketlerinin takip edilmesi ve parasal büyüklükler değiştiğinde göz reaksiyonlarının farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesidir. İkinci olarak ise bireylerin finansal okuryazarlık düzeyleri ve demografik yapılarının risk algısında farklılık yaratıp yaratmadığı veya ilişkili olup olmadığının belirlenmesidir.

Çalışmanın ikinci bölümünde konuya ilişkin literatür incelenecek; üçüncü bölümünde uygulanan metot anlatılacak; dördüncü bölümünde bulgular sunulacaktır. Son bölümde ise bulgular değerlendirilecektir.

2. İLGİLİ LİTERATÜR

Bireyin karar verme süreçlerini ve bu süreçleri açıklamaya çalışan teorileri ekonomi, psikoloji hatta tıp gibi farklı disiplinler altında incelemek mümkündür. Bireylerin karar verme süreçleri, risk altında karar verme, karar vermeyi etkileyen bireysel-çevresel-toplumsal unsurlar ve benzeri araştırma konuları hem psikoloji hem de ekonomi bilimleri altında incelenmektedir. Son yıllarda ise karar vermenin biyolojik süreçleri tıp alanı altında incelenmektedir. Bu bağlamda konuya ilişkin literatür oldukça geniştir. Bu bölüm altında, literatüre girmiş olan çeşitli eserlerden, bu çalışmanın amaçlarına uygun olarak risk alma davranışlarını (riske duyarlılık) inceleyen çalışmalara yer verilecektir.

Bu çalışma kapsamında değerlendirilebilecek literatür incelendiğinde bazı araştırmacıların risk algısının öğrenilen ve çevresel şartlardan etkilendiğini ifade ettiği, bazı araştırmacıların ise risk algısının biyolojik faktörler ile açıklanabileceğine yönelik çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Risk konusunda yapılan çalışmalarda bireylerin davranışlarını ölçmek için çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu teknikler arasında Likert ölçeğini kullanarak bireylerin belirli durumlarda kendilerini nasıl özdeşleştirdikleri, basit piyangolar kullanılarak ne kadar risk alabilecekleri ve laboratuvar deneyleri sayılabilir. Ölçüm tekniklerinin beraber kullanılarak veya test tekrar test kullanılarak cevaplayıcıların güvenilirliği veya ölçüm aracının güvenilirliği test edilmektedir.

Riske duyarlılığı (aversion) ölçmek için kullanılan yaklaşımları yatırım portföyü (investment portfolio) , piyango (veya oyun) tercihi (lottery choice) ve fiyatlama (pricing task) olarak sınıflandırmak mümkündür. Yatırım portföyü ve piyango tercihi yaklaşımlarında katılımcıların tekli veya çoklu yatırım (piyango) alternatifleri arasından tercihler yapmaları beklenirken, fiyatlama yaklaşımında teklif edilen bir yatırım veya piyangoya katılımcıların ne kadar ödemek isteyecekleri araştırılmaktadır (Holt & Laury, 2014).

Bu çalışmanın konusu kapsamında değerlendirilebilecek araştırmalardan Dohmen, vd. (2010) tarafından Almanya’da yaşayan 17 yaş ve üstü 1012 bireyin evinde görüşmeler yapılmış; 500 birey indirimli deney, 452 birey ise piyango oyununa katılmışlardır. Deneylerde ve piyango oyununda bilişsel becerileri yüksek olan katılımcıların daha fazla risk alma eğiliminde olduğu ve daha fazla sabır gösterdiklerini bulmuşlardır. Diğer bir çalışmada, Dohmen, vd. (2011) 450 katılımcı ile anket yöntemini kullanarak genel risk algısı ve araba kullanma, finansal konular, spor ve eğlence, sağlık ve kariyer alanlarındaki (beş alt başlık) risk algısını ölçmüşlerdir. Kadınların bütün alt başlıklarda daha az risk aldıklarını bulmuşlardır. Genel olarak bireyler orta noktada yığılırken, çok küçük bir kısmı hiç risk almayanlardan ve en üst düzeyde risk alanlardan oluşmaktadır. Bireylerin demografik özelliklerine göre yaş, cinsiyet, boy ve aile geçmişi incelendiğinde ise yaşlıların ve kadınların daha düşük risk düzeyini tercih ettikleri görülmüştür. Ailenin eğitim durumunun risk alma tutumunu pozitif etkilediğini ve uzun boylu bireylerin erkeklerde de kadınlarda da daha fazla risk alma eğiliminde olduğunu göstermiştir. Çalışmanın ikinci kısmında %50 kazanma ihtimali olan bir oyun katılımı ve garanti para

seçenekleri katılımcılara sorulmuştur. Beklenen değerin altında garanti parayı tercih edenler riskten kaçınan (%78), beklenen değerde garanti parayı alanlar risk doğa (%13) ve beklenen değerin üstünde oyunu tercih edenler ise risk seven (%9) olarak sınıflanmıştır. Bu kategorizasyon ile ankette verilen cevaplarla risk algısının paralel olduğunu tespit etmişlerdir.

Benzer bir çalışmada, Lönnqvist, vd. (2015) Beş Faktörlü Kişilik anketi yapılan 945 öğrenciden 232'si laboratuvar deneylerine tabi tutulmuş ve grubun risk düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Deneyler esnasında ilk olarak Berg vd (1995) tarafından önerilen güvenoyunu oynatılmış, sonrasında Holt ve Laury (2002) tarafından önerilen piyango oyunu oynatılmış ve son olarak katılımcıların risk tutumları Dohmen vd (2011) tarafından önerilen sorular kullanılarak ölçülmüştür. Bir yıl sonra toplam 44 katılımcı tekrar deneylere katılmaları için davet edilmiştir. Çalışmanın sonucunda iki deneydeki risk tutumlarının korelasyonunun olmadığı, soru sorarak elde edilen risk tutumu ile bireysel güvenme tutumunun test tekrar test güvenilirliğinin yüksek olduğunu, ancak piyango oyununda bunun gerçekleşmediğini, beş faktörlü kişilik envanteri ile risk sorularından elde edilen sonuçların korelasyonunun olduğunu fakat piyango oyununda bunun olmadığını bulmuşlardır. Sonuç olarak Berg vd (1995) ile Dohmen vd (2011) önerdiği risk algısı ölçüm tekniklerinin paralel sonuçlar verdiğini ancak piyango deneyinde paralel sonuçlar elde edilemediğini göstermiştir. Farklı yaklaşımların bir arada kullanıldığı diğer bir çalışmada, Crosetto ve Filippin (2016) dört farklı deney ve iki farklı anket kullanarak risk algısını ölçmeye çalışmışlardır. Çalışmaya 350 lisans öğrencisi katılmış ve 12 deney yapılmıştır. Her bir öğrenci bir adet deneye katılmış ve deneyler başlamadan önce anket sorularını ve demografik değişkenleri cevaplamışlardır. Dört deneydeki erkek ve kadınların risk algıları karşılaştırılmış ve farklı sonuçlar bulunmuştur. İki deneyde erkekler kadınlardan daha fazla risk alırken, diğer iki deneyde erkekler ile kadınlar arasında fark bulunamamıştır. Anket sorularına verilen cevapların korelasyon analizi ile benzer olduğu bulunmuştur. Benzer çalışmalardan, Deck vd (2013) dört deney ve anket içeren çalışmalarına ağırlığı lisans öğrencilerinden oluşan 203 kişi katılmıştır. Çalışmada anket soruları ile deneylerin paralel sonuçlar verip vermediği araştırılmıştır. Deneyler ile anket sonuçlarının paralel sonuçlar vermediğini bulmuşlardır. Anket cevaplarından finansal risk konusu ile deneylerin arasında yapılan regresyon sonucunda cevapların paralellik gösterdiğini ancak diğer alt başlıklarda yeterince açıklayıcı olmadığını ifade etmişlerdir.

Kimi çalışmalar ise katılımcıların biyolojik farklılıklarının risk alma davranışlarındaki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmalardan Dreber vd. (2010) birç turnuvasına katılmış olan oyuncular ile oyun oynarken risk alıp almadıklarını incelediğinde risk alma davranışının kadın ve erkeklerde farklı olmadığını bulmuşlardır. Katılımcıların DNA örnekleri toplanmış ve genleri incelenmiştir. Bulgular dopamin geni olan D4 ile risk alma duygusunun pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Daha sonra katılımcıların risk algılarını anket yöntemi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, katılımcılara yatırım oyunu oynatılmıştır. Kadın ve erkeklerin yatırım ortalama değerleri karşılaştırılmış ve kadınların daha az miktarda para yatırdıkları bulunmuştur. Katılımcıların Dopamin geni kromozom sayıları ile regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar gen sayısının ekonomik risk alma üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Hormonların risk alma davranışındaki etkisinin incelendiği diğer bir çalışmada Oran ve Akyatan (2012) üniversite öğrencisi katılımcıların öncelikle risk alma davranışları (yatırım, hisse senedi, kariyer ve maceraperestlik alanlarında) anket yöntemiyle ölçülmüş, devamında ise sabah ve öğleden sonra alınan örneklerle katılımcıların hormon seviyeleri analiz edilmiştir. Her ne kadar farklı risk alma alanları için farklı sonuçlara ulaşılsa da, kortizol ve testosteron hormonlarının erkeklerde risk alma davranışını daha çok etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, hormonlar ile risk alma davranışı arasındaki ilişkinin öğleden sonraları daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Biyolojik farklılıkların risk alma davranışı üzerindeki etkilerinin incelendiği diğer bir çalışmada, Dreber ve Hoffman (2007) işaret parmağının ve yüzük parmağının uzunluklarının oranı ile risk alma arasında ilişkiyi araştırmışlardır. Biyolojik olarak işaret parmağı ile yüzük parmağının oranı östrojen ile pozitif, testosteron ile negatif ilişkili olduğu varsayımından yola çıkılan çalışmada, 146 öğrenciye yaklaşık 250\$ verilerek yatırım yapmaları istenmiştir. Yapılan yatırımın başarılı olma ihtimali %50 olarak ifade edilmiş ve başarılı olması durumunda yatırılan miktarın 2,5 katı kazanılacağı diğer durumda ise yatırılan para sıfırlanacağı bilgisi verilmiştir. Kadınların yatırım miktarının erkeklere göre daha az miktarda olduğu ve kadınların erkeklere göre daha az risk aldıklarını bulunmuştur; ancak, yüzük parmağı ile işaret parmağı oranının risk algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Sarin ve Wieland (2016) yaptıkları çalışmada kadınlar ile erkeklerin riskten kaçınma davranışlarının belirsizlik altında nasıl olduğunu ve farklılık olup olmadığını araştırmışlardır. Olasılığı belli olan oyunlarda kadınların erkeklere göre daha fazla riskten kaçındığını gösteren birçok çalışmanın olduğu, aynı durumun belirsizlik altında olup olmadığını araştırmışlardır. 106 katılımcı ile çevrimiçi gerçekleştirilen çalışmada 101 katılımcının cevapları değerlendirilmiştir. Katılımcılara farklı kazanma olasılığı olan oyunlar (fiyatlama oyunu) sunulmuş ve katılımcıların demografik özellikleri sorularak cevaplar toplanmıştır. Regresyon analizleri sonucunda erkeklerin kadınlara göre oyun almak için ödedikleri paranın 2,2 katı olduğunu tespit edilmiştir. Araştırmacılar Altın Küre ve Amerikan Ulusal Futbol Ligi'ni kimin kazanacağı ile ilgili katılımcıların bireysel olasılıklarının devreye girdiği ikinci bir çalışma yapmışlardır. 185 kişinin katıldığı ikinci çalışmada belirsizlik ortamı bulunmaktadır ve katılımcılar kimin kazanacağını kendi tecrübelerine göre belirlemektedirler. Yapılan testlerde belirsizlik olan durumlarda bireylerin belirledikleri olasılıklar üzerinden kadınlar ve erkekler arasında riskten kaçınmada fark olmadığı tespit edilmiştir. Çocuklar ve gençler üzerine yürütülen çalışmada Sutter vd (2013) yaşları 10 ile 18 arasında değişen 661 çocuk ve genç ile deney yaparak risk algılarını ölçmüşlerdir. Bulgular,

demografik değişkenler ile yapılan regresyon analizinde kızların erkeklerden daha fazla riskten kaçındığını ve yaşın etkili olmadığını bulmuşlardır. Belirsizlik durumunda ise cinsiyet ve yaş değişkenlerinin farklılık yaratmadığını tespit etmişlerdir. İleri tarihli ödemelerde miktar arttıkça ileri tarihli ödemelerin seçildiği bulunmuş; bu da çocukların sabırlı olduğu ve riskten kaçınanlarda sabırlı olma davranışının daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Risk ve belirsizlik kavramları çerçevesinde yapılan uluslararası bir çalışmada Vieider vd., (2015) 30 ülkede 2939 bireyin katılımı ile farklı boyutları ile risk ve belirsizlik ilişkisini ölçülmeye çalışılmıştır. 44 farklı piyango oyunu oynattırılmıştır, bu oyunlar kazanma veya kaybetme mantığının dışında bireyin farklı alanlarda (spor, sağlık veya sosyal alanlar gibi) kendini değerlendirme sorularını da içermektedir. İlk olarak oyunlar ile bireylerin risk ve belirsizlik altında karar vermeleri istenmiştir. Sonraki sekiz oyunda belirsizlik altında oyun ya da garanti parayı tercih etmesi istenmiştir. Sonraki 13 oyun ise belirli bir olasılık altında kaybetmeme mantığı üzerine kurulmuştur. Kalan son dokuz oyun ise belirsizlik altında aynı şekilde oynatılmıştır. Anket kullanılarak bireylerin kendilerini değerlendirmeleri istenmiş ayrıca demografik bilgileri toplanmıştır. Ülkelerin makroekonomik göstergeleri ile risk ve belirsizlik altında karar verme mekanizmaları anlaşılmaya çalışılmıştır. Bulgular İngiltere hariç (araştırmacı örneklemeden kaynaklanabileceğini düşünmekte) batı ülkelerinin riskten kaçındığını Etiyopya, Peru ve Nikaragua gibi ülkelerin ise riski sevdiklerini ifade etmektedir. Olasılığın az olduğu yerlerde daha riskli davranış gösterilirken, olasılık arttıkça riskten kaçınmanın arttığını gözlemlemişlerdir. Anket sorularından elde edilen finansal risk değerlendirmesi ile oyunların sonucunda verilen kararların pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Kişi başına milli gelir ile risk algısı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kişi başı geliri düşük olan ülkelerde belirsizliğin daha belirleyici olduğunu bulmuşlardır. Batılı ülkelerin riskten kaçındığına dair bulgu Harrison vd. (2007) tarafından da Danimarka örneğinde teyit edilmiştir. Bu çalışmada Holt and Laury (2002) tarafından önerilen deneyi kullanarak Danimarka'lıların risk algısını ölçmüşlerdir. Çalışmada Danimarka halkını temsil edebilecek 19 ile 75 yaş arasındaki 253 kişi rastgele seçilmiştir. İlk olarak çalışmaya katılanların demografik özelliklerini, ikinci aşamada dört adet risk kaçınma görevini, üçüncü aşamada altı adet indirimli görevi ve son aşamada ise finansal piyasalar ile ilgili bilgileri, gelecekteki ekonomik durumlarını belirtecekleri anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda ortalama bir Danimarkalı'nın riskten kaçınma davranışı sergilediğini bulmuşlardır. 40-50 yaş grubundaki Danimarkalı'ların diğer yaş gruplarındakilere göre daha fazla riski sevdiklerini bulmuşlardır. Eğitim durumu ile risk algısı arasında pozitif ilişki olduğunu ancak risk algısının cinsiyete göre değişmediğini tespit etmişlerdir.

Bireylerin karar verme aşamasının vücutlarında çeşitli kimyasal ve fiziksel reaksiyonlar gerçekleştiği, fiziksel reaksiyonların büyük bir kısmının ise göz hareketleri şeklinde ortaya çıktığı gözlemlenebilmektedir. Göz hareketleri ile karar verme arasındaki ilişki birçok çalışmanın konusu olmuştur. Davranışsal nörobilimin (behavioral neuroscience) karar sürecinde beyin alternatiflere değerler atadığını ve bu değerler üzerinden karar verdiği hususunda birleştiğini ifade eden Krajchich, vd. (2010), göz odaklanması ile karar verme arasında ilişki olduğu ve görsel odaklanma ile değer tabanlı karar verme arasında neden sonuç ilişkisi olabileceği yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Franco-Watkins ve Johnson (2011) görsel dikkat ve göz hareketlerinin örtüştüğünün kabulü halinde dikkatteki değişimin göz hareketlerinin değişimi ile tespit edilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Literatürde bu konuya ilişkin oldukça fazla çalışma bulunmakta olup, bu kısımda araştırma alanımız içine giren çalışmalara yer verilecektir; ancak alandaki çalışmaların gelişimi Orquin ve Mueller Loose, (2013) tarafından hazırlanan derleme niteliğindeki çalışmadan takip edilebilir.

Riskli durumlarda karar verme süreçlerinin göz hareketleri incelenerek araştırıldığı çalışmalardan, Glöckner ve Herbold (2011) 18 Bonn Üniversite öğrencisiyle yürüttükleri çalışmada öğrencilerden farklı olasılıklarda kazanma (kaybetme) şansı veren tercihler yapmalarını talep etmişlerdir. Öğrencilerin karar verme süreçlerindeki göz hareketleri kayıt altına alınmıştır. Bulgular miktarlar ve olasılıkların yakın olduğu oyunlarda karar verme sürelerinin uzun olduğu, katılımcıların her bir bilgi alanına ortalama 4 kere odaklandıkları, odaklanma sürelerinin kısa olduğu, bilgi alanlarına odaklanma sürelerinin farklı olduğunu göstermiştir. Çoğunluğu öğrenci olan 24 kişi üzerinde yürütülen diğer bir çalışmada Fiedler ve Glöckner (2012) katılımcılara farklı şekilde yapılandırılmış 50'şer soru (oyun) sormuşlardır. Bulgular beklenen değer farkının yükseldiği durumlarda, katılımcıların oyun oynama eğiliminin yükseldiğini; oyunlar arası beklenen değer farkının azaldığı durumlarda katılımcıların karar verme sürelerinin uzadığı ve göz odaklanma sayılarının arttığı, katılımcıların öncelikle olasılıklara odaklandıklarını göstermiştir. Benzer bir çalışmada, Stewart, vd. (2016) 48 üniversite katılımcısının dahil olduğu çalışmada göz hareketleri ile karar verme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Katılımcıların göz hareketleri kayıt altına alınırken, çeşitli olasılıklarda kazanma (kaybetme) şansı tanıyan oyunlar arasında tercih yapmaları istenmiştir. Çalışmanın bulguları katılımcıların olasılıklar ve miktara aynı düzeyde odaklandıklarını, ancak seçim yapma aşamasında odaklanmanın daha fazla olduğunu ve en çok odaklandıkları seçeneği tercih ettiklerini göstermiştir.

Görsel dikkatin birey kararlarında ve duygusal tecrübenin şekillendirilmesinde etkili olduğu varsayımından hareketle Bault, vd. (2016), 20 yetişkin katılımcıyla pişmanlık ve piyango oyunu kararları arasındaki ilişkiyi göz-takip cihazı kullanarak tespit etmeye çalışmışlardır. Katılımcılara aynı anda sunulan 2 farklı piyango seçeneğinden tercih yapmaları talep edilen çalışmada oyunun tamamlanmasını takiben katılımcılara 15 Euro ödeme yapılmıştır. Çalışmanın bulguları göz odaklanmasının (fixation) tercih edilen oyuna doğru kaydığı (bais olduğu), katılımcıların oyun olasılıkları ve para miktarlarına odaklandıkları, özellikle de olumsuz sonuçlar aldıklarında tercih edilmeyen oyunun getirisine odaklandıkları bulunmuştur.

3. VERİ VE YÖNTEM

Katılımcılardan Windows 10 işletim sisteminde iMotions(c) programı kullanılarak hazırlanan ve 1280x1024 çözünürlükte bir ekran üzerinde kendilerine yöneltilen soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Katılımcıların bilgisayar ekranından 60 cm uzağa oturmaları sağlanmış ve her katılımcının anket sorularını cevaplamaya başlaması öncesinde dokuz noktalı kalibrasyon yöntemi kullanılarak göz takip cihazının ayarlaması yapılmıştır. Ayarlama işlemi bittikten sonra katılımcılar anket sorularını cevaplamaya başlamışlardır. Katılımcıların soruları cevaplama süresince göz bebeği hareketleri EyeTribe isimli araç (göz takip cihazı) ile kaydedilmiştir.

Katılımcılara yöneltilen anket dört farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneltilen soruların amacı katılımcıların “Risk Algısı”nı ölçmektir. Risk algısı ölçümü için üç senaryo oluşturulmuştur. Senaryoların hepsinde katılımcıların bir miktar garanti para ile %50 ihtimalle garanti paranın daha üzerinde bir miktar para kazanma şansı (şans oyunu) arasında tercih yapmaları istenmiştir. Katılımcının şans oyunu oynamayı tercih etmesi ve oyunu kaybetmesi durumunda ise herhangi bir garanti para ödemesi olmayacaktır. Söz konusu üç senaryoda temel işleyiş aynı olmakla beraber, katılımcılara teklif edilen garanti para ve şans oyunu sonrası kazanma olasılığı olan para miktarları değişmektedir. Birinci senaryoda katılımcılara %50 ihtimalle 300 TL kazanma şansı veren bir oyun (kazanmaları durumunda 300 TL, kaybetmeleri durumunda ise 0 TL) ile sırasıyla 8 farklı garanti para arasında tercih yapmaları istenmiştir. Örneğin, birinci senaryonun ilk aşamasında katılımcıya hiç garanti para teklif edilmemiş (garanti para 0TL) ve %50 ihtimalle 300 TL kazanma şansı veren oyunu oynama hususundaki kararı sorulmuştur. İkinci aşamada ise katılımcıya 30 TL garanti para veya %50 ihtimalle 300 TL kazanma şansı veren oyunu oynama hususundaki kararı sorulmuştur. Dolayısıyla, ilk veya ikinci aşamada katılımcı şans oyunu oynamayı tercih edebilir (kazanırsa 300 TL alır, kaybederse 0 TL alacaktır) veya hiç oyun oynamadan 30 TL’yi (ikinci aşamada) tercih edebilir. İkinci senaryoda yukarıda anılan parasal değerler 10 ile, üçüncü senaryoda ise 100 ile çarpılarak katılımcıların, yine, garanti para ile %50 ihtimal ile garanti paranın daha üzerinde bir miktar para kazanma şansı arasındaki tercihleri sorulmuştur. Oluşturulan senaryolar kapsamında katılımcılara önerilen garanti para ve şans oyunu sonrası kazanabilecekleri para miktarları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Garanti Para ve Şans Oyunu Beklenen Getiri

	Aşama	Teklif Edilen Garanti Para Miktarı (TL)	%50 İhtimalle Kazanılacak Para Miktarı (TL)	Şans Oyununun Tercih Edilmesi Durumunda Beklenen Getiri (TL)
Senaryo 1	1	0	300	150
	2	30		
	3	60		
	4	100		
	5	130		
	6	150		
	7	170		
	8	200		
Senaryo 2	1	0	3.000	1.500
	2	300		
	3	600		
	4	1.000		
	5	1.300		
	6	1.500		
	7	1.700		
	8	2.000		
Senaryo 3	1	0	30.000	15.000
	2	3.000		
	3	6.000		
	4	10.000		
	5	13.000		
	6	15.000		
	7	17.000		
	8	20.000		

Tablo 1’de gösterildiği üzere her bir senaryoda katılımcılara 8 farklı tutarda garanti para (her bir senaryo 8 aşama) teklif edilmiştir. Böylelikle, farklı miktarlardaki garanti para teklifleri karşısında verdikleri kararlar doğrultusunda katılımcıların risk alma davranışları analiz edilmeye çalışılmıştır. Farklı senaryolarda garanti para ve şans oyunu sonucu kazanılacak para miktarlarının

değiştirilmesi de katılımcıların kararlarının teklif edilen para miktarı ile değişip değişmediğini ortaya koyacaktır. Katılımcılar verdikleri kararlar doğrultusunda 3 grup altında sınıflandırılmıştır. Bir katılımcının bir senaryo altında 0. ile 5. aşama arasında şans oyunu oynamak yerine garanti parayı tercih etmesi, ilgili katılımcının risk almayı sevmeyen bir risk algısına sahip olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Çünkü 0'dan 5. aşamaya kadar olan aşamalarda (5. aşama dahil) teklif edilen garanti para miktarı, şans oyununun beklenen getirisinden düşüktür. Diğer taraftan, 7. ve 8. aşamalara kadar şans oyununu oynamayı tercih eden katılımcılar ise risk seven olarak sınıflandırılmışlardır. Bunun sebebi ise 6. aşamadan sonra şans oyununun beklenen getirisinin teklif edilen garanti para miktarının altında olmasıdır. 6. aşamada teklif edilen garanti para miktarı ile şans oyunun beklenen getirisi eşittir, dolayısıyla 6. aşamada şans oyunu oynamayı tercih etmeyen katılımcılar risk doğal olarak sınıflandırılmıştır. Tablo 2'de katılımcıların risk algısının sınıflandırılma kriterini özetlemektedir.

Tablo 2: Risk Algısı Sınıflaması

	Şans Oyunu Oynamama Kararı Verilme Aşamasında	Katılımcı Sınıflaması
Eğer	Beklenen Getiri > Garanti Para	Risk Sevmeyen
	Beklenen Getiri = Garanti Para	Risk Doğal
	Beklenen Getiri < Garanti Para	Risk Seven

Bu bölümün başında da değinildiği gibi katılımcılara 4 kısımdan oluşan bir anket yöneltilmiştir. Anketin birinci bölümü yukarıda anlatıldığı üzere katılımcının risk algısını tespit etmeye yöneliktir. Anketin ikinci bölümü ise katılımcıların, finansal okur-yazarlık seviyelerinin tespit edilmesi için OECD INFE (2011) tarafından önerilen, 7 sorudan oluşan enflasyon, basit ve bileşik faiz gibi sorulardan oluşmaktadır. Katılımcıların bu bölümde verdikleri her doğru cevap "1", her yanlış cevap ise "0" olacak şekilde puanlanmış ve puanlar toplanarak katılımcıların finansal okur-yazarlık puanları hesaplanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde Atkinson ve Messy (2012) tarafından önerilen 8 sorudan oluşan beşli Likert ölçeği kullanılarak katılımcıların finansal davranış ve finansal tutum puanları hesaplanmıştır. Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplardan "hiç katılmıyorum" cevabı "1", "çok katılmıyorum" cevabı ise "5" olacak şekilde kodlanmış ve ortalaması alınarak finansal tutum ve davranış puanı hesaplanmıştır.

Ankette yer alan dördüncü ve aynı zamanda son bölümde ise katılımcıların demografik değişkenler cinsiyet, yaş, sınıf ve aylık gelir bilgileri toplanmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmaya 41 öğrenci katılmış, bunlar arasından 39 öğrencinin verileri geçerli olduğundan analizler 39 öğrenci üzerinden yapılmıştır. Çalışmaya katılan öğrencilerin 21'i (%54) kadın 18'i (%46) erkektir. Çalışmaya katılan öğrenciler; 28 tanesi 2 ile 4 sınıf öğrencilerinden, 9 tanesi yüksek lisans öğrencilerinden ve 2 tanesi doktora eğitimi yapan öğrencilerden oluşmaktadır. Çalışmaya katılan öğrencilerin yaş aralığı 19 ile 38 arasında değişmektedir. Öğrencilerin gelir durumları %10,3 (4 kişi) 500 TL den az geliri olan, %28,3 (11 kişi) 501 ile 1.000 TL arasında, %46,2 (18 kişi) 1.001 ile 3.000 TL arasında ve %15,4 (6 kişi) 3.000 TL den fazla olarak değişmektedir.

Senaryolara göre öğrencilerin risk algısının frekans dağılımı Tablo3 'de verilmiştir. Tablodan da anlaşılabileceği gibi senaryolardaki garanti para miktarı arttıkça katılımcıların risk almama eğilimi artmaktadır. Birinci senaryoda katılımcıların sadece %28,2 risk almamayı tercih ederken, ikinci senaryo da bu oran %56,4'e çıkmış, üçüncü senaryoda ise bu oran %61,5 olmuştur.

Tablo 3: Öğrencilerin Senaryolara Göre Risk Algısı

	Senaryo 1		Senaryo 2		Senaryo 3	
Risk Almayan	11	%28,2	22	%56,4	24	%61,5
Risk Doğal	15	%38,5	10	%25,6	12	%30,8
Risk Seven	13	%23,3	7	%17,9	3	%7,7
TOPLAM	39	%90	39	%99	39	%100

Katılımcıların cinsiyet ve senaryolar için risk algıları çapraz tablolar kullanılarak incelenmiş ve Tablo 3'deki sonuçlar elde edilmiştir. Senaryo 1 ve senaryo 2 kapsamında risk almayan veya risk seven kadınların sayısı, erkeklerin sayısından fazladır. Aynı iki senaryoda risk doğal olarak tanımlanan erkeklerin sayısı ise kadınların sayısından fazladır. Senaryo 3 de ise bu durum tersine dönmekte, risk almayan veya risk seven erkeklerin sayısı, kadınların sayısından, risk doğal kadın sayısı ise erkek sayısından fazladır.

Tablo 4: Öğrencilerin Senaryolara ve Cinsiyetlerine Göre Risk Algısı

	Senaryo 1		Senaryo 2		Senaryo 3	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Risk Almayan	6 (%54,6)	5 (%45,5)	13 (%59,1)	9 (%40,9)	11 (%45,8)	13 (%54,2)
Risk Doğal	7 (%46,7)	8 (%53,3)	3 (%30)	7 (%70)	9 (%75)	3 (%25)
Risk Seven	8 (%61,5)	5 (%38,5)	5 (%71,4)	2 (%28,6)	1 (%33,3)	2 (%66,7)

Senaryolar arasında ödül farklılığının, katılımcıların risk algısını değiştirip değiştirmediğini anlamak için Ki kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Ki kare bağımsızlık sınavında beklenen değerlerin 5’den küçük olması durumunda Fisher’s Testi sonuçlarına bakılması istatistiksel olarak doğru olacağından, Fisher’s Testi, test istatistiği olarak kullanılmıştır. Tablo 5’de senaryoların Ki kare bağımsızlığı test istatistikleri ve p değerleri verilmiştir. Katılımcıların risk algısının senaryolardan bağımsız olduğu hipotezi reddedilememiştir. Dolayısıyla, katılımcıların risk algısı, senaryolardan etkilenmemekte ve şans oyunundaki ödül miktarı değişirken katılımcıların risk algısı değişmemektedir.

Tablo 5: Senaryoların Bağımsızlık Testi Sonuçları

	Fisher’s test istatistiği	p-değeri
Senaryo 1 –Senaryo 2	7,349	0,111
Senaryo 1 –Senaryo 3	2,085	0,844
Senaryo 2 –Senaryo 3	4,825	0,278

Katılımcıların şans oyunu ile garanti para arasında tercihlerindeki değişikliklerin parasal ödül miktarından etkilenip etkilenmediğinin tespiti için bağımlı örneklerde parametrik olmayan İşaret (Sign Test) testi yapılmıştır. Katılımcıların her bir oyunda tercihlerinin medyan değerleri karşılaştırması yapılmış ve test istatistikleri ile p değerleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Senaryolara Göre Yapılan Tercihlerin Karşılaştırılması

	İşaret Testi Z değeri	p-değeri
Senaryo 2 Oyun – Senaryo 1 Oyun	-2,514	0,012
Senaryo 3 Oyun – Senaryo 2 Oyun	-3,482	0,000
Senaryo 3 Oyun – Senaryo 1 Oyun	-2,739	0,006
Senaryo 2 Garanti Para – Senaryo 1 Garanti Para	-2,157	0,031
Senaryo 3 Garanti Para – Senaryo 2 Garanti Para	-2,835	0,005
Senaryo 3 Garanti Para – Senaryo 1 Garanti Para	-2,547	0,014

Katılımcıların her bir oyunda 8 aşamada garanti para ya da oyun arasında tercih yapması istenmişti. Katılımcılara üç senaryoda garanti para miktarı arttırılarak teklifte bulunulmuş ve oyun ile garanti para arasında seçim yapmaları istenmiştir. Her bir katılımcı için oyunda yaptığı garanti paraya geçme sıraları arasında fark olup olmadığı işaret sıra testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 6’daki bulgular katılımcıların garanti para miktarının artması durumunda şans oyunu oynamaktan daha erken vazgeçtiklerini, diğer bir ifade ile garanti parayı almaya daha erken karar verdiklerini istatistiksel olarak göstermektedir. Tablo 5 ve Tablo 6’daki sonuçlar karşılaştırıldığında katılımcıların risk algısının senaryoya göre farklılaşmadığı ancak şans oyunu ile garanti para arasında yapacakları tercihlerde daha erken bir aşamada garanti parayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Katılımcıların risk kategorileri ile ekrandaki seçeneklere bakma süreleri, finansal okuryazarlıkları, finansal tutumları ve finansal davranışları Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır. Aşağıda, sadece anlamlı farklılık olanlar grupların test istatistikleri ve p değerleri verilmiştir.

Senaryo 1 için Risk Almayan ve Risk Doğal bireylerin Senaryo 1 için oyunu sonlandırdıkları seçeneğe bakma sürelerinin Risk Almayan bireylerde daha fazla olduğu bulunmuştur. Senaryo 1 için Risk Seven ve Risk Doğal bireylerin Senaryo 1 için oyunu sonlandırdıkları seçeneğe bakma sürelerinin Risk Seven bireylerde daha fazla olduğu bulunmuştur. Senaryo 2 için Risk Almayan ve Risk Seven bireylerin Senaryo 2 için garanti para seçeneğine bakma sürelerinin Risk Almayan bireylerde daha fazla olduğu bulunmuştur.

Tablo 7: Bakma Süreleri

	Kategori	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	Z	p-değeri
Senaryo 1 Oyun Sonlandırma Seçeneğinde Gözün Bekleme Süresi	Risk Almayan	10	14,80	7,00	-3,252	0,000
	Risk Doğal	10	6,20			
Senaryo 1 Oyun Sonlandırma Seçeneğinde Gözün Bekleme Süresi	Risk Doğal	10	6,80	13,000	-2,403	0,016
	Risk Seven	8	12,88			
Senaryo 2 Garanti Para seçeneğinde Gözün Bekleme Süresi	Risk Almayan	18	11,44	1,00	-2,145	0,021
	Risk Seven	2	2,00			

Kadın ve erkek katılımcıların finansal tutum, finansal davranış ve finansal okuryazarlık puanları Mann-Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır. Erkeklerin kadınlara göre finansal okuryazarlıklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Finansal tutum ve finansal davranışlarda bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer karşılaştırma senaryolar bazında her bir kategorideki bireylerin finansal tutum, finansal davranış ve finansal okuryazarlık puanları içinde yapılmış ancak farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 8: Finansal Okur-Yazarlık

	Kategori	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	Z	p-değeri
Finansal Okuryazarlık puanı	Kadın	21	15,69	98,50	-2,658	0,010
	Erkek	18	25,03			

5. SONUÇ

Herhangi bir konuda karar verirken, konuya ilişkin bilgilerin nasıl işlendiği, karar aşamasında çeşitli hesaplamaların yapıp yapılmadığı, risk ve belirsizlik durumlarında karar sürecinin nasıl şekillendiği, karar verme süreçlerindeki demografik, fiziksel ve biyolojik faktörlerin neler olduğu ve yanıt bekleyen daha birçok soru uzun yıllardır araştırmacıları meşgul etmektedir. Teknolojik gelişmeler, hala bir kara kutu olan karar verme süreçlerinin anlaşılmasında ise az da olsa araştırmacılara ışık tutar niteliktedir.

Bu çalışmada bir grup üniversite öğrencisinin risk altında karar verme davranışları göz takip cihazı ve anket yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bulgular kadınların erkeklere nazaran daha az risk almayı tercih ettiklerini, farklı senaryolar altında katılımcıların risk algılarının değişmediği ancak garanti para miktarı arttıkça oyunun erken aşamalarında garanti para tercihi yaptıklarını göstermiştir. Göz takip cihazı ile yapılan incelemelerde katılımcıların risk kategorileri ile ekrandaki seçeneklere bakma süreleri, finansal okuryazarlıkları, finansal tutumları ve finansal davranışları karşılaştırılmıştır. Bulgular farklı risk algısına sahip katılımcıların tercih ettikleri oyuna bakma ve garanti para seçeneğine bakma sürelerinin farklı olduğunu göstermiştir. Senaryolar bazında her bir kategorideki bireylerin finansal tutum, finansal davranış ve finansal okuryazarlık puanları ikili karşılaştırmaya tabi tutulmuş ve farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

REFERANSLAR

- Atkinson, A., & Messy, F.-A. (2012). Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/ International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study (No. 15). OECD Publishing: *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*. <http://dx.doi.org/10.1787/5k9cfs90fr4-en>
- Bault, N., Wydoodt, P., & Coricelli, G. (2016). Different Attentional Patterns for Regret and Disappointment: An Eye-tracking Study. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(2–3), 194–205. <https://doi.org/10.1002/bdm.1938>
- Berg, J., Dickhaut, J. & McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity, and social history. *Games Econ. Behav.* 10, 122–142.
- Crosetto P. & Filippin A. (2016). A theoretical and experimental appraisal of four risk elicitation methods. *Experimental Economics*, 19, 613–641.
- Deck C., Lee J., Reyes J.A. & Rosen C.C. (2013). A failed attempt to explain within subject variation in risk taking behavior using domain specific risk attitudes. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 87, 1– 24.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J. & Wagner, G.G. (2011). Individual risk attitudes: measurement, determinants and behavioral consequences. *Journal of the European Economic Association*, 9, 522–550.
- Dohmen T., Falk A., Huffman D. & Uwe Sunde U. (2010). Are risk aversion and impatience related to cognitive ability?. *American Economic Review*, 100, 1238–1260.

- Dreber, A. & Hoffman, M. (2007). 2D: 4D and Risk Aversion: Evidence that the Gender Gap in Preferences is Partly Biological. Manuscript, Stockholm School of Economics.
- Dreber, A., Rand, D., Garcia, J., Wernerfelt, N., Lum, J. & Zeckhauser, R. (2010). Dopamine and Risk Preferences in Different Domains. Harvard University, John F. Kennedy School of Government (Working Paper Series, rwp10-012).
- Fiedler, S., & Glöckner, A. (2012). The dynamics of decision making in risky choice: An eye-tracking analysis. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00335>
- Franco-Watkins, A. M., & Johnson, J. G. (2011). Applying the decision moving window to risky choice: Comparison of eye-tracking and mouse-tracing methods. In *Judgment and Decision Making* (Vol. 6).
- Glöckner, A., & Herbold, A. K. (2011). An eye-tracking study on information processing in risky decisions: Evidence for compensatory strategies based on automatic processes. *Journal of Behavioral Decision Making*, 24, 71–98. <https://doi.org/10.1002/bdm.684>
- Harrison G.W., Lau M.I. & Rutström E. E. (2007). Estimating risk attitudes in Denmark: A field experiment. *Scandinavian Journal of Economics*, 109(2), 341–368.
- Holt, C.A. & Laury, S.K. (2002). Risk aversion and incentive effects. *American Economic Review*, 95, 902–904.
- Holt, C. A., & Laury, S. K. (2014). Assessment and estimation of risk preferences. *Handbook of the Economics of Risk and Uncertainty*, 1, 135–201. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53685-3.00004-0>
- Krajovich, I., Armel, C., & Rangel, A. (2010). Visual fixations and the computation and comparison of value in simple choice. *Nature Neuroscience*, 13(10), 1292–1298. <https://doi.org/10.1038/nn.2635>
- Lönnqvist J.E., Verkasalo M., Walkowitz G. & Wichardt P. C. (2015). Measuring individual risk attitudes in the lab: Task or ask? An empirical comparison. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 119, 254–266.
- OECD INFE (2011). Measuring financial literacy: core questionnaire in measuring financial literacy: questionnaire and guidance notes for conducting an internationally comparable survey of financial literacy.
- Oran, J. S., & Akyatan, A. (2012). A pilot study for measuring correlations between hormone levels and risk taking in men and women at different times of day. *International Journal of Behavioural Accounting and Finance*, 3(3/4), 202. <https://doi.org/10.1504/ijbaf.2012.052177>
- Orquin, J. L., & Mueller Loose, S. (2013). Attention and choice: A review on eye movements in decision making. *Acta Psychologica*, 144(1), 190–206. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2013.06.003>
- Sarin R. & Wieland A. (2016). Risk aversion for decisions under uncertainty: Are there gender differences ? *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 60, 1–8.
- Stewart, N., Hermens, F., & Matthews, W. J. (2016). Eye Movements in Risky Choice. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(2–3), 116–136. <https://doi.org/10.1002/bdm.1854>
- Sutter M., Kocher m. G., Glätzle-Rützler D., & Trautmann S. T. (2013). Impatience and uncertainty: experimental decisions predict adolescents' field behavior. *American Economic Review*, 103(1), 510–531.
- Vieider, F. M., Lefebvre, M., Bouchouicha, R., Chmura, T., Hakimov, R., Krawczyk, M., & Martinsson, P. (2015). Common components of risk and uncertainty attitudes across contexts and domains: Evidence from 30 countries. *Journal of the European Economic Association*, 13(3), 421–452. <https://doi.org/10.1111/jeea.12102>



STRATEGIC FLEXIBILITY AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF WOMEN ENTREPRENEURS' IN AFRICA DURING THE COVID-19 PANDEMIC

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1324

RJBM- V.7-ISS.4-2020(7)-p.277-287

Chioma Onoshakpor¹, Abasiama Etuknwa², Nagmeldin Karamalla-Gaiballa³

¹Robert Gordon University, Aberdeen Business School, UK.

chiomamasi@yahoo.com. ORCID: 0000-0003-4092-100X

²University of Huddersfield and Swiss Re, UK.

smbassie@gmail.com. ORCID: 0000-0003-0370-9659

³University of Commerce and Services, Poznan, Poland.

Karamalla@gmail.com. ORCID:0000-0001-7613-3334

Date Received: October 11, 2020

Date Accepted: December 15, 2020

To cite this document

Chioma, O., Abasiama, E., Gaiballa, N.G., (2020). Strategic flexibility and organizational resilience of woman entrepreneurs' in Africa during the Covid-19 pandemic. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(4), p.277-287.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1324>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- The focus of this paper was on role of strategic flexibility in the actualization of organizational resilience of women entrepreneurs' in Africa during the COVID-19 pandemic.

Methodology- In this study, the content bothered primarily on the experiences of women entrepreneurs within Africa – their constraints, challenges and set-backs as well as their opportunities and resilience in this COVID-19 crisis period. Scenarios were drawn from three key nations in Africa – (a) South-Africa, (b) Sudan, and (c) Nigeria. These three offered detailed evidence of the contextual factors and values that shape women entrepreneurs' actions and tendencies within their various societies and communities.

Findings- Supportive evidence also showed that the strengthening of networks, relationships with stakeholders and the emphasis on information technology advanced the organizations options and provided women entrepreneurs with various advantages in terms of information access, funding, support (social and financial) and knowledge sharing.

Conclusion- On the basis of this observation, it was affirmed that strategic flexibility is essential for the actualization of organizational resilience. Its change driven value for learning and relationships are imperative for the survival and success of women entrepreneurs in Africa.

Keywords: Strategic flexibility, women entrepreneurs, organizational resilience, Africa, COVID-19

JEL Codes: L26, E32, E02

1. INTRODUCTION

The recent COVID 19 pandemic, has not only revealed the unpredictable nature of the business environment, but has also demonstrated that change is indeed inevitable. This noted inevitability of change; particularly that which impacts on the economic activities of societies; is such that places a premium on organizational resilience. To survive and remain competitive, organizations are expected to be able to cope during turbulent times and to be consistent in their service offerings (Dartey-Baah, 2015; Linnenluecke, 2015). This requires the structuring of organizational features that effectively support innovation, development and adaptability; all of which are hinged on the organization's capacity for strategic flexibility during change events (Asikhia, 2020). Studies suggest that the key to sustained operations and business continuity during periods of turmoil lies in the development of options advanced prior to such periods; as well as the organizations ability to identify and latch on to existing as well as emerging opportunities during such periods of turmoil (Shokouhi & Ghafari, 2015; Wei, Yi & Guo, 2014; Asikhia, 2020). This observed

imperative of strategic flexibility is more so important for women entrepreneurs in Africa, given its implications for the resilience and continuity of their business ventures.

The concept of entrepreneurship builds on venture creation through creativity and innovation (Nieman & Nieuwenhuizen, 2014; Balhara & Singh, 2015). Most importantly, the entrepreneur is considered as one who is able to capture market opportunities based on the newness or uniqueness of their ideas and their capacity to sell such ideas. Within Africa, there has been a noted spike in entrepreneurship activities which according to studies (Nieman & Nieuwenhuizen, 2014; Manekar, 2015; Matsoso & Iwu, 2015) is driven by the reported challenges of employment, poverty and emerging markets due to the increase in population and changing demography. While the challenges of entrepreneurship in Africa are commonly experienced by all groups and category of persons involved in such related activities, Nxopo and Iwu (2015) argued that women entrepreneurs are most susceptible and vulnerable during times of change. According to Nxopo and Iwu (2015), context-based militating obstacles with regards to culture, norms, inequality and poor access to education are some of the factors which negatively influence the outcomes of women entrepreneurial actions. Nxopo and Iwu (2015) and Deborah, Wilhelmina, Oyelana and Ibrahim (2015) also observed that while in the Western world women entrepreneurs are more confident and engage in ventures such as hotel management, health, ICT and tourism services, the scenario in Africa is different as existing societal frameworks often emphasized on supportive family roles – thus most women are engaged in subsistence forms of entrepreneurship such as chicken farming, crafts, sewing and soap-making.

Subsequently, Malhan (2015) opined, that despite the observed context-based challenges of women entrepreneurs in Africa, reports account for a good number of growth in recent years in women entrepreneurship in sectors ranging from the oil and gas, to the cosmetic industry. Yet still a lot is required in building and strengthening women's resolve and confidence in entrepreneurship. This is true, especially given the COVID 19 pandemic experience and its negative impact on businesses. Linnenluecke (2015) argued that one of underlying features of successful entrepreneurship is its resilience; which not only ensures the survival of the business but also enhances the confidence of the entrepreneur. Burnard and Bhamra (2015) noted that resilience in business is hinged primarily on the knowledgeability of the context and the development of functional robustness. These according to Burnard and Bhamra (2015) are imperative for effectively aligning and matching product or service offerings with the shifts or dynamics of the context of the entrepreneur. Change as earlier noted is inevitable, but as studies Hock and Clau (2016) have revealed, the strategic flexibility of businesses such as reflected in the development of strategic choices and alternatives, resource control and application and business network development, are such that provide the entrepreneur with a pool of opportunities, options and avenues for new markets, increased servicing options as well as adaptive mechanisms which in turn enhance the resilience of businesses.

Studies (Liliane & Peter, 2015; Balhara & Singh, 2015) suggest that women entrepreneurs are key to growing the productivity and unlocking the potentials of most African economies and it is for this reason that a review of recent literatures reporting on resilient strategies adopted by these gender category of entrepreneurs during the pandemic (COVID-19) was conducted to understand both the impact and the key successful business approaches adopted by these women for the survival of their businesses. By studying these effective resilience business models, this study will address the current gap in knowledge in this area, thus advancing scholarly knowledge on the role of women entrepreneurs in buffering the negative effects of unexpected events such as COVID -19. It would also become useful for failing entrepreneurs in adopting more effective strategic approaches to resisting adverse crisis events and securing the future of their businesses.

The rest of this article will follow this sequence. Firstly, a review of literature on Female entrepreneurs in Africa will be made, then the concept of strategic flexibility and the concept of organizational resilience will be explored. Next, a detailed review of women entrepreneurs in Africa and their response to Covid-19 pandemic will follow, case studies of the scenario in South-Africa, the scenario in Sudan, and the scenario in Nigeria comes next, we draw upon some conclusions and lastly make recommendations for strategies going forward.

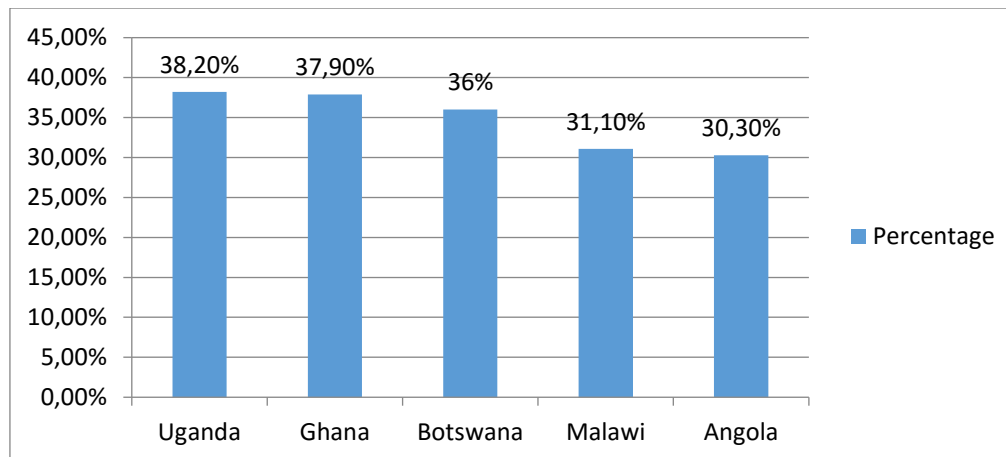
2. WOMEN ENTREPRENEURS IN AFRICA

The concept of entrepreneurship is quite wide but primarily denotes the calculated effort in establishing new ventures through the creation of value aimed at generating profit (Nieman & Nieuwenhuizen, 2014). All entrepreneurial activities are purposeful. Ideally, entrepreneurial actions are often based on market or social gaps, with the aim of advancing solutions to such gaps in a manner that yields benefit through its capacity to addresses particular market problems or satisfaction gaps (Gallindoa & Mendez, 2014). This way, one could describe entrepreneurship as anchored on the opportunities inherent within the context of the entrepreneur – hence, the context defines what is tenable, acceptable and appropriate. Within African societies and peoples, one finds that factors such as tradition, culture and religion play significant roles in the moulding of relationships, and social realities. This according to Nwagbara (2012) is premised on the high level of superstition and historical values that bind and define the

various ethnic groups within African societies. One of such is the paternalistic value and consideration of men over women. Apart from the limitations in terms of choice constraints and subservience this has placed on the African woman, there is also the issue of inequality in terms of access to education and other opportunities (Nxopo & Iwu, 2015; Malhan & Ishita, 2015)). These factors have for centuries shaped the life world of women in Africa to a considerable extent, impact on their entrepreneurial tendencies and behaviour.

Entrepreneurial actions have over the years served as a basis for poverty alleviation, employment and also as a means for improving one's social status (especially given the title of CEO, Director etc) (Baumol, 2014; Galindoa & Mendez, 2014). While the motivation for entrepreneurship varies, Matsoso and Iwu (2016) observed that for African women within the context of Africa, it is more of a survival action rather than some self-actualization process. An understanding of the entrepreneurial behaviour of African women as earlier noted is hinged on knowledge about their context. So also their choices of entrepreneurial ventures are defined on the basis of their predefined roles within the context of their families, culture groups and society as a whole. Yet still, studies have identified the emergence of global markets as necessitating cultural dilutions which so far have advanced both positive and negative outcomes for most African nations (Gupta, 2020; Desppande, Kibe & Kaaria, 2020). One of such positive outcome is women's increased awareness, support and recognition as viable and productive resources of their nations (Liliane & Peter, 2015). This growing recognition and advocacy for women has spurred on changes in their welfare and development and so far, has also contributed immensely to their confidence and increased tendency for entrepreneurial behaviour, not only as a means for supporting their families, but as a way of establishing their identities and enhancing their status as significant actors within their societies.

Figure 1: Top Ranking African Countries with Percentage Population of Women in Entrepreneurship



Source: Mastercard (2019)

The distribution (figure 1) for the African countries with the highest number of women entrepreneurs reveals Uganda as having the highest number of female owned businesses. Interestingly, this also applies on a global scale which ranked these five African countries as having the highest percentage of women entrepreneurs as at 2019 (Mastercard, 2019). The distribution also demonstrates a growing recognition and tolerance for women in business and as viable human resources in the growth of economies. However, despite these positive ratings, in most other African countries, policies and regulatory frameworks yet hinder women's entrepreneurial growth potentials (AFAWA, 2000). Entrepreneurship researchers have identified various environmental factors, which some have tagged external factors. Principal among the factors identified are influences of firms, influences of markets (Thorntorn, 1999); public policies (Dobbin & Dowd, 1997); regulations and policies (Baumol, 1990) and physical infrastructure (Agboli & Ukaegbu, 2006). Female entrepreneurs in Nigeria face environment challenges such as: lack of micro finance factors, marginalization, self-confidence, poor access to micro credit revolving schemes, poor investment opportunities in developing women micro small and medium scale business and rigid and male dominated market conditions (Hammawa and Hashim, 2016).

Hammawa and Hashim (2016) also suggest that though women start their business at a micro and informal level, they will require markets to sustain and grow their businesses. Finding these markets for female entrepreneurs may arguably be daunting considering their status as mothers. They will rather restrict their market close to their homes in order to combine their domestic responsibilities with their productive entrepreneurial engagements making access to market a challenging one. In the Report by GEM 2017, women entrepreneurship survey, Wholesale/retail trade accounts for about 60% of female entrepreneurial activity across the 6 geographical zones considered in this survey. Across the entire population sample, female entrepreneurs are 16% more likely than men to be starting wholesale/ retail businesses. Adversely, Women entrepreneurs are less likely to be present in the information and communications technology (ICT) sector as fewer than 2% are starting ICT businesses. Female entrepreneurs dominate this business sector compared to men at all development levels as women are two and one-fourth times more likely than men to be starting in this sector.

To keep pace with the ongoing transformation of the business world, women are in constant need of the necessary training and qualification, and the quality of formal or informal bodies interested in training businesswomen in Africa is important; for instance in Sudan, training programmes for these businesswomen must include courses in planning, marketing skills, time management, etiquette, and protocol. But with the spread of the COVID-19 pandemic throughout the world, many businesswomen in Africa have found it more difficult than before to access this training even from afar. From this position, it is therefore evident that to survive and grow their businesses, it is important that these women must focus on developing their options and by that improving on their strategic flexibility. Not only would this offer them a range of options and alternatives during crisis periods such as expressed by the COVID-19 pandemic, but it would increase their chances of survival and business continuity.

3. THE CONCEPT OF STRATEGIC FLEXIBILITY

The concept of strategic flexibility builds on the features or attributes of the organization that allow for its effective adapting of resources and processes to match the imperatives of its environment so as to achieve long-term goals. In other words, while the organization's goals may be stable, its behaviour and attributes may change from time to time, basically in line with the fluctuations and dynamics of its environment (Cingoz & Akodgan, 2013; Wei, et al, 2014). Strategic flexibility differs from concepts such as adaptation in the sense that while adaptation reflects the capacity for aligned individual and organizational actions with the changes or development within their context, strategic flexibility captures the alternatives and availing pool of options open to the organization as a result of its relationships, competencies and technology. Kamasaka, Yavuzb, Karaguillec and Agcad (2016) opined that strategic flexibility derives from the organization's relationship with and management of its stakeholders, its access to funds or finance when required, its level of embeddedness, its capabilities in terms of skills and knowledge and also its structural form and decision-making processes (Ibrahimpour-Azbari, Nopasand-Asil, Saravani, 2015). It is as such a pervading factor as it integrates all other functions, processes and levels of the organization in a systematic manner (Doroudi & Babaei, 2016; Supeno, Sudharma, Aisiah & Laksmiana, 2015; Shokouhi & Ghafari, 2015).

4. THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE

The resilience of organizations according to studies (Pasteur, 2011; Eketu, 2015; Ahiauzu & Jaja, 2015) is relative. The survival of organizations from this perspective is linked to the suitability of its policies and behaviour in addressing the demands and development of its market. While there appears to be congruence in the adoption of measurement factors such as situation awareness, adaptability, agility, robustness etc. by most researchers (Wright, Kiparoglou, Williams & Hilton, 2012; Linnenluecke, 2015), however, these only are patterned towards the unique experiences of organizations within their particular environment or contexts. Eketu (2015) opined that organizational resilience is also a deliberate process and requires conscious effort and planning on the part of the business owner or the leader of the organization is ensuring considerable flow between organizational functions and the upheavals of its environment. The development of organizational resilience is such that is also premised on the learning capability of the organization and the reconfiguration of organizational forms when necessary (Valikangas, George & Romme, 2012). According to Wright et al (2012), entrepreneurs that have the capacity to tie their functions to the trends and gaps in their markets have a higher tendency for survival – this involves substantial expressions of innovativeness in their development of services to suit evident satisfaction gaps. However, innovativeness is distinct from resilience, because one could be innovative and yet fail in their pace with change.

It is also imperative to note that while organisational resilience has in recent times gained recognition; its conceptualisation is still in its infancy (Duchek, 2019). Hence, there are no clear rule-book of what it means in practical terms and how it is implemented. This lack of clarity on how to conceptualise organisational resilient approaches to buffering unexpected events informed Duchek's (2019) process-based study which identified three successive resilience stages; anticipation, coping and resilience. However, given how sudden the coronavirus outbreak was, and its potential threat to the survival of businesses, it is safe to wonder if these

women entrepreneurial businesses had before time anticipated an event such as this, and developed a resilience capacity to enable them adequately respond to, and if their remedial approaches reflect Duchek's (2019) three resilience stages. However, many studies assert that organisational resilience in itself is a defensive approach to resisting adversity and ensuring organisations thrive in the face of it (Duchek, 2019).

5. WOMEN ENTREPRENEURS IN AFRICA AND RESPONSE TO THE COVID-19 PANDEMIC

Strategic flexibility facilitates the cushioning of effects which otherwise, may have been devastating for the organization. This is because it advances options and alternatives which enable the organization's switch and adoption of approaches which ensure its survival and continuity. Ozili (2020) argued that the onslaught of the COVID-19 pandemic is such that primarily cripple's businesses on a physical plane and by that, traditional forms of exchanges which involves the physical interaction between buyers and sellers. However, its impact on other key industries such as transportation, tourism and manufacturing may also have overlapping effects on other industries – for one, the closure of borders was noted to impact severely on the cost of raw materials and food items within most African countries (Akanni & Gabriel, 2020; Ohia, Bakarey & Ahmad, 2020). One of the most affected was the tourism industry with most hotels shut down following government instructions in line with controlling the spread of the virus. In view of these factors, three cases scenarios are presented herein, in line with the experiences of women entrepreneurs and the COVID-19 pandemic in Africa. These include case scenarios in South Africa, Sudan and Nigeria.

6. THE SCENARIO IN SOUTH-AFRICA

In the current stage of the Covid-19 pandemic's evolution and South Africa's contagion path, the country faces difficult policy choices. The only tool currently available to mitigate the demographic effects of Covid-19 is some form of lockdown of households and non-essential producers to reduce contagion through breaking existing social and economic forms of contact. Such measures impose a severe negative shock on the economy, with immediate loss of economic activity followed by medium-term and long-term economic effects. Policy makers must balance the positive health effects of a lockdown against the economic costs. To fight the spread of Covid-19, President Ramaphosa declared a National State of Disaster with countermeasures on 15 March, and then a three-week lockdown (national stay at home order) on March 23 rd, but effective 27 March 2020. These measures are likely to buy South Africa time to develop and then implement a long-run response to Covid-19. The three-week lockdown will impose immediate economic costs, but the pandemic is certain to impose significant human and economic costs well into the future. In South Africa, according to a policy briefing Afawa, (2020) Whole Sale/Retail sector had a large decline in operations (30-60%). This is the sector where mostly female entrepreneurs operate in (GEM, 2017)

7. THE SCENARIO IN SUDAN

Many Sudanese businesswomen have difficulty obtaining the right Internet connection due to the high cost and weak communication networks in Sudan. They also lack the necessary equipment and knowledge to deal with computers, due to the lack of education in this field and the lack of sufficient time to do so, because most businesswomen in Sudan have other tasks related to raising children and performing other domestic duties that are required by religious and social obligations. Also, many husbands exercise male authority and prevent their wives from working, and thus they devote themselves to housework and childcare. It is also difficult to activate the role of businesswomen in internal and external exhibitions, conferences, or festivals and to participate in many of them directly now in light of the outbreak of the COVID-19 pandemic (Welsh, Memili, Kaziak, & Ahmed, 2013).

Ninety-three percent of ready-made garment factories, for example, are owned by Sudanese women (according to the Sudanese Ministry of Trade and Industry), and there are women who work in fields previously inaccessible to women and have succeeded in them, such as in the field of raising non-pet animals like lions and tigers, the field of manufacturing honey bees, and the field of scrap iron and steel trade in industrial areas. However, there are no real figures or studies on the extent of these businesswomen's influence on the Sudanese national economy. Only one study has been conducted on female entrepreneurs in North Sudan, which was more than two decades ago. Pitamber (1999) found that most female entrepreneurs in Sudan are 20–49 years of age and are married with four to five children. The vast majority (90%) lack computer skills. The majority of these entrepreneurs had at least a high school degree, 97% started their businesses themselves, and their businesses are primarily beauty salons, food and cookies, and hand crafts. Three percent had permanent locations in shopping centres and buildings outside the home (Welsh et al., 2013).

Likewise, laws and social and religious norms basically limit women's work, and women are sometimes beaten and humiliated by police officers and law guards. They also face bullying and sexual harassment because of their practice of professions outside the scope of what is known in society. Therefore, there is an urgent need for decision-makers in Sudan to know more about this important segment of society, the extent of its contribution to the national economy, and how to support it and protect its human

and civil rights, especially during the COVID-19 pandemic so that all challenges can be overcome, and the problems facing the work of Sudanese businesswomen, which did not come as an opponent over the man, but for his participation to confront the economic conditions that have become burdensome for families and for integration and the formation of an addition to the Sudanese family. It appears that the major problem is the one that women workers in marginal professions face, whether in selling tea and food or domestic workers, especially since most of them are displaced from war and conflict areas and went to work for compelling reasons, including the absence of the breadwinner, until they face daily persecution by means of the authorities confiscate their tools, unfair trials with fines, and prosecute them with social stigma (Said & Enslin, 2020).

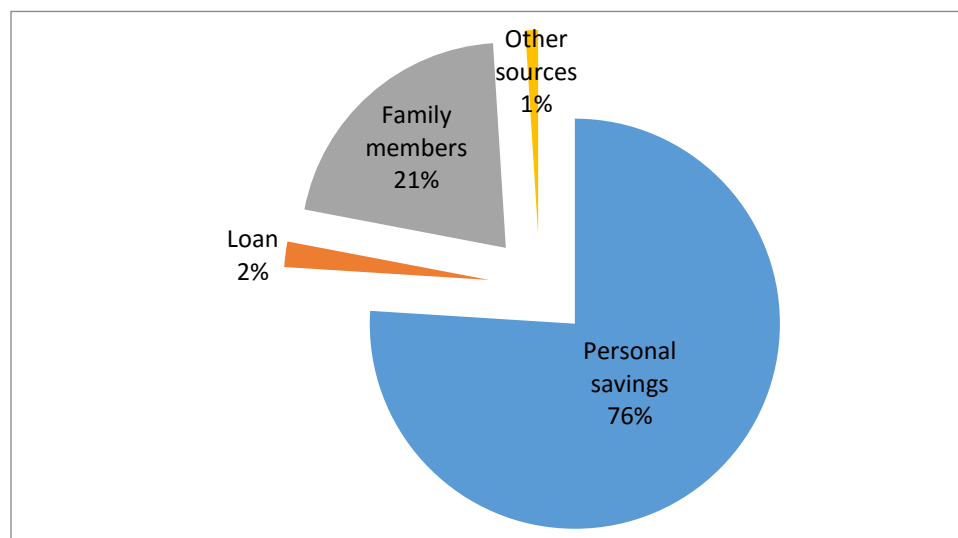
Sudanese women working in the productive business sector have many roles and gradations in their levels, and there are a number of interfaces that support them to move up the ladder of development in this field. One of these interfaces is the Sudanese Centre for the Development of Businesswomen, which is the first of its kind in Sudan as a specialized centre to empower women economically and develop women leaders, inclusive decision-makers, and innovative opportunities. The council was established in October 2009 and has helped many women develop their businesses, contributed socially, and participated internally and externally on behalf of Sudan in many activities. On 25 August 2017, Sudan launched the Union of Businesswomen in the countries of the COMESA group, which represents the common regional market for eastern and southern Africa (Alhaj, 2011).

Currently, Sudanese businesswomen are not aware of their rights, especially in marginal areas, especially since Sudan passed a law years ago aimed at protecting working women, not chasing them or imposing fees on them, and even exempting them from taxes. The same law stipulates the formation of a body whose mission is to provide the necessary funding for women to be able to start their own businesses. From this standpoint, businesswomen in Sudan face three main challenges: mastering work, removing the mental image of Sudanese women, and providing financing for projects.

8. THE SCENARIO IN NIGERIA

In the case of Nigeria, Alozie, Ideh and Ifelunini (2020) observed that MSME's account for about 96% of businesses and provide 54% of employment and labour utilization and contributed around half of the GDP. Empirical studies show that larger proportion of the SME's in the country is ill-equipped to handle a pandemic crisis of this magnitude, therefore the government should focus its intervention programmes and stimulus packages to MSMEs and agric-entrepreneurs for survival and continuity. According to (NBS, 2017) unemployment rate was 23.1% and underemployment rose to 16.6%, with over 20 million Nigerians currently unemployed in 2017 pre-COVID 19 periods. With the looming crisis that will arise from the pandemic, this figure will increase significantly. The government of Nigeria has expressed concerns that about 39.4 million Nigerians may lose their jobs as a result of the COVID-19 outbreak before the end year 2020 (Olaniyi M., Iloani F., and Usman S.U, 2020).

Figure 2: Percentage Distribution for Sources of Women Entrepreneur Capital in Nigeria



Source: OECD Handbook for Internationally Comparative Education Statistics, 2018.

The distribution (Figure 2) for the percentage distribution for the sources of women entrepreneur capital in Nigeria, reveals that a dominant number of these women draw their capital from their personal savings and reserves (76%). The least source (others) captures other categories not reflected in assessment but with loans amounting to only 2% and family members amounting to 21%. The figure demonstrates a high level of self-reliance possibly as a result of poor access to other forms of support. However, this places a serious burden on these women and suggests either an absence of policies and frameworks within the country which supports and funds such ventures or the poor implementation and monitoring of such policies and frameworks.

Understanding the strategic efforts of women entrepreneurs has become important because women are more likely to be found in service industries or informal sectors that have been hit the hardest during the pandemic, and they are more likely than men to be self-employed entrepreneurs (Grandy, et al., 2020). Implying that their business is their source of livelihood, hence every effort would be made for the survival of their income pool. Additionally, as the transition to remote services in these times is considered critical for the survival of small businesses, it is predicted that it would pose a unique barrier to more women than men, especially as they are less likely to be in technology-oriented sectors (Grandy, et al., 2020). Therefore, suggesting that where women are not tech-savvy, a threat to their business is imminent.

However, despite these traditional gender limitations, there is evidence showing that women have often shown to be capable of thriving against business challenges (Manolova, et al., 2020), and as such COVID-19 threats to their business may be “*just another day at work*” for these women. According to Cesaroni *et al* (2015), women entrepreneurs are more prone to adopting a more defensive approach to survival in the face of challenges compared to men’s offensive approach. Grandy *et al.* (2020) argues that their defensive approach to crisis is as a result of women being more adversely impacted by economic downturns and natural disasters. The adverse impact of a crisis on women have been previously argued in a qualitative research conducted in 17 developing countries on how people coped with the food, fuel and financial crisis between 2008-2011 (Heltberg, et al., 2013). Findings from Heltberg *et al.*’s (2013) study highlighted the gender differences in the impact and coping responses to the crisis, with women often acting as shock-absorbers.

However, evidence suggests that while some businesses are successful in responding to, and surviving these unexpected events, others are not, despite being under similar circumstances (Fiksel, et al., 2015). Research on entrepreneurial resilience during challenges has previously been conducted to understand what drives entrepreneurial decisions during challenging times. Findings from one of such studies highlighted three main strategies entrepreneurs adopted in order to build the self-efficacy and resilience of businesses against adversity (Bullough & Renko, 2013); 1. Engage in business development training, 2. Seek out networking events, special lectures and mentoring opportunities, and 3. Be active in their entrepreneurial pursuits, practice business acumen and seek feedback from those who can be objective, critical and encouraging.

Apart from the networks and ties availed through healthy stakeholders’ relationships and support from customers, most African women have also been observed to shift focus in terms of marketing strategies with a growing percentage of these women now relying on social media platforms (e.g. FaceBook, WhatsApp, YouTube, LinkedIn etc) for the development and maintenance of their customer base (IFC, 2020; Gupta, 2020; Empower Women, 2020). Holmes, Peterman, Sammon, Cabot and Alfers (2020) in their study noted that access to information was a vital factor which is maximized by most business women during the COVID-19 pandemic, some of such opportunities and access to funding such are as availed by the Women’s Entrepreneur Finance Initiative (WE-FI) and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), have helped ameliorate the challenges and set-backs posed by the COVID-19 pandemic. With the WE-FI announcing \$43.3 million funding allocation for women-led businesses and female entrepreneurs across the world; over 65% of these allocations are targeted at women entrepreneurs in developing countries affected by conflict and ravaged by the COVID-19 pandemic (WE-FI, 2020).

In the same vein, report (WE-FI, 2020; UN Women, 2020; Investing in Women, 2020) shows that the EBRD was allocated \$7.63 million for advancing women program aimed at leveraging the competitiveness and growth of women entrepreneurs within some African nations such as Morocco and Egypt. Similar efforts are also observed on the parts of other banks such as the Inter-American Development Bank, and the Islamic Development Bank. These efforts have contributed towards strengthening the resilience of women entrepreneurs in Africa and by providing a base for them to thrive during the COVID-19 pandemic. Similarly, across countries such as Nigeria, Cameroun and Senegal, studies (Adegboye, Adekunle & Gayawan, 2020; Jacob, Abigeal & Lydia, 2020; Ozili, 2020) suggest a high level of dependence on women collaborative efforts, associations and joint support. In Nigeria, these associations offer reprieve and access to funding for their active members and in a way serve to indemnify their members against the shock and adverse effect of the COVID-19 pandemic on their businesses. Dominant amongst these associations are the Association of Nigerian Women Business Network (ANWBN), the Nigerian Association of Women Entrepreneurs (NAWE) and the Women Entrepreneurs Association of Nigerian (WEAN). These associations offer a network of women entrepreneurs which as reported, play key roles in buffering the impact of the COVID-19 pandemic on their members.

One finds that the development of strategic flexibility through networks is critical and essential to women's entrepreneur resilience. Not only does it offer a framework for resource sharing, it also allows for knowledge transfer and learning. Within such a period as occasioned by the COVID-19, there is the imperative for women cooperation and support mechanisms that encourage successful business model adoption and application (Holmes et al, 2020). One of the noted advantages of women entrepreneur associations is that it creates partners from otherwise would-be competitors and that way allows for interdependence and collaborative growth for all members. This way, members are privy to knowledge from more successful and resilient members within their associations. Apart from the support from family members and personal savings, the observed pooling of resources by these associations, and their coordination of members actions, regulation of prices and information transfer, create a dynamic process which effectively bridges entrepreneurial actions with the features of the environment and thus enhances resilience outcomes.

9. CONCLUSION

The COVID19 pandemic no doubt, as discussed, has impacted negatively and adversely on businesses, and given the vulnerability of women entrepreneurs, especially those in Africa, concerns about their resilience and survival during the period was the main focus and interest of this paper. As revealed in the case scenarios, women entrepreneurs in Africa are face with a multitude of challenges and militating factors which stem primarily from the ideologies and historical tenets that have come to shape and define their communities and societies. While recent changes necessitated by globalization have increased business opportunities and encouraged the growth in women entrepreneurs in Africa, the current surge of the COVID-19 has yet again brought to bear, the imperatives of women entrepreneur resilience through improved levels of strategic flexibility. Key amongst these as discussed, are the noted advantages of networks and women entrepreneur associations, healthy stakeholders' relationships and increased utility of information technology and online business platforms during the COVID-19 pandemic. It is on this basis affirmed that strategic flexibility is critical to the success and survival of women-owned businesses in Africa. Its focus on building and strengthening relationships presents these women entrepreneurs with a range and pool of options and support systems that facilitate increased access to information, funding, social as well as economic support and capacity development.

10. RECOMMENDATIONS

In view of the observed imperative of strategic flexibility for improved levels of organizational resilience of women entrepreneurs in Africa, the following recommendations are put forward:

- i. More effort is required on the part of government authorities and key stakeholders in the development and support of women entrepreneur through the availing of loans, training programs and partnerships with women entrepreneur as a way of encouraging and motivating them towards entrepreneurship and at the same time equipping them with the required tools for coping and dealing with crisis situations within their environment.
- ii. It is important that women entrepreneurs take advantage of the benefits and positioning that accrues from their membership of business networks which a clear purpose of offering them social and financial support. At the same time, such associations should allow for collaboration and through that knowledge sharing in which smaller or novice entrepreneurs can learn and adopt the effective practices or entrepreneurs' modules utilized by their more experienced and successful counterparts.
- iii. Education is vital to the development of confidence and esteem in the African girl child. Through education, comes exposure and as such the increased tendency for financial independence, self-efficacy and self-reliance – key factors necessary for successful women entrepreneurs. It is therefore recommended that more efforts be channelled towards educating and developing the girl child within Africa and by that offering them the required levels of competence and confidence for contributing meaningfully to the economies of their nations, especially those of Africa.

REFERENCES

- Adegboye, O. A., Adekunle, A. I., & Gayawan, E. (2020). Early Transmission Dynamics of Novel Coronavirus (COVID-19) in Nigeria. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3054.
- Afawa, 2020. Affirmative Finance Action for Women in Africa, ImpactHER and UN Women Policy Brief exposes disadvantages to women entrepreneurs in post COVID-19 era, offers solutions. <https://www.afdb.org/en/news-and-events/press-releases/affirmative-finance-action-women-africa-impacther-and-un-women-policy-brief-exposes-disadvantages-women-entrepreneurs-post-covid-19-era-offers-solutions-36891>
- Agboli, M. & Ukaegbu, C. C. (2006). Business environment and entrepreneurial activity in Nigeria: Implications for industrial development. *Journal of Modern African Studies*. 44(1), 1-30

- Ahiazu, L.U. & Jaja, S.A. (2015). Process innovation and organizational resilience in public universities in South-South, Nigeria. *International Journal of Managerial Studies and Research*. Volume 3, Issue 11, pp. 102-111.
- Akanni, L.O., and S. C. Gabriel. 2020. The Implication of Covid19 on the Nigerian Economy. Centre for the Study of the Economies of Africa (CSEA). <http://cseaafrica.org/theimplication-of-covid19-on-the-nigerian-economy/>.
- Alhaj, A. (2011). An ode to the Center for Developing Businesswomen and its leadership. *Sudanow-Magazine*, <http://sudanow-magazine.net/pageArch.php?archYear=2011&archMonth=2&Id=122>
- Alozie CE, Ideh AO & Ifelunini I (2020). Coronavirus (COVID-19) pandemic, economic consequences and strategies for ameliorating macroeconomic shocks in Nigeria's economy.
- Asikhia, O. (2010). Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks, African. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 018-028.
- Balhara, S. & Singh, A. 2015. Women entrepreneurship: A big motivation. *Business and economic research*, 5(2): 207-216,
- Baumol WJ (2014) Stimulating growth amid recession: entrepreneurship, innovation, and the keynesian revolution. *J Polmod* 36: 629-635.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, 98, 893–921
- Blair, C. 2015. *Rwanda's gender gap: Banks must stop failing female entrepreneurs*. <https://www.theguardian.com/.../rwanda-gender-gap-banks-failing-female-entrepreneurs>
- Bullough, A. & Renko, M., 2013. Entrepreneurial Resilience during Challenging Times. *Business Horizons*, 56(3), pp. 343-350.
- Burnard, K. & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research* 49 (18), 15, 5581–5599.
- Care (2020b). COVID-19 Could Condemn Women To Decades of Poverty: Implications of the COVID-19 Pandemic on Women's and Girls' Economic Justice and Rights. [online] Available at: https://insights.careinternational.org.uk/media/k2/attachments/CARE_-_Implications_of_COVID-19_on_WEE_300420.pdf
- Cesaroni, F. M., Sentuti, A. & Buratti, A., 2015. Same crisis, different strategies? Italian men and women entrepreneurs in front of the economic recession. *Journal of Research in Gender Studies*, 5(2), pp. 205-331
- Cingoz, A., & Akodgan, A. A. (2013). Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Innovation Performance: An Empirical Study, 9th International Strategic Management Conference, Available Online At www.sciencedirect.com
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112.
- Deborah, A.E., Wilhelmina, S., Oyelana, A.A. & Ibrahim, S.I. 2015. Challenges faced by women entrepreneurs and strategies adopted by women entrepreneurs to ensure small business success in Nkonkobe Municipality. *Journal of Economics*, 6(1): 37-49, Fall.
- Deshpande, R., Kibe, J. and Kaaria, L. (2020). COVID-19 Exposes Risks and Opportunities in Kenya's Gig Economy. [online] www.cgap.org. Available at: <https://www.cgap.org/blog/covid-19-exposes-risks-and-opportunities-kenyas-gig-economy> [Accessed 8 Jun. 2020].
- Dobbin, F. & Dowd, T. J. 1997. How Policy Shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachusetts. *Administrative Science Quarterly*, 42: 501-529.
- Doroudi, H., Babaei, L. (2016), A Study on the Relationship Between Strategic Planning Processes, Planning Flexibility, and Firm Performance: Considering the Mediating role of Innovation. Qom: International Conference on Economy, Management, and Psychology
- Duchek, S., 2019. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, Volume 13, pp. 215-246
- Eketu, C.A (2015). Talent Management and Sustainable Enterprise Resilience among Travel Agencies in Port Harcourt. *International Journal of Business and Management*, Volume III, Issue VIII.
- Empower Women (2020). Empower Women - Learning Webinar: Business, Non-discrimination and Gender Equality in the Time of COVID19. [online] EmpowerWomen. Available at: <https://www.empowerwomen.org/en/community/stories/2020/05/learning-webinarbusiness-non-discrimination-and-gender-equality-in-the-time-of-covid19> [Accessed 8 Jun. 2020].
- Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K. L. & Prettit, T. J., 2015. From risk to resilience: Learning to deal with disruption.. *MIT Sloan Management Review*, Volume 56, pp. 77-86
- Gajjar, G. A. 2015. Influence of women enterprise fund training program on the growth of women owned businesses in Mombasa Country, Kenya. Unpublished Masters thesis, University of Nairobi. Nairobi
- Galindo M, Mendez MT (2014) Entrepreneurship, economic growth, and innovation: are feedback effects at work? *J Busres* 67: 825-289.
- GEM, 2017. Women's Entrepreneurship 2016/2017 Report, Global Entrepreneurship Monitor.

- Grandy, G., Cukier, W. & Gagnon, S., 2020. (In)visibility in the margins: COVID-19, women entrepreneurs and the need for inclusive recovery. *Gender in Management; An International Journal*.
- Gupta, Y. (2020). How Social Media Is Fueling Women's Entrepreneurship in Myanmar. [online] Available at: https://www.cgap.org/blog/how-social-media-fueling-womens-entrepreneurshipmyanmar?utm_source=hootsuite&utm_medium=&utm_term=&utm_content=&utm_campaign=
- Heltberg, R., Hossain, N., Reva, A. & Turk, C., 2013. Coping and Resilience during the Food, Fuel, and Financial Crises. *The Journal of Development Studies*, 49(5), pp. 705-718.
- Hock, M., Claub, T. (2016), Knowledge Management, Strategic Flexibility and Business Model Innovation. The Proceedings of the XXVII ISPIM Conference 2016 Porto, Portugal. p19-22.
- Holmes, R., Peterman, A., Sammon, E., Cabot, V.C. and Alferts, L. (2020). Gender and Inclusion in social protection responses during COVID-19. [online] Available at: https://socialprotection.org/sites/default/files/publications_files/SPACE%20Gender%20and%20Inclusion_20052020v1.pdf
- Ibrahimpour-Azbari, M., Nopasand-Asil, S.M., Saravani, M. (2015), Examining the effect of strategic flexibility on the firms market performance: The mediating role of mark innovation. *Industrial Technology Development*, 13(26), 5-6.
- IFC (2020b). Uncertainty, Fear, and Coronavirus: The New Reality for Africa's Entrepreneurs. [online] www.ifc.org. Available at: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/impact-stories/smesafrica-covid19?cid=IFC_TT_IFC_EN_EXT.
- Investing In Women (2020a). Innovation, reinvention and inclusion: Businesses responding to COVID-19. [online] Investing in Women. Available at: <https://investinginwomen.asia/posts/innovation-reinvention-inclusion-businesses-responding-covid-19>
- Jacob, O. N., Abigeal, I., & Lydia, A. E. (2020). Impact of COVID-19 on the Higher Institutions Development in Nigeria. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 2, 126- 135.
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A.O., Agca, T. (2016), Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: An emerging market study. *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 126-132
- Kamasaka, R., Yavuzb, M., Karagullec, A. O., & Agcad, T. (2016). Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study, 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Available Online At www.sciencedirect.com
- Liliane, U. K. & Peter, M. 2015. The impact of women economic empowerment projects on the socio-economic development in Rwanda: The case of Agaseke project. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(06): 59-87, September 09.
- Linnenluecke, M. K. (2015). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Madichie, N. O. 2015. *Heaven Kigali: Narratives & Realities of an "Ethnic Minority" Woman Business Owner*. Kigali: Institute for small Business and entrepreneurship.
- Malhan, A. & Ishita, M. 2015. Difficulties and challenges face by women entrepreneur in Gurgaon. *International Journal of Management and Commerce Innovation*, 2(2): 637-640, October.
- Manerkar, G. 2015. Women entrepreneurs in Goa: Issues and challenges. *Indian Streams Research Journal*, 4(12):1-8
- Manolova, T., Brush, C. G., Edelman, L. F. & Elam, A., 2020. Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(6), pp. 481-491
- Masa'deh, Ra'ed (2016). The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Organizational Effectiveness: The Case of Information Technology Managers in Jordan Int. J. Communications, Network and System Sciences, 9, 234-249.
- Matsoso, M.L. & Iwu, C.G. 2016. Women and small scale entrepreneurship. In introduction to gender studies in Eastern and Southern Africa. *Sense Publishers*:197-213.
- MIWE Report. (2019). [Newsroom.mastercard.com](https://newsroom.mastercard.com/eu/files/2018/03/MIWE-2018-Report.compressed.pdf). Retrieved 17 November 2018, from <https://newsroom.mastercard.com/eu/files/2018/03/MIWE-2018-Report.compressed.pdf>
- National Bureau of Statistic (NBS), 2017. Micro, Small, And Medium Enterprises (MSME) National Survey 2017 Report .
- Nieman, G. & Nieuwenhuizen, C. 2014. *Entrepreneurship: A South African Perspective*. 3rd ed. Pretoria: Van Schaik.
- Nwagbara, U. (2012). Leading A Postmodern African Organisation: Towards A Model of Prospective Commitment. *The Journal of Pan African Studies*, 4(9), 67-84

- Nxopo, Z. & Iwu, C.G. 2015. The unique obstacles of female entrepreneurship in the tourism industry in Western Cape. *Unisa Press*, 13(2): 55-72
- OECD (2018), OECD Handbook for Internationally Comparative Education Statistics 2018: Concepts, Standards, Definitions and Classifications, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264304444-en>.
- Ohia, C., Bakarey, A. S., & Ahmad, T. (2020). COVID-19 and Nigeria: Putting the realities in context. *International Journal of Infectious Diseases*.
- Olaniyi M., Iloani F., and Usman S.U, 2020. Nigeria: Coronavirus - 39.4 Million Nigerians May Be Jobless in 6 Months – Govt. <https://allafrica.com/stories/202006120546.html>
- Ozili, P.K. (2020). COVID-19 in Africa: socio-economic impact, policy response and opportunities. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Ozili, P.K. and Arun, T.G. (2020). Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy. Working paper.
- Pasteur, K. (2011). From Vulnerability to Resilience, a framework for analysis and action to build community resilience. Practical Action Publishing
- Pitamber, S. (1999). Women traders in Omdurman, Sudan: Entrepreneurs or mere managers. *Sudan Notes and Records*, 3, 131
- Said, I., & Enslin, C. (2020). Lived experiences of females with entrepreneurship in Sudan: Networking, social expectations, and family support. <https://doi.org/10.1177/2158244020963131>.
- Shokouhi, A., Ghafari, A. (2015), Effect of Organizational Learning and Strategic Flexibility on Innovation. 1st International Conference on Management, Economy, Accounting, and Educational Science, Ayandesaz-the Research and Consulting Co
- Supeno, H., Sudharma, M., Aisjah, S., & Laksmana, A. (2015). The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance: A Study on Small and Micro-Scaled Enterprises (Smes) In Gerbangkertosusila Region, East Java. *International Business and Management*, 11(1), 1-12
- Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, 19–46.
- UN Women (2020a). Cultivating change: Women farmers in Dominica find new paths to market amidst COVID-19 shutdowns. [online] UN Women. Available at: <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/6/feature-women-farmers-find-paths-to-market-amidst-covid19> [Accessed 8 Jun. 2020].
- Välilångas, L., Georges, L., & Romme, A. (2012). Building resilience capabilities at Big Brown Box, Inc. *Strategy & Leadership*, 40(4), 43-45.
- We-Fi Secretariat (2020a). Digital finance is providing solutions to WSMEs in times of COVID crisis | Women Entrepreneurs Finance Initiative. [online] Women Entrepreneurs Finance Initiative. Available at: <https://we-fi.org/digital-finance-is-providing-solutions-towsmes-in-times-of-covid-crisis/> [Accessed 8 Jun. 2020].
- Wei, Z., Yi, Y., Guo, H.H. (2014), Organizational learning, ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
- Welsh, D.H.B., Memili, E., Kaziak, E., & Ahmed, S. (2013). Sudanese women entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(2).
- Wright, C., Kiparoglou, V., Williams, M., & Hilton, J. (2012). A framework for resilience thinking. *Procedia Computer Science*, 8, 45-52.



EVALUATION OF THE NEGATIVE SITUATIONS AND SOCIAL STIGMA PERCEPTION OF HEALTHCARE EMPLOYEES IN THE COVID-19 OUTBREAK PROCESS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1325

RJBM- V.7-ISS.4-2020(8)-p.288-298

Perihan Eren Bana

Istanbul Yeni Yüzyıl University, Vocational School of Health Services, Istanbul, Turkey.

perihanabana@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5139-5327

Date Received: May 5, 2020

Date Accepted: October 10, 2020

To cite this document

Bana, P.E., (2020). Evaluation of the negative situations and social stigma perception of healthcare employees in the covid-19 outbreak process. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(4), p.288-298.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1325>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- In this study, it is aimed to reveal the perception about social stigmatization in the epidemic process and the evaluations of healthcare professionals on this issue.

Methodology- In order to evaluate the social stigma perception of healthcare professionals, a measurement tool specific to this study was created. The research was carried out through the questionnaire form created electronically, reaching a total of 151 participants. The data obtained were evaluated by qualitative and quantitative methods. In the evaluation of quantitative data, IBM SPSS 24.0 package program was used, and qualitative data were evaluated with the themes created by the phenomenological method.

Findings- In addition to the professional reputation dimension, there is a medium and positive relationship between the sub-dimensions of the scale. Another finding obtained in the scope of the research is that healthcare professionals experience 51.2% social stigma. T-test results show that there is no difference in scale total score and sub-dimensions according to gender and marital status, while ANOVA Test results show that there is no difference in the same variables according to age and educational status ($p > 0.05$). In comparisons made between occupational groups, it was observed that technician and technician groups showed negative differences compared to nurses ($p < 0.05$). As a result of qualitative evaluations, it has been observed that healthcare professionals mostly avoid people from themselves and the injustices in their salary payment processes as negative situations.

Conclusion- It is important to work on raising social awareness about the reasons and negative consequences of social stigmatization. It is thought that studies should be conducted to improve the sense of self in healthcare professionals in order to decrease the perception of social stigmatization, which has a very negative impact in the long term. Reducing negative emotions and thoughts in healthcare professionals, who are the main actors in maintaining the quality of service during the provision of health services, is an important issue that should not be ignored outside the epidemic process.

Keywords: COVID-19, pandemic, healthcare workers, social stigma.

JEL Codes: I12, I14, I18

COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YAŞADIĞI OLUMSUZ DURUMLARIN VE SOSYAL DAMGALANMA ALGISININ DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Amaç- Bu çalışmada sağlık çalışanlarının salgın sürecinde sosyal damgalanmayla ilgili algısını ve salgın süreciyle ilgili değerlendirmelerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Yöntem- Sağlık çalışanlarının sosyal damgalanma algısını değerlendirmek amacıyla bu çalışmaya özgü bir ölçme aracı oluşturulmuştur. Araştırma elektronik ortamda oluşturulan anket formu aracılığıyla gerçekleştirilmiş, toplamda 151 katılımcıya ulaşılmıştır. Elde edilen veriler nitel ve nicel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Nicel verilerin değerlendirilmesinde IBM SPSS 24.0 paket programı kullanılmış, nitel veriler ise fenomenolojik yöntemle oluşturulan temalarla değerlendirilmiştir.

Bulgular- Ölçeğin alt boyutları arasında mesleki saygınlık boyutu dışında genel olarak orta düzeyde ve olumlu yönde ilişki bulunmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen diğer bulgu, sağlık çalışanlarının % 51,2 oranda sosyal damgalanma yaşadığı yönündedir. Yapılan T-testi sonuçları ölçek toplam puanı ve alt boyutlarında cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık bulunmadığını, ANOVA Testi sonuçları da aynı değişkenlerde yaş gruplarına ve eğitim durumuna göre farklılaşma olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$). Meslek grupları arasında yapılan karşılaştırmalarda teknisyen ve teknikerlerin içinde yer aldığı grubun, hemşirelere göre olumsuz yönde farklılaştığı görülmüştür ($p < 0.05$). Nitel değerlendirmeler sonucunda sağlık çalışanlarının en çok insanların kendilerinden uzak durması ve kendilerine yapılan maaş ödeme süreçlerindeki adaletsizlikleri olumsuz durumlar olarak nitelendirdiği görülmüştür.

Sonuç- Sosyal damgalanmanın ortaya çıkma nedenleri ve olumsuz sonuçları konusunda toplumsal bilincin artırılması yönünde çalışmalar yapılması önemlidir. Uzun dönemde oldukça fazla olumsuz etkisi olan sosyal damgalanma algısının azaltılması için sağlık çalışanlarında benlik duygusunu geliştirecek çalışmalar yapılması gerektiği düşünülmektedir. Sağlık hizmetlerinin sunulması sürecinde hizmet kalitesinin sürdürülebilmesi noktasında ana aktör olan sağlık çalışanlarında olumsuz duygu ve düşüncelerin azaltılması, salgın süreci dışında da göz ardı edilmemesi gereken önemli bir konudur.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, pandemi, sağlık çalışanları, sosyal damgalanma.

JEL Kodları: I12, I14, I18

1. GİRİŞ

İlk vakanın 2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde görülmesiyle başlayan ve dünyayı etkisi altına alan COVID-19 Salgını, bugüne kadar yaygın etkisi en fazla olan ve etkilerinin uzun bir dönem boyunca süreceği öngörülen bir salgın olarak değerlendirilmektedir (Liu et al., 2020). Salgının neden olduğu bu yaygın etki, hastalığın tedavisi ve/veya yaşanan kayıplarla sınırlı olmadığı için salgın sürecinde ruh sağlığının korunması gerektiği ve ayrıca ruh sağlığının korunmasının fizyolojik süreçleri de olumlu yönde etkileyeceğine vurgu yapılmaktadır. Salgın sürecinin yönetilmesinde toplumun ruh sağlığının korunması da oldukça önemlidir (Aslan, 2020). Salgın dolayısıyla başta ruh sağlığı ve hastalıkları olmak üzere bütün poliklinik hizmetlerine erişimin azalması ve salgın nedeniyle yaşanan korku ve endişe dolayısıyla yeni ruhsal hastalıkların ortaya çıktığı ve sağlık çalışanları da dahil olmak üzere toplumda intihara eğilimin arttığı da belirtilmektedir (Hocaoğlu ve Erdoğan, 2020). Bu noktada bulaşıcı hastalıkların ve salgının neden olduğu, toplumsal ruh sağlığını bozan durumlar arasında sosyal damgalanma da yer almaktadır. Sosyal damgalanma ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar da pek çok yönüyle değerlendirilmesi gereken bir konudur. Başta sosyal izolasyon olmak üzere bu olumsuz sonuçların azaltılması noktasında önlem alınmasının, sosyal damgalanmanın yaşandığı bütün alanlarda geçerli olması gerekmektedir.

Sosyal damgalanma, çeşitli nedenlerle toplum içinde bazı grupların dışlanmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum dil, din, ırk, engellilik gibi nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığı gibi hastalıklar dolayısıyla da ortaya çıkabilmektedir. Salgın sürecinde ve sonrasında yaşanan ve olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olan sosyal damgalanma, hastalık geçiren bireyler ve sağlık çalışanları açısından önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının ruhsal olarak daha güçlü olması gereken salgın sürecinde yaşadıkları olumsuzlukların değerlendirilmesinin, süreç yönetiminde izlenmesi gereken yollar açısından katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Sosyal damgalanmanın aslında psikolojik şiddet olarak değerlendirilmesi gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Çünkü ortaya çıkardığı sonuçlar dolayısıyla kişiyi yalnızlaşmaya itmekte ve zor durumlarla başa çıkma gücünü azaltmaktadır. Ancak kişinin sosyal damgalanmadan ne kadar zarar gördüğü konusunda, içinde bulunduğu durum ve konum, kültürel faktörler ve damgalanmayı nasıl değerlendirdiği önemli olmaktadır. Bu bağlamda damgalanmaya maruz kalan grup için neyin en önemli olduğunun tespit edilmesi ve bu doğrultuda önlemler alınması gerekmektedir (Kohrt ve ark., 2020). Örneğin damgalanmaya maruz kalan grup ağırlıklı olarak ailesinin komşuları tarafından maruz kaldığı damgalanmadan rahatsızlık duyuyorsa öncelikle damgalanmaya maruz kalan bireylerin yakın çevrelerindeki komşularla temasa geçilmesi ve davranışlarının ortaya çıkardığı sonuçlar konusunda bilinçlendirilmesi önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla sadece sosyal damgalanmanın tespit edilmesi değil, kişiyi en çok hangi yönüyle etkilediği ve sosyal damgalanmanın en önemli sayılabilecek kaynağının tespit edilmesi de önemlidir.

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının COVID-19 Salgını sürecinde yaşadığı sosyal damgalanma riskinin, yaşadıkları diğer olumsuzluklarla birlikte değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma için yapılan literatür incelemesi ilk bölümü oluşturmakta ve konunun kavramsal boyutu ile daha önce konuyla ilgili yapılan çalışmaları içermekte olup, araştırma kapsamında kullanılan yöntemlerin ve veriye ulaşma yöntemlerinin açıklandığı bölüm ise bir sonraki çalışma bölümünün oluşturmaktadır. Araştırma bulgularının sunulduğu, sonuçların değerlendirildiği ve tartışıldığı bölümler bu çalışmanın devamında ve diğer başlıklar altında ele alınmıştır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Sosyal damgalanmanın ortaya çıkmasına ve damgalanan kişilerin ortaya koyduğu tepkilere neden olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; farklı inanç sistemleri, kültürler, alt kültürler, sosyal kapasite, kimlik ve aile yapısı olabilmektedir (Doğanavşargil-Baysal, 2013). Sosyal damgalanma, damgalanmaya konu olan karakteristik unsuru temel alan bir gruplaşma oluşturmaktadır. Örneğin; hasta olanlar ve olmayanlar şeklinde ortaya çıkan bu kesin ayırım, “biz” ve “onlar” anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Biz duygusu güçlendikçe öteki ile ilgili güçsüzlük ve iktidarsızlık duygusu yaratılmaktadır. Çoğunluk olarak “biz” ve azınlık olarak “onlar” algısı yaratan sosyal damgalanma, topluma yönelik zararlı davranışların ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Hastalığa bağlı damgalanmanın oluşturduğu olumsuz etki, artan bilgi ve tıbbi teknolojiyle bile kolayca kaldırılamamaktadır (Williams ve Gonzalez 2011). Damgalanmanın içselleştirilmesiyle birlikte oluşan olumsuz kalıp yargılar, damgalanan kişilerin kendileri için de geçerli gerçekler haline gelmekte ve kişide utanç gibi olumsuz duygulara neden olmaktadır (Doğanavşargil-Baysal, 2013; Çam ve Çuhadar, 2011). Sosyal damgalanma, damgalanan kişilerin çalışma arkadaşları ve komşuları gibi yakın çevresinde bulunan kişilerden uzaklaşmasıyla sonuçlanabilmektedir. Kişinin kendisini topluma ait hissetmemesine varan sonuçları olan sosyal damgalanma, ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlardan dolayı önemsenmesi gereken bir durumdur (Çam ve Çuhadar, 2011; Ertem, 2020). Dünya Sağlık Örgütü tarafından da konunun önemi dile getirilmiş ve sağlık çalışanlarının sosyal damgalanma kaygısı yaşama olasılığına dikkat çekilmiştir. Aynı nedenle COVID-19 şüphesi olan ya da tedavi alan/almış kişilerin “COVID-19 vakaları”, “kurbanlar”, “COVID-19 Aileleri” şeklinde ifade edilmemesi gerektiği de ifade edilmiştir (www.who.int). Türk Psikiyatri Derneği de sağlık çalışanlarının sosyal damgalanma riskiyle karşı karşıya olduğuna dikkat çekerek sağlık çalışanlarını risk grupları arasında değerlendirmiştir (www.psikiyatri.org.tr).

Sosyal damgalanmanın ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların algılanan sosyal destekle neredeyse tersi yönde olduğunu söylemek mümkündür. Hatta algılanan sosyal desteğin genel sağlık durumu ile olumlu yönde ilişkili olduğu yönünde de literatürde kanıtlar bulunmaktadır (Liu ve ark., 2020). Bu bağlamda salgın sürecinin yönetiminde psikolojik, psiko-sosyal ve tıbbi sağlık müdahalelerinin bir arada hayata geçirilmesi oldukça önemlidir. Bu amaçla damgalanmadan kaynaklanan kaygı ve depresyonu hafifletmek için destek sistemlerinin oluşturulması önerilmektedir (Adom ve ark., 2020). Özellikle sosyal damgalanmaya neden olan faktörlerin azaltılması noktasında yapılacak planlamalar ve verilmesi gereken kararlarda kültürel süreçlerin göz ardı edilmemesi büyük önem taşımaktadır (Bruns ve ark., 2020). Bu bağlamda yapılacak çalışmaların toplumsal değerler üzerine inşa edilmesinin daha etkili sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Örneğin; toplumumuzda dayanışma konusundaki mevcut değerlerin üstüne inşa edilecek, hastaların ve sağlık çalışanlarının yaşadığı sosyal damgalanma konulu çalışmaların kitle iletişim araçları ve özellikle de sosyal medya aracılığıyla yaygınlaştırılmasının etkili olacağı düşünülmektedir.

Sosyal damgalanmanın en zararlı şekli olarak tanımlanan hastalık dolayısıyla damgalanma, bazen tedavi sürecindeki bir bariyer haline gelmekte, yarattığı olumsuz psikolojik etki dolayısıyla tıbbi tedavi ile birlikte dikkate alınma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Hatta bazı durumlarda sosyal damgalanma korkusu tedavi talebinde bulunmamaya bile neden olmaktadır (Brooks ve ark., 2020; Verma ve ark., 2004; Maunder ve ark., 2003; Williams ve Gonzalez 2011). Sosyal damgalanma kaygısıyla enfekte kişilerin hastaneye başvurmaması gibi nedenlerden dolayı, salgının kontrol altına alınması sürecinde bu durumun bir risk oluşturabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Sotgiu ve ark., 2020). Sosyal damgalanmanın nedenleri hastalığı geçirme ihtimaliyle sınırlı değildir. Örneğin COVID-19 Salgını'nın başka ülkelerde yaşamını sürdürmekte olan Asya kökenli kişilere yönelik ırkçı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olduğu da bilinmektedir. Başka ülkelerde yaşayan Asya kökenli insanların da bu süreçte damgalanma yaşadığı; toplu taşıma araçlarına alınmadıkları, alışveriş yapmaya gittikleri yerlerde kabul edilmedikleri, işletmesi olanların işletmelerine müşterilerinin artık gelmediği ve hatta işletmelerinin yakılması noktasında duydukları kaygıdan dolayı işletmelerini kapattıkları yönünde kanıtlar bulunmaktadır (Adom ve ark., 2020). Bu sonucun ortaya çıkmasına neden olan durumlardan birisi de hastalık etkeninin COVID-19 yerine 'Çin Virüsü' gibi isimlerle anılmasıdır. Dolayısıyla sosyal damgalanmanın söylem ve medyayla olan ilişkisinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Budhwani ve Sun, 2020).

Sosyal damgalanma genellikle eğitim seviyesinin düşük olması ile paralel bir şekilde ortaya çıkmakta ve maaalesef bazen eğitilmiş olunmasına rağmen akılcı olmayan bir şekilde sürmektedir (Williams ve Gonzalez 2011; Sotgiu ve ark., 2020; Singh ve Subedi 2020). Sağlık çalışanları arasında bile görülebilmekte ve hastalık dolayısıyla sosyal damgalanma riski taşıyan hastaları topluma karşı korumak noktasında da sorumluluğu olan sağlık çalışanları açısından daha zorlayıcı bir hale gelmektedir (Çam ve Çuhadar, 2011; Doğanavşargil-Baysal, 2013; Brooks ve ark., 2020). Bu nedenle sağlık çalışanlarından salgın sürecinde karantinaya alınan veya enfekte olanların işe başladıktan sonraki süreçte yöneticileri tarafından çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri açısından izlenmesi, olası psikolojik sorunların önlenmesi açısından önemlidir (Brooks ve ark., 2020). Çünkü sosyal damgalanma ruhsal dayanıklılığın ve yaşam kalitesini azaltması ile zayıf benlik duygusuyla ilişkilendirildiğinden damgalanmaya maruz kalan kişilerin korunması ve gözetilmesi gerekmektedir (Doğanavşargil-Baysal, 2013).

Uzun saatler boyunca çalışmak zorunda kalan sağlık çalışanları için hastalıktan korunmayı sağlayacak önlemlerin alınması, konuyla ilgili eğitimlerin verilmesi ve çalışanlar için koruyucu ekipmanların sağlanması da son derece önemlidir (Zhang ve ark., 2020). Ancak salgın sürecinde büyük risklerle karşı karşıya kalan sağlık çalışanları için sosyal damgalanma da önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının süreç içinde gördüğü ruhsal zararın azaltılması için ayrıca desteklenmesi gerekmektedir (Chua ve ark., 2004). Salgın sürecinde sosyal damgalanma yaşayan sağlık çalışanlarının kendilerini daha yorgun ve tükenmiş hissettikleri ve işleriyle ilgili memnuniyetlerinin azaldığı yönünde literatürde kanıtlar bulunmaktadır (Ramaci ve ark., 2020). Sağlık çalışanlarının yaşadığı sosyal damgalanmanın ortaya çıkardığı olumsuz etkinin mevcut salgın sürecinin yönetiminde de etkili olabileceği belirtilmektedir (Singh ve Subedi 2020). Bu bağlamda sosyal damgalanmanın neden olduğu olumsuz sonuçların da, tıpkı salgının ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar gibi kısa ve uzun süreli olacağı söylenebilir. Bu nedenle salgın sonrası süreçte olduğu gibi gelecekte yaşanacak olası salgınların ya da diğer toplum sağlığı krizlerinin de bu olumsuz etkiyi katlayarak artıracağı unutulmamalıdır. Böyle olasılıklar söz konusu olduğunda sağlık çalışanlarının özgeçilik tutumunu sürdürebilmesi noktasında güçlendirilmesinin önemli olduğu unutulmamalıdır (Chua ve ark., 2004).

Sadece salgın süreçlerinde değil, sağlık hizmetlerinin normal işleyiş içinde sürdürülmesi konusunda da sağlık çalışanlarının gerekli motivasyona sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi yönünde çalışmalar yapılması ve motivasyonlarına olumsuz yönde etki edecek unsurların saptanmasının anlamlı olacağı düşüncesiyle gerçekleştirilen bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

3. VERİ VE YÖNTEM

Araştırma, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınan 2020/06-467 No'lu karar ile elektronik soru formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Toplamda 151 katılımcıya ulaşılmış ve sonraki süreçte veri analize hazır hale getirilmiştir. Araştırmada yer alan ifadeler arasındaki ters ifadeler dönüştürülmüştür. Katılımcıların ifadeleri 5'li Likert Ölçeği ile '5-Kesinlikle doğru, 1-Kesinlikle yanlış' aralığında yanıtlamaları istenmiştir. Anket formundan elde edilen veri, IBM SPSS 24.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan

analizler, tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra açıklayıcı faktör analizleri, korelasyon analizleri ile t-Testi, Kruskal-Wallis ve varyans analizidir (ANOVA). Parametrik ve parametrik olmayan testlerin seçiminde değişkenler için yapılan normallik testlerinde basıklık ve çarpıklık değerlerine göre karar verilmiştir. Çalışmamızda faktör analizi sonucunda oluşan boyutların ifadelerle uygunluğu değerlendirilmiş ve mantıksal tutarlılık çerçevesinde adlandırılarak kullanılmıştır. Literatürde sağlık çalışanlarının salgın sürecinde sosyal damgalanma yaşadığına dikkat çeken bilgilere ulaşılmış, ancak sosyal damgalanmayı değerlendirmek üzere oluşturulmuş bir ölçeğe rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma için sosyal damgalanmayı değerlendirmek üzere literatür bilgisi ışığında 20 adet ifade oluşturulmuştur. Faktör analizi sonucunda elde edilen dört boyutun mantıksal çerçeveye uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sürecinde bir ifade değerlendirme dışında bırakılmış olup 19 ifadenin dört faktör altında toplandığı görülmüştür. Ölçeğin toplam güvenilirlik değeri 0,86 olup, sosyal damgalanma, mesleki saygınlık, dışlanma ve damgalanmaya şahit olma boyutları için güvenilirlik değerleri sırasıyla; 0,91; 0,89; 0,74 ve 0,75 şeklindedir (Cronbach alfa). Araştırmada kullanılan bütün ifadeler analiz sonucunda elde edilen değerlerle birlikte ilgili tablolarda sunulmuştur. Katılımcılara sorulan açık uçlu iki sorunun değerlendirilmesi sürecinde ise fenomenolojik yöntemden faydalanılmıştır. ‘Salgın sürecinde sağlık çalışanı olmanız dolayısıyla karşılaştığınız olumsuz durumlardan örnek verebilir misiniz?’ Sorusuna 59 katılımcı yanıt vermiş olup, ‘Bu konuda belirtmek istediğiniz başka bir konu var mıdır?’ sorusuna verilen yanıt sayısı ise 37 olmuştur.

Fenomenolojik yöntem sosyal bilimler alanında yöntemi olarak kullanılması önerilen bir nitel araştırma şeklidir (Kuş, 2007). Edmund Husserl (1859-1938), fenomenolojik yaklaşımın öncüsü olarak kabul edilmektedir (Grbich, 2007; Bernard, 2013; Güler ve ark., 2013). Bir bilgi felsefesi olan fenomenoloji, pozitivistde olduğu gibi gözleme dayanmaktadır. Ancak, fenomenolojide gözlenen unsurlar fenomenlerdir. Fenomenolojinin pozitivistten ayrılan en önemli yönü ise öze yönelik olmasıdır. Fenomenolojistler için kelimeler sayılardan daha önemlidir. Algı ve ifade aracılığıyla araştırmacı gerçeğe ulaşmaya çalışır (Bernard, 2013). Fenomenoloji’de önemli olan özün yapı içinde anlaşılmasıdır (Grbich, 2007). Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilen nitel veriler, araştırmacının öznel yargısından arındırılarak ve pek çok kez farklı zaman dilimlerinde gözden geçirilerek anlama bağlı kalmak koşuluyla temalar altında kategorize edilir. Katılımcıların herhangi bir yönlendirme ve sınırlandırmaya tabi olmadan yanıtladıkları soruların içinde öne çıkan temaların değerlendirilmesi, problemin kaynağına ulaşmak ve katılımcıların dile getirdiği konuların önem sırasına göre sıralanması noktasında oldukça yol göstericidir. Araştırılması gereken konunun katılımcıların gözünden değerlendirilmesini ve onlar için önemli sayılabilecek değişkenleri ortaya koymasından önemli ip uçları sunan nitel araştırmalardan birisi olan fenomenolojik yaklaşımın, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılmasının gerçeğe ulaşmak noktasında önemli ve anlamlı bir katkı sağladığına inanılmaktadır.

4. BULGULAR

Araştırmada yer alan katılımcıların demografik verileri Tablo 1’de gösterilmektedir. Katılımcıların ağırlıklı olarak 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 72’si kadın olup, % 67,5’i evlidir. Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak % 63,6 oranında lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Değişkenler								
	N	%		N	%		N	%
Yaş			Medeni Durum			Meslek		
18-25 yaş	10	6,6	Evli	102	67,5	Doktor	12	7,7
26-35 yaş	49	32,5	Bekar	49	32,5	Hemşire	75	48,4
36-45 yaş	75	49,7	Eğitim Durumu			Teknisyen/Tekniker	55	35,5
>45 yaş	17	11,3	Lise/Ön lisans	40	26,5	Diğer*	9	5,8
Cinsiyet			Lisans	96	63,6			
Kadın	109	72,2	Yüksek Lisans/Doktora	15	9,9			
Erkek	42	27,8						

* Temizlik/Güvenlik/Veri Giriş Çalışanı,Fizyoterapist

Araştırma için oluşturulan ölçekte yer alan ifadeler, özdeğeri 1’den büyük olan dört faktör altında toplanmıştır. İfadelerin faktör yükleri 0,50’nin üstündedir. Bu faktörler; altında yer alan ifadeler, faktör yükleriyle birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Ölçeğin açıklayıcılığı toplamda % 66,7 olup, faktörlerin ve ölçeğin toplam güvenilirlik değerlerinin de oldukça uygun olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Sosyal Damgalanma Algısı Ölçeği

Faktörün Adı	İfadeler	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik	Ortalama (SS)
Sosyal Damgalanma	14 Çevremdeki insanların sağlık çalışanı olmamdan dolayı benden kaçtığını hissettim.	0,80	32,0	0,91	2,68 (0,99)
	18 Sağlık çalışanı olmak, bu süreçte çevremdeki insanların tutum ve davranışları açısından benim için zorlayıcıydı.	0,76			
	16 İnsanların sağlık çalışanlarına karşı aşırı tedbirli olması beni oldukça rahatsız etti.	0,76			
	15 Sağlık çalışanı olduğum için insanlar enfekte olmak korkusuyla bana ve aileme karşı makul sınırları aşan bir mesafe koydular.	0,75			
	10 Sağlık çalışanı olduğumu öğrenen insanların benden uzak durmaya çalıştığını hissettim.	0,73			
	17 Çevremde enfekte birisinin bulunması benim de aynı olumsuz tepkileri sergilememe neden olurdu.	0,69			
Mesleki Saygınlık*	7 Salgın sürecinde insanlar bana karşı her zaman olduğundan daha duyarlı bir yaklaşım sergiledi.	0,87	22,9	0,89	2,33 (0,87)
	4 Toplumun salgın sürecindeki sağlık çalışanları ile ilgili olumlu yaklaşımı mesleğim konusunda gurur duymamı sağladı.	0,85			
	8 Salgın sürecinde hissettiklerimin mesleğime olan bağlılığımı arttırdığını düşünüyorum.	0,82			
	3 Salgın sürecinde sağlık çalışanı olmak benim olumlu duygular hissetmemi sağladı.	0,78			
	5 İnsanların sağlık çalışanlarıyla ilgili olumlu yaklaşımıyla ilgili samimi olduğumu düşünüyorum.	0,76			
	2 Komşularımdan genel olarak olumlu bir yaklaşım gördüm.	0,67			
	6 Salgın sürecinde sağlık çalışanı olmam dolayısıyla çeşitli jestlerle (ikramlar veya ayrıcalıklar , gibi) karşılaştım.	0,67			
Dışlanma	12 Sağlık çalışanı olduğum için bazı hizmetlerden faydalanamadım.	0,76	6,1	0,74	2,48 (0,85)
	11 Sağlık çalışanı olduğum için bazı hizmetlerden gecikmeli bir şekilde faydalanabildim.	0,73			
	9 Yaşadığım yerde market alışverişi yaparken satıcının benden kaçındığını hissettim.	0,59			
	13 Sağlık çalışanı olmam dolayısıyla bazı ürünleri ve hizmetleri almak noktasında daha özenli davranıldığını hissettim.	0,53			
Damgalanmaya Şahit Olma	20 Hasta olduğu için damgalanma yaşadığını söyleyen hastalar oldu.	0,77	5,7	0,75	3,17 (1,15)
	19 Çevremde hastalığı dolayısıyla sosyal açıdan olumsuzluklar yaşayanlara şahit oldum.	0,71			
	Toplam=		66,7	0,86	2,56 (0,63)
	KMO=	0,841			
	Bartlett Küresellik Testi				
	Ki Kare=	1713,041			
	Sd=	171			
	p<	0,001			

*:Bu boyutta yer alan ifadelerin tamamı ters ifade olup analiz öncesi dönüştürülmüştür.

Tablo:3 Demografik Değişkenlerle Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar							
	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Sosyal Ölçeği Toplam Puan	Sosyal Damgalanma	Mesleki Saygınlık	Damgalanmaya Şahit Olma
Sosyal Ölçeği Toplam Puan	-0,013	0,116	0,014				
Sosyal Damgalanma	-0,028	0,047	0,028	0,833***			
Mesleki Saygınlık	0,010	0,117	-0,037	0,564***	0,111		
Dışlanma	-0,020	0,083	0,019	0,695***	0,633***	0,040	
Damgalanmaya Şahit Olma	0,005	0,052	0,069	0,555***	0,540***	-0,042	0,414***
***p<0.001 (Pearson Correlation Testi uygulanmıştır.)							

Boyutlar arası ilişkiler değerlendirildiğinde ölçeğin toplam puanı ile boyutların oluşturduğu korelasyonun genel olarak orta ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak mesleki saygınlık boyutunun diğer boyutlarla korelasyon göstermediği görülmektedir. Bu durum diğer boyutlarda yer alan ifadelerin tamamının damgalanmayla doğrudan ilişkilendirilebilecek ifadelerden oluşmasıyla ilintili olabilir.

Tablo 4: Araştırma Değişkenlerine Verilen Yanıtların Gruplara Göre Ortalama Değerleri						
		Sosyal Damgalanma Toplam Puan	Sosyal Damgalanma	Mesleki Saygınlık*	Dışlanma	Damgalanmaya Şahit Olma
Yaş	18-25	2,74	2,97	2,57	2,58	3,50
	26-35	2,47	2,54	2,75	2,46	3,00
	36-45	2,62	2,77	2,62	2,50	3,24
	>45	2,45	2,45	2,72	2,41	3,12
Cinsiyet	Kadın	2,51	2,65	2,73	2,44	3,13
	Erkek	2,68	2,75	2,5	2,60	3,26
Medeni Durum	Bekar	2,55	2,64	2,62	2,46	3,05
	Evli	2,57	2,69	2,69	2,49	3,22
Eğitim Durumu	Lise/Önlisans	2,55	2,63	2,65	2,44	3,28
	Lisans	2,56	2,71	2,69	2,49	3,13
	Yüksek Lisans/ Doktora	2,57	2,58	2,58	2,57	3,10
Meslek	Doktor	3,61	3,86	3,69	3,48	2,83
	Hemşire	3,86	3,94	4,20	3,69	2,73
	Teknisyen/Tekniker	3,53	3,70	3,84	3,16	2,68
	Diğer**	3,72	3,61	4,13	3,47	3,11
*Ters ifadelerin yer aldığı mesleki saygınlık boyutundaki puanlar dönüştürülmeden kullanılmıştır (1-Kesinlikle yanlış; 5-Kesinlikle doğru).						
**Temizlik/Güvenlik/Veri Giriş Çalışanı,Fizyoterapist						

Yapılan T-testi sonuçları, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık bulunmadığını, ANOVA Testi sonuçları da yaş gruplarına ve eğitim durumuna göre farklılaşma olmadığını göstermektedir ($p>0.05$). Ancak aynı değişkenlerin meslek gruplarına göre farklılaştığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Sosyal damgalanma algısı toplam puanında ($t= 12,69$; $p=0.005$) ve mesleki saygınlık ($t= 12,08$; $p=0.007$) ile dışlanma ($t= 12,08$; $p=0.007$) alt boyutlarında teknisyen ve teknikerlerin içinde yer aldığı grubun hemşirelere göre olumsuz yönde farklılaştığı görülmüştür. Sosyal damgalanma algısı toplam puanında görülen farklılaşma; 0,33 ortalama farkla

($t=27,31$; $SH=7,76$; $p=0,003$), mesleki saygınlık boyutunda 0,36 ortalama farkla ($t=25,47$; $SH=7,74$; $p=0,006$) ve dışlanma boyutunda ise 0,53 ortalama farkla ($t=31,3$; $SH=7,71$; $p<0,001$) farklılaşmakta olup, bu farklılaşma bütün değişkenlerde olumsuz yöndedir (Kruskal-Wallis Testi). Teknisyen/teknikerlerin hemşirelere göre daha düşük düzeyde sosyal damgalanma algısına sahip olması, hastayla doğrudan temas etme olasılıklarının daha düşük olması ile açıklanabilir. Hemşirelerin doğrudan bakım hizmeti vermekle ilgili sorumluluğu, çevrelerinin vereceği tepkiyi de artıracığı için teknisyen/teknikerlerin içinde bulunduğu gruba göre daha fazla sosyal damgalanma yaşamış olabileceklerini düşündürmektedir.

‘Salgın sürecinde sağlık çalışanı olmanız dolayısıyla karşılaştığınız olumsuz durumlardan örnek verebilir misiniz?’ Sorusuna 59 katılımcı yanıt vermiştir. Bir katılımcı olumsuzluk yaşamak konusunda görüş belirtmemiş ve arkadaşlarının kendisini arayarak destek verdiğini belirtmiştir. Başka bir katılımcı ise yine olumsuzluk yönünde bir görüş belirtmemiş ve belediyenin ücretsiz ulaşım desteği sağladığını ifade etmiştir.

Katılımcıların yaşadıkları olumsuz durumlar konusundaki ifadeleri tematik olarak değerlendirildiğinde, insanların kendilerinden uzak durmalarının en fazla dile getirilen tema olduğu ve sekiz katılımcı tarafından belirtildiği görülmektedir. ‘Almadığımız halde yüksek ücret aldığımızın düşünülmesi/dile getirilmesi’ teması ise ikinci sırada yer almış ve üç katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Üçüncü sırada yer alan tema ise hastalığın bulaşma kaygısı olup iki katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Sağlık çalışanlarının bu süreçte yaşadığı durumlar ve duyguları konusundaki ifadeleri ise şu şekilde olup her bir ifade sadece bir kişi tarafından dile getirilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: Katılımcıların Yaşadıkları Olumsuz Durumlar Konusundaki İfadeleri*	
- Hastalığın bulaşması kaygısı - İnsanların bana hastaymışım/vebalıymışım gibi davranması - İnsanların bizi mikrop gibi görmeleri - Acil serviste maske kullanımı konusunda sürekli eğitim vermek zorunda kalmak, hasta yakınlarının sorduğu sorulara sürekli cevap vermek zorunda kalmak, aynı tansiyon aletini kullandığımız konusunda eleştirilmek. - Ailemi ziyaret edememek - Apartman yöneticisinin dairemin önünü ilaflatması - Az hasta geldiğini gelip gören hasta yakınlarının rahatınız çok iyi az hasta geliyor boş oturuyorsunuz demeleri - Bankada sıra beklerken dışarı çıkarılmak - Çocuklarının yalnız kalması - Çocukların beni sokakta görünce 'Kovit geliyor kaçın' demesi - Çok fazla soruya yanıt vermek zorunda kalmak - Ekipmaların yetersizliğinin kurum yöneticilerine mal edilmesi - En önde savaşmak - Enfeksiyonun kaynağı bizmiş gibi davranılması - Evde sağlık hizmeti vermek için gittiğimizde insanların bizi evlerine almaması - Hasta yakınlarının kötü davranışları - Hastalar tarafından tehdit edilmek - İnsanlardan uzak olmak zorunda kalmak	- İnsanların aldığımız tedbirleri abarttığını düşünmesi - İnsanların mesleğimi öğrendikleri anda benden uzaklaşması - İnsanların üzerimize dezenfektan sıkması - İş çıkışında otobüs şoförünün formalı bir arkadaşımızı çok sert ve kaba bir dille otobüsten indirmeye çalışması ve bağırması - İş yükünün artması - İşe gitmemek için rapor almak isteyenlerle tartışmak - Kargo şirketlerinin hastaneye teslimat yapmaması - Komşum tarafından hastalık getirmememle ilgili uyarılmak - Komşumun binanın giriş kapısına dokunmamamı söylemesi - Komşumun zilime basmaması - Mesafeli olmaya dikkat ettiğim halde insanların daha fazla uzaklaşmayı tercih etmesi - Mobbing - Moral bozukluğu - Oldukça korunaklı giyinip, o kıyafetler içinde zor nefes alabilmek. - Salgın süreci farketmeksizin insanların tutumları - Tedirgin bakışlar - Toplu taşıma kullanırken insanların benden uzaklaşması - Toplu taşımayı ücretsiz kullanmamızın çevremdekiler tarafından dile getirilmesi - Ulaşım sürecinde hissettiğim kaygılar - Uzun süre koruyucu ekipman sıkıntısı yaşanması
*İfadeler alfabetik sıraya göre verilmiştir.	

Alınan yanıtlar arasında (ifade bölünemediği için aşağıda tamamına yer verilen) deneyimli bir hemşirenin aynı soru karşılığındaki paylaşımı ise şu şekildedir:

‘İlk zamanlar koruyucu ekipman sıkıntısı yaşadık. Salgının başındaydık sürekli sağlıkçı ölüm haberleri geliyordu. Ekipmanımız yetersizdi bu bizi çok geriyor ve korkutuyordu. Sosyal medya eylemleri sorunu çözdü. Ekipman sıkıntımız kalmadı. İşi riskli olmasa da tüm kamu çalışanları aralıklı çalıştı. Sağlık çalışanları elektif hasta kabulünü durdurduktan sonra bile neredeyse mesai tamamladı. Bazı sağlık meslek grupları kendilerini koruyacak önlemleri artırıp diğer meslek gruplarını hastayla daha fazla temas etmeye zorladılar. Hastaların bir kısmı sağlık çalışanlarına hizmetçisi gibi davrandı. Covid servisinde yatan hastaların Sigara çay kahve gibi keyfi istekleri konusunda ciddi sıkıntılar yaşadık. Pozitif hastalar maske takmak odadan çıkmamak konusunda ciddi direnç gösterdiler. Ramazan erzağını alamadım sizin yüzünüzden bana erzak borçlusunuz diyenler bile oldu. Ben hastalık kapıp

çocuklarımı hasta babamı enfekte eder miyim? Benim yüzümden onlara bişey olursa hayatıma devam edebilir miyim? diye endişe duyarken onların bu davranışları beni hem üzdü hem öfkeliendirdi.'

'Bu konuda belirtmek istediğiniz başka bir konu var mıdır?' sorusuna verilen yanıt sayısı ise 37'dir. 'Salgın sürecinde yapılan ödemelerde adil davranılmaması' teması sekiz katılımcı tarafından dile getirilen tema olarak ilk sırada yer almıştır. 'Sağlık çalışanlarının olağanüstü çabasının takdir edilmesi gerektiği' ve 'insanların kurallara yeterince uymaması' ise ikinci sırada yer alan temalar olup üçer katılımcı tarafından ifade edilmiştir. 'Durumun yeterince ciddiye alınmaması', 'daha fazla motivasyona ihtiyaç duyduğumuz bu süreçte tam tersinin yaşanıyor olması' ve 'sağlık çalışanlarının özlük haklarının iyileştirilmesi gerektiği' üçüncü sırada yer alan temalar olup, ikişer katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Diğer katılımcıların verdiği yanıtlar ise şu şekilde olup her ifade bir kişi tarafından dile getirilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6: Katılımcıların Yaşadıkları Süreçle İlgili Değerlendirmeleri

• Almadığımız halde yüksek ücret aldığımızın düşünülmesi/dile getirilmesi • Bazı yöneticilerin olumsuz tutumu • Bu süreçte en önde savaşıyor olmak • Çevremdeki kişilerden ve bazı sivil toplum kuruluşlarından destek görmenin olumlu duygular oluşturmaması • Evde zaman geçirme fırsatının olması • Hastalık geçiren kişilere karşı komşularının duygusuz/duyarsız yaklaşımı • İyi olmayı seçmenin her zaman önemli olduğu • Komşuları tarafından istenmeyen sağlık çalışanları olmasından üzüntü duyma	• Maaşa performans yansımaları değil, sabit ödeme getirilmesi • Malzeme konusunda sıkıntı yaşanmaması • Özel sektörün sağlık çalışanlarına değer vermemesi • Sağlık çalışanı olarak gurur duyulması gerektiği • Sağlık çalışanlarının değerinin anlaşılması • Sağlık çalışanlarının özlük haklarının iyileştirilmesi gerektiği • Sürecin iyi yönetilmemesi • Taşeron çalışanların diğer memurlardan farkının bu süreçte daha belirgin hale gelmesi • Yönetimin baskısı ve mesleki hiyerarşinin fazlasıyla hissettirilmesi
---	---

* İfadeler alfabetik sıraya göre verilmiştir.

Konuyla ilgili genç bir yoğun bakım çalışanının ifadesi ise şu şekildedir: *'Bu süreçte COVID yoğun bakımda çalışan hemşire ve personeller çok yıprandı onların motivasyonunu arttırmak adına ne ek ödeme yapıldı ne de esnek çalışma koşulları sağlandı. Eğer orada çalışan kişilere onca koruyucu önleme karşı yine de virüs bulaşıyorsa demek ki bu kişilerin bağışıklık sistemleri psikolojik olarak yıpranmalara ve yoğun virüs yüküne karşı koyamıyor. Şu zorlu süreçte bu kadar canla başla çalışan insanlara görev farkı gözetmeden ek bir ödeme oluşturulması kişileri hiç olmazsa motivasyon yönünden iyileştirecektir. Ben sadece bir ay covid yoğun bakımda destek ekip olarak gidip çalışmış ve daha sonrasında PCR testi pozitif çıkmış bir çalışan olarak buraya bunları yazmak istedim çalışmanız için teşekkürler'.*

Aynı soruyla ilgili deneyimli bir hemşirenin paylaşımı ise şu şekildedir: *'Pandemi süreci sağlık çalışanlarının alanda yaşadığı sorunları dile getirdikleri bunun üzerinden örgütlenip taleplerini gerek yazılı ve görsel basında gerek sosyal medyada görünür hale getirebildikleri bir süreç oldu. Sağlık alanının yüksek riskli bir iş alanı olduğunu anlatmakta çok zorlanıyorduk. Bu süreçte haklılığımız ortaya çıktı. Artık sağır sultan bile biliyor.'*

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Sosyal damgalanma etnik köken, ırk, hastalık veya başka bir nedene bağlı olarak ortaya çıkabilen ve olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olan bir durumdur. Toplumun sahip olduğu kültürel değerlerle yapılan sosyal damgalanma türleri arasında, daha zarar verici olduğu kabul edilen damgalanma türünün insanların kendilerini fiziksel ve ruhsal açıdan daha korunaksız hissettiği hastalık sürecinde damgalanmadır. Bu damgalanma türü salgın süreciyle sınırlı olmayıp, AIDS ve cüzzam gibi hastalıklar dolayısıyla damgalanma, süregelen bir problem olarak toplumsal yaşantı içinde yer almaya devam etmektedir (Adom ve ark., 2020; Bruns ve ark., 2020). Bu çalışma kapsamında sağlık çalışanlarının salgın sürecinde karşı karşıya olduğu sosyal damgalanma riskinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Sağlık hizmetlerinin sunulması sürecinde ana aktör olan sağlık çalışanlarının özellikle salgın sürecinde ruhsal olarak desteklenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda salgın sürecinde sağlık çalışanları sosyal damgalanma riskinin yüksek olduğu bir grup olarak değerlendirilmeli ve salgın sürecinin yönetilmesinde bu durum göz önünde bulundurularak planlamalar yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Bu araştırmada elde edilen bulguların genel olarak literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Örneğin sosyal damgalanma algısının demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı, bu araştırmada elde edilen bulgular arasındadır. Açıknel ve Pakyüz (2015) tarafından yapılan çalışmada hastaların damgalanma algısının cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşmadığı gösterilmiştir. Yalçınay'ın (2015) kanser hastaları ile gerçekleştirdiği çalışmada da damgalanma algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak aynı çalışmanın sonuçları, eğitim durumunun ayrımcılık anlayışı ile olumsuz yönde ve düşük düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Eski hükümlülerle gerçekleştirilen başka bir çalışmanın sonuçları da damgalanma algısının yaş ve eğitim durumundan etkilenmediğini ortaya koymaktadır (Arslanoğlu-Çetin, 2016). Demirkıran (2019)'ın çalışması da cinsiyete, eğitim durumuna ve medeni duruma göre içselleştirilmiş damgalanma algısının farklılaşmadığını göstermektedir. Karslıoğlu'nun (2018) çalışması ise hastalıkları dolayısıyla erkeklerin daha fazla damgalanma kaygısı duyduğunu göstermektedir. Konuyla ilgili yapılan

çalışmalar arasında Karslıoğlu'nun (2018) çalışması dışındaki çalışmalar ile bu çalışmada elde edilen bulguların genel olarak uyumlu olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının % 51,2 oranda sosyal damgalanma yaşadığı yönünde bir kanıt elde edilmiştir (Likert ölçeği ile değerlendirme 2,56/5). Hawryluck ve arkadaşları (2004) tarafından SARS Salgını sürecinde gerçekleştirilen çalışmada da sosyal damgalanma konusunda önemli kanıtlara ulaşılmıştır. Bu süreçte karantinaya alınan kişilerin % 51'i insanların kendilerinden kaçtığını, % 29'u sosyal organizasyonlara davet edilmediğini, % 7'si arkadaşları tarafından aranmadığını ve % 7'si ailelerinin de kendilerinden dolayı bu toplantılara davet edilmediğini belirtmektedir. Değerlendirme kapsamında ele alınan değişkenler ve katılımcılar iki araştırmada da farklıdır. Bu konuda farklı araştırmalara ihtiyaç duyuluyor olmakla birlikte, bu araştırma kapsamında elde edilen sonucun daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Bu farklılaşma; kullanılan ölçeklerin, araştırmaların yapıldığı kültürlerin ve salgının boyutu gibi değişkenlerle birlikte değerlendirilmelidir. Ülkemizdeki dayanışma anlayışının daha büyük ölçekte bir salgın yaşanmasına rağmen nispeten daha düşük düzeyde bir damgalanma algısı yaşandığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak mevcut araştırmalar sınırlı olduğundan konuyla ilgili daha fazla ülke örneğiyle karşılaştırma yapılabilmesi, daha net sonuçların ortaya konmasını sağlayacaktır. Ayrıca salgın örneği ve ölçeği ile sağlık çalışanlarının araştırmaya konu olmasından dolayı, daha önce literatürde benzer çalışmaların oldukça az olması bu konuda karşılaştırma yapmak noktasında bir kısıtlılık olarak değerlendirilebilir.

Mesleki saygınlığın damgalanma algısı ile ilişkili olmaması da bu çalışmada elde edilen ilginç bulgulardan biridir. Ancak literatürde benlik saygısının, sosyal damgalanma algısını azaltacağı yönünde kanıtlar bulunmaktadır (Açıkel ve Pakyüz, 2015; Yakar, 2019). Bu bağlamda uzun dönemde oldukça fazla olumsuz etkisi olan sosyal damgalanma algısının azaltılması için sağlık çalışanlarıyla benlik duygusunu güçlendirecek çalışmalar yapılması gerektiği düşünülmektedir. Örneğin sağlık çalışanlarının kendilerini ruhsal açıdan güçlü hissetmelerini sağlayacak eğitimler planlanması gerekmektedir. Ayrıca toplumsal damgalanmanın ortaya çıkma nedenleri ve olumsuz sonuçları konusunda toplumsal bilincin artırılması yönünde çalışmalar yapılması da önemlidir. Yanlış bilginin yayılmasının önlenmesi ve sosyal damgalanmanın azaltılması için medyanın ve kitle iletişim araçlarının rolü de unutulmamalıdır (Hopman ve ark., 2020; Bruns ve ark., 2020). Özellikle kitle iletişim araçları ve sosyal medya aracılığıyla empati duygusunu geliştirmeye yönelik, yenilikçi, yaratıcı ve çarpıcı görsel ve işitsel çalışmaların yapılmasının toplumsal bilincin sağlanması noktasında fayda sağlayacağına inanılmaktadır (Logie ve Turan, 2020).

Katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorulara verilen yanıtlar değerlendirildiğinde insanların kendilerinden uzak durmalarının ve 'salgın sürecinde yapılan ödemelerde adil davranılmaması' temalarının en fazla dile getirilen temalar olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında bu süreçte sağlık çalışanlarının pek çok olumsuz durumla karşılaştığı yönünde bulgulara da ulaşılmıştır. Gana'da sağlık çalışanlarının salgın sürecinde yaşadığı olumsuzlukları değerlendiren bir nitel çalışmada da bu çalışmada elde edilen sonuçlarla bazı benzerlikler olduğu görülmektedir. Adom ve arkadaşları (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada sağlık çalışanları; evlerinin insanlar tarafından COVID-19 bulaşmış bir ev olarak nitelendirildiğini, mağaza sahiplerinin kendilerine ve aile üyelerine satış yapmak istemediklerini, alışveriş karşılığında ödeyecekleri paranın hastalık etkeni taşıdığını iddia ettiklerini, toplu taşıma araçların alınmadıklarını ve yaşadıkları bu olumsuzlukların etkisinin hayal kırıklığı ve üzüntü şeklinde hala devam ettiğini belirtmektedir.

Bütün sağlık çalışanlarının bu süreçte sisteme ve yöneticilerine güven duyması, çalışanlarla iletişim kanallarının açık tutulması ve ruhsal açıdan desteklenmesi, sağlık hizmetlerinde kalitenin sürdürülmesi açısından önemlidir (Badrifam ve ark., 2020). Yaşanan bu tür olumsuzlukların salgın süreci sonrası için de önemli bir risk faktörü olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Stacy Adams'ın 'Eşitlik Yaklaşımı'na göre çalışanlar eşit ve adil bir çalışma ortamında daha verimli bir şekilde çalışmaktadır. Aksi durumda ise verimliliği düşen çalışanlar, çalıştıkları kurumu sabote etmeye varan olumsuz bazı davranışlar sergileyebilmektedir (Koçel, 2013). Bu nedenle sağlık çalışanlarının çalıştığı kurum (kamu veya özel) fark etmeksizin özlük haklarında iyileştirme yapılması önemlidir.

Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, sağlık hizmetlerinin sunulması sürecinde hizmet kalitesinin sürdürülebilmesi noktasında ana aktör olan sağlık çalışanları için sosyal damgalanma nedeniyle yaşanabilecek olumsuz duygu ve düşüncelerin azaltılması yönünde önlemler alınması önerilmektedir. Bu doğrultuda sağlık çalışanlarının benlik duygusunun ve toplumun bilinç düzeyinin artırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca sağlık çalışanlarının yöneticileri ve Sağlık Bakanlığı ile açık iletişim süreçlerinin yapılandırılmasının gerektiği görülmektedir. Salgın süreci dışında da zorlayıcı çalışma koşullarında hizmet sunmakta olan sağlık çalışanlarının özlük haklarının iyileştirilmesine, adalet ve eşitlik anlayışının yerleşmesine yönelik çalışmalar yapılmasının önemli ve sağlık hizmetlerinde kalitenin sürdürülebilmesi açısından gerekli olduğu düşünülmektedir. Salgın sürecinden sonra ortaya çıkabilecek travma sonrası stres bozukluğu konusunda sağlık çalışanlarının izlenmesi gerektiği ve özellikle hastalık geçiren çalışanların çalışmaya başladıktan sonra damgalanma riskiyle karşı karşıya olabileceği sağlık yöneticilerinin bu süreçte göz ardı etmemesi gereken hususlardır.

KAYNAKLAR

- Açikel, G. Y., & Pakyüz, S. Ç. (2015). Akciğer tüberkülozlu hastalarda damgalanmanın değerlendirilmesi. *FN Hem. Dergisi*, 23(2), 136-145.
- Adom, Dickson, and Jephtar Adu Mensah. "The Psychological Distress and Mental Health Disorders from COVID-19 Stigmatization in Ghana." *Social Sciences & Humanities Open*, 1-22 (<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3599756> Erişim Tarihi: 29/06/2020)
- Arslanoğlu-Çetin Ece (2016) Koşullu Salıverme İle Tahliye Olmuş Hükümlülerde Damgalanma Algısı ve Damgalanma İle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişki T.C. İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü Sosyal Bilimler Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aslan, R. (2020). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Covid-19. *Ayrıntı Dergisi*, 8(85).
- Badrfam R, Zandifar A, Arbabi M. Mental Health of Medical Workers in COVID-19 Pandemic: Restrictions and Barriers. *J Res Health Sci*. 2020; 20(2); e00481.
- Bernard H.R. (2013) 'Social Research Methods- Qualitative and Quantitative Approaches' SagePublications (S:20-21) ISBN: 978-1-4129-7854-5
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*.
- Bruns, Debra Pettit, Nina Vanessa Kraguljac, and Thomas R. Bruns. (2020)"COVID-19: Facts, Cultural Considerations, and Risk of Stigmatization." *Journal of Transcultural Nursing* 31.4: 326-332.
- Budhwani, H., & Sun, R. (2020). Creating COVID-19 Stigma by Referencing the Novel Coronavirus as the "Chinese virus" on Twitter: Quantitative Analysis of Social Media Data. *Journal of Medical Internet Research*, 22(5), e19301.
- Çam, O., & Çuhadar, D. (2011). Ruhsal hastalığa sahip bireylerde damgalanma süreci ve içselleştirilmiş damgalanma. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 2(3), 136-140.
- Chua, S. E., Cheung, V., McAlonan, G. M., Cheung, C., Wong, J. W., Cheung, E. P., ... & Lee, P. W. (2004). Stres and psychological impact on SARS patients during the outbreak. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 49(6), 385-390.
- Demirkıran Bedriye Cansu (2019) Sedef Hastalarında İçselleştirilmiş Damgalanma Ve Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi T.C. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İç Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Doğanavşargil-Baysal, G. Ö. (2013). Damgalanma ve ruh sağlığı. *Arşiv Kaynak Tarama Dergisi*, 22(2), 239-251.
- Ertem, M. (2020). COVID-19 Pandemisi ve Sosyal Damgalama . İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi , 5 (2) , 135-138 .
- Grbich C.,(2007) Qualitative Data Analysis 'Qualitative Data Analysis' (S. 3-14), 'Phenomenology' (S.84-94) SagePublications ISBN 97-1-4129-2142-8.
- Güler A., Halicioğlu H.B. ve Taşğın S. (2013) 'Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri – Fenomenolojik Araştırma' S:234-255 Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Hawryluck, L., Gold, W. L., Robinson, S., Pogorski, S., Galea, S., & Styra, R. (2004). SARS control and psychological effects of quarantine, Toronto, Canada. *Emerging Infectious Diseases*, 10(7), 1206.
- Hocaoğlu Ç ve Erdoğan A. (2020) COVID-19 ve İntihar, Türkiye Klinikleri, Ankara.
- Hopman, Joost, Benedetta Allegranzi, and Shaheen Mehtar. (2020)"Managing COVID-19 in low-and middle-income countries." *Jama* 323.16 1549-1550.
- Karslıoğlu Sena (2018) The Experience of Receiving a Tuberculosis Diagnosis and Stigmatization: A Qualitative Study. İstanbul Bilgi University Institute of Social Sciences Clinical Psychology Master's Degree Program, İstanbul
- Koçel Tamer (2013) İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul. SS:636
- Kohrt, B. A., Turner, E. L., Rai, S., Bhardwaj, A., Sikkema, K. J., Adekun, A., ... & Jordans, M. J. (2020). Reducing mental illness stigma in healthcare settings: Proof of concept for a social contact intervention to address what matters most for primary care providers. *Social Science & Medicine*, 250, 112852.
- Kuş E. (2007) 'Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri- Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?' (S.11, 15, 78, 84,) Anı Yayıncılık, Ankara ISBN 6376-01-5
- Liu, W., Wang, H., Lin, Y., & Li, L. (2020). Psychological status of medical workforce during the COVID-19 pandemic: a cross-sectional study. *Psychiatry Research*, 112936.
- Liu, X., Shao, L., Zhang, R., Wei, Y., Li, J., Wang, C., ... & Zhou, F. (2020). Perceived Social Support and Its Impact on Psychological Status and Quality of Life of Medical Staffs After Outbreak of SARS-CoV-2 Pneumonia: A Cross-Sectional Study.
- Logie, Carmen H., and Janet M. Turan. "How do we balance tensions between COVID-19 public health responses and stigma mitigation? Learning from HIV research." *AIDS and Behavior* (2020): 1-4.

Maunder, R., Hunter, J., Vincent, L., Bennett, J., Peladeau, N., Leszcz, M., & Mazzulli, T. (2003). The immediate psychological and occupational impact of the 2003 SARS outbreak in a teaching hospital. *Cmaj*, 168(10), 1245-1251.

Ramaci, T., Barattucci, M., Ledda, C., & Rapisarda, V. (2020). Social Stigma during COVID-19 and its impact on HCWs outcomes. *Sustainability*, 12(9), 3834.

Singh, R., & Subedi, M. (2020). COVID-19 and stigma: Social discrimination towards frontline healthcare providers and COVID-19 recovered patients in Nepal. *Asian journal of psychiatry*.

Sotgiu, G., Carta, G., Suelzu, L., Carta, D., & Migliori, G. B. (2020). How to demystify COVID-19 and reduce social stigma. *Int J Tuberc Lung Dis*, 24(6), 640-642.

Verma, S., Mythily, S., Chan, Y. H., Deslypere, J. P., Teo, E. K., & Chong, S. A. (2004). Post-SARS psychological morbidity and stigma among general practitioners and traditional Chinese medicine practitioners in Singapore. *Ann Acad Med Singapore*, 33(6), 743-8.

Williams, J., & Gonzalez-Medina, D. (2011). Infectious diseases and social stigma. *Applied Innovations and Technologies*, 4(1), 58-70.

World Health Organization. (2020). Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak, 18 March 2020 (No. WHO/2019-nCoV/MentalHealth/2020.1). World Health Organization.

Yalçınay Merve (2015) Discrimination and Grief Symptoms in Cancer Patients Republic of Turkey Bahçeşehir University Graduate School of Social Sciences Clinical Psychology Perceived Stigmatization İstanbul.

Zhang, Z., Liu, S., Xiang, M., Li, S., Zhao, D., Huang, C., & Chen, S. (2020). Protecting healthcare personnel from 2019-nCoV infection risks: lessons and suggestions. *Frontiers of Medicine*, 1-3.1

<https://www.psikiyatri.org.tr/uploadFiles/243202003110-DamgalanmaCOVID.pdf> (Erişim Tarihi: 01/08/2020)

DIMENSIONALITY AND VALIDITY OF THE OPERATIONAL PERFORMANCE CONSTRUCT IN THE AVIATION INDUSTRY: A FACTOR ANALYTIC APPROACH

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1326

RJBM- V.7-ISS.4-2020(9)-p.299-321

Waribugo Sylva

University of Port Harcourt, Faculty of Management Sciences, P.O.BOX 419 CHOKA, Rivers State, Nigeria

Sylva.waribugo@uniportharcourt.edu.ng, ORCID: 0000-0002-2976-4771

Date Received: October, 11, 2020

Date Accepted: December 21, 2020

To cite this document

Sylva, W. (2020). Dimensionality and validity of the operational performance construct in the aviation industry: a factor analytic approach. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(4), p.299-321.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1326>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- Operational performance is critical to competitive advantage, market share and financial performance of organisations. These benefits of operational performance translate to the socioeconomic growth and development of nations. Despite the relevance of this construct, there is paucity of validated scales on it in the airlines' sector. This study, therefore, conceptualized, dimensionalized and validated the operational performance construct in the civil aviation sector.

Methodology- I exhumed 49 items from the vast literature on operational performance in several sectors, including the airline industry. I contacted managers in the aviation sector and experts in the field to confirm face and content validity. I then engaged an initial sample of 213 workers in the 18 Nigerian domestic airlines and subjected the proposed items to Exploratory Factor Analysis (using IBM SPSS version 27). Furthermore, I enlisted another sample of 201 respondents and used the second set of data to conduct a Confirmatory Factor Analysis (using IBM SPSS Amos version 26).

Findings – The initial 49 items passed the test of face and content validity. Exploratory Factor Analysis resulted in the extraction of 29 items from the initial 49 items, representing five principal components (quality, cost, responsiveness, innovation and safety). Upon Confirmatory Factor Analysis, the final 29-item instrument passed the tests of validity and reliability. The proposed overall measurement model had a good fit with the sample data.

Conclusion- Based on the findings, the study emphasized the need for managers in the airline sector to be aware that the twenty nine observable indicators validated in this study can be deployed to improve their organisations' operational performance via quality, cost, responsiveness, innovation and safety. The paper reveals some methodological limitations and suggested that structural models on the nexus between operational performance and other variables, such as organizational culture and environmental turbulence, be developed and tested in diverse settings.

Keywords: Aviation industry, confirmatory factor analysis, exploratory factor analysis, operational performance.

JEL Codes: C52, L80, L93, M10

1. INTRODUCTION

Operational performance has continued to attract the attention of managers and industry watchers. There is convergence of opinion in scholarly literature that operational performance is the bedrock of quality practices and the overall performance of organisations (Salem, 2003; Sharma & Modgil, 2020), which is anchored on reduction of cost, waste and order time, efficiency in production, service delivery, cycle time, environmental responsibility and regulatory compliance (Heizer, Render, Munson & Sachan, 2017).

Moreover, operational performance is a key promoter of competitive advantage (Narasimhan & Das, 2001; Schroeder, Shah & Xiaosong-Peng, 2011). Furthermore, Operational performance is important to firms as it reflects improvement in experiential quality in terms of waiting time (Ko, Mai, Shan & Zhang, 2019) and flexibility of service delivery (Kaynak, 2008), leading to increased revenue and profits for companies (Zhang & Xia, 2013).

Specifically, in the aviation sector, operational performance correlates with safety, innovation (Ward, Duray, Leong & Sum, 1995; McCardle, Rousseau & Krumwiede, 2019), user satisfaction, passenger loyalty (Peng, 2009; Kumar, Batista, & Maull, 2011), market share and the financial performance of the airport, airlines and service providers (Tsikriktsis, 2007).

It is a common notion in performance measurement literature that what cannot be measured cannot be improved (Kaplan & Norton, 1996; Tzanakakis, 2013; Lingard, Wakefield & Blismas, 2013). Thus, organisations that wish to improve their operational performance need to first of all measure it accurately. According to Melnyk, Stewart and Swink (2004), metrics and performance measurement are essential in converting an organization's vision or mission into reality.

The importance of operational performance to the overall health and effectiveness of organisations has necessitated researchers to come up with various metrics. Despite the prevalence of these metrics, operations managers barely understand them because most of them do not have uniform number or types of measures and are "often poorly articulated" (Melnyk et al, 2004).

Curiously, while the numerous metrics for operational performance have been used especially for supply chains and logistics (e.g. Lyu, Chen & Huo, 2019), information technology (Cámara, Fuentes & Marín, 2015) and the pharmaceutical (e.g. Sharma & Modgil, 2020) and manufacturing sectors (e.g. Baird, Hu & Reeve, 2011; Chavez, Gimenez, Fynes, Wiengarten & Yu, 2013; Onofrei, Prester, Fynes, Humphreys & Wiengarten, 2019), there appears to be none that simultaneously measures how efficiently airlines, in particular, improve quality, reduce cost and ensure on-time service delivery, while being flexible and innovative within a culture that promotes safety and environmental sustainability.

Given the dynamic and unpredictable nature of the aviation industry, laced with bottle neck competition, demands for environmental responsibility and the increasing adoption of innovative techniques and processes, it has become more important than ever to develop a metric on how airlines can assess the extent of improvement in their day-to-day operations. Although most of the previous studies in diverse industry settings have used operational performance as a reflective construct of variables such as cost, quality, delivery and flexibility, I proposed that it is a composite of quality, cost, responsiveness (on-time delivery and service flexibility), innovation and safety/environment.

I therefore conducted a comprehensive study in the Nigerian aviation industry to unambiguously define and facilitate an understanding of the operational performance construct, coupled with the development of a robust instrument that measures the facets of the construct. I ensured that there was congruence between the conceptual definition and actual measurement (Schwab 1980) of the operational performance construct. To achieve this aim, the rest of this paper assumes the following trajectory:

Firstly, I embarked on a comprehensive review of related literature pertaining to the concept of operational performance and its measures. Secondly, I interviewed scholars, organisational experts and managers in the aviation industry on the nature and level of manifestation of operational performance in the sector. Thirdly, after diligent review of the extant literature and inputs from researchers, managers and industry icons, I developed a theorizing model that captured operational performance as a composite of quality, cost, responsiveness (service timeliness and flexibility), innovation and safety/environment.

Following the above, I constructed an instrument (questionnaire) on operational performance, anchored on a 5-point Likert's scale. The proposed measures of operational performance, with their accompanying indicators, were again subjected to rigorous scrutiny of experts to ascertain face and content validity. In addition, I conducted an Exploratory Factor Analysis (EFA), using an initial sample, to explore the underlying factor structure and have a parsimonious conceptual understanding of the operational performance construct. A second sample of respondents was enlisted for Confirmatory Factor Analysis (CFA) of the instrument: to examine the factor structure revealed by the EFA and to confirm it through reliability, validity and model fitness statistics. The use of two independent studies for EFA and CFA was based on the recommendation of Gerbing and Hamilton (1996). I deployed the International Business Machines Corporation's Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS) version 27 and the Analysis of Moment Structures statistical module (IBM SPSS Amos) version 26 to conduct the analyses.

This study marks a watershed in extending the literature on operational performance in the aviation sector. The paper also furnishes a deeper understanding and insight on the critical elements that strike a favourable chord for the enhancement of airlines' operational performance.

The rest of the paper gives details of literature review on the concept of operational performance and its measures. Following this, the paper provides a detailed list of the items generated from the extant rich literature on operational performance, across various industry settings, and tailored to suit the civil aviation sector. Furthermore, the paper substantiated the factorability of the study construct through the factor reduction approach known as Exploratory Factor Analysis, and established the reliability, validity (via Confirmatory Factor Analysis) and goodness of fit of the instrument and the associated model. The final parts of the paper are discussion, implications, limitations and suggestions for future research directions.

2. OPERATIONAL PERFORMANCE

A firm's operational performance (OP) is a measure of its efficiency in utilizing resources, and to innovatively create quality goods and services in a timely, responsive and safe manner without significant harm to the environment. According to Heizer et al. (2008), OP is ability of an organization in reducing costs, order-time, lead-time, thereby improving the overall effectiveness and distribution capacity of the organization. Similarly, Amarjit, Manjeet, Neil and Harvinder (2016) opine that operational performance is an aggregate measure of how efficiently a firm utilizes its resources in its core operations to generate revenues and profits in the long-run. The principle of operational performance lays great emphasis on innovation, quality, timely product/service delivery, maximum conservation of resources, environmental responsibility and regulatory compliance (O'Brien, 2009; Prajogo, Chowdhury, Yeung & Cheng, 2012).

Furthermore, operational performance can also be viewed as the extent to which an organisation implements its operations strategy, towards contributing to the superordinate goals. Moreover, Schroeder et al. (2011) submits that operational performance signifies the degree of realization of the competitive priorities set by managers. I define operational performance as *the extent to which an organization improves quality, reduces cost and ensures on-time service delivery, while being flexible and innovative within a culture that promotes safety and environmental sustainability*.

Organizations stand to harvest several benefits whenever they increase their operational performance. These benefits include higher levels of market share (Tsikriktsis, 2007), user satisfaction, passenger loyalty (Kumar et al, 2011) and competitive advantage (Schroeder et al., 2011). Other outcomes are: improvement in experiential quality in terms of waiting time (Ko et al, 2019), flexibility of service delivery (Kaynak, 2008), safety, innovation and environmental sustainability (McCardle et al, 2019), leading to increased revenue and profits for companies (Zhang & Xia, 2013).

Due to these numerous benefits mentioned above, firms have deployed various practices to increase operational performance. Such practices include effective supply chain management, green production (Prajogo, Tang & Lai, 2014), lean manufacturing (Petkova & Dam, 2014) and Total Quality Management (Vanichchinchai & Igel, 2011).

3. MEASURES OF OPERATIONAL PERFORMANCE

There are no commonly agreed measures of operational performance (Bayraktar, Demirbag, Lenny Koh & Tatoglu, 2009). Although the most rampant latent indicators of operational performance are cost, quality, delivery and flexibility (Hallgren & Olhager, 2000; Pagell & Krause, 2002; Melnyk et al., 2004), there are several other measures advanced by researchers. Various scholars have used various measures of OP based on the industry type, research philosophy and the phenomena being investigated.

For instance, some studies (e.g. Flynn, Huo & Zhao, 2010; Devaraj, Krajewski, Wei, 2007; Lyu, Chen, Huo, 2018; Sharma, 2020) used operational performance as a single construct with non-uniform multiple indicators. Other studies (e.g. Cámara et al, 2015) dimensionalized operational performance into operational flexibility and delivery performance. Moreover, operational performance has also been bifurcated into quality management and inventory management (Baird, et al, 2011; Saleh, Sweis & Mahmoud, 2018).

Furthermore, operational performance has been measured as a composite of cost, quality, delivery and flexibility (Cua, McKone & Schroeder, 2001; Onofrei et al, 2019). Nabass and Abdallah (2018) used the above measures, with each having multiple indicators. Pagell & Krause (2002) extended the measures of operational performance to unit price of manufacturing, total cost, product quality, delivery speed, delivery dependability, flexibility, and speed of new product introductions.

Similarly, Jabbour, Jabbour, Govindan, Teixeira & Freitas (2013) deployed cost, quality, flexibility, delivery, new product development, and time-to-market for new products as measures of operational performance, while Nawanir, Teong & Othman (2013) used quality, inventory minimization, delivery, productivity and cost, with each measure having single item.

In addition, Abdallah, Phan & Matsui (2016) dimensionalised operational performance as cost, quality, delivery, flexibility and innovativeness - using single indicators for each latent variable. More recently, McCardle et al (2019) demarcated operational performance into exploitative capabilities (comprising cost, quality, and delivery) and explorative capabilities (innovation, and environmental and safety practices).

Following the above, I propose that operational performance is a composite of quality, cost, responsiveness (on-time delivery and service flexibility), innovation and safety.

3.1. Quality

Quality is the degree to which a product conforms to user expectation (Barnes, 2008). Quality can also be viewed as a measure of the amount of desirable attributes in a product. The quality of intangible product is measured in terms of services quality. According to Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985), service quality is the perceived difference between customer expectations and service performance. I define quality as *a measure of the extent of durability, reliability, functionality, superiority and overall excellence of a product or service which leads to favourable user experience*. Higher quality leads to higher user satisfaction, loyalty, market share and revenues.

In the context of the aviation industry, quality is seen as a combination of physical and intangible attributes of the airlines and their staff that offer flights experiences in line with customer's expectation. For Lovelock and Weinburg (1993), all things being equal, quality is the most critical element of that passengers respond to. Thus, the provision of quality services is the greatest preoccupation of managers in the airline industry (Wells & Wensveen, 2004). The organisational benefits of delivering superior quality include improved brand positioning, passenger retention/ loyalty, market share and profitability - resulting in competitive advantage and organisational success (Whiteley, 1991; Berry & Parasurman, 1994).

Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) dimensionalized service quality into tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy. Notwithstanding the popularity of these dimensions, they do not have universal application (Rosen & Karwan, 1994) and only a few of scholars (e.g. Sultan and Simpson, 2000; Change & Yeh, 2002) have adopted them in the civil aviation sector. In most of these studies, reliability was found to be the most critical indicator of service quality (Clifford, Cunningham & Moomkyu, 1994).

The service quality construct gained traction in the airline industry through the works of Gourdin (1998) who decomposed it into price, safety, and timeliness. Before then, Mersha and Adlakha (1992) had advanced readiness to correct errors, task aptitude, courteousness, responsiveness, and tolerance as attributes of service quality. Other indicators of service quality proposed by scholars who studied airlines are: timeliness, food and beverage quality, seat comfort, advocate price, safety, baggage movement, check-in (ground) process and on-board (in-flight) services, aircraft type or brand, overbooking and customer complaints (see Elliot & Roach, 1993; Ostrowski, O'Brien & Gordon, 1993; Truitt & Haynes, 1994; Chen & Chang, 2005).

Literature concerning the airline industry suggests that quality is reflected in: (1) up-to-date aircraft and in-flight facility, (2) comfortable in-flight seats, (3) convenience of scheduling flights, (4) good meal, (5) interesting in-flight entertainment services, (6) neatness of staff, (7) willingness of employees to help passengers, (8) courtesy and politeness of employees and availability of non-stop flight (Park, Robertson & Wu, 2006). Quality is also observed by (9) newness of the aircraft, (10) comfort due to functional air conditioners (Saha & Theingi, 2009), (11) cleanliness and pleasantness of in-flight facilities (Ahn & Lee, 2011; Chen, Tseng & Lin, 2011), (12) baggage handling capacity and (13) reliability of scheduled flights (Tiernan, Rhoades, Waguespack Jr, 2008).

3.2. Cost

Bowersox, Closs and Cooper (2009) submit that operational cost is the total amount incurred to carry out a specific operation. I define cost as *a measure of the naira value of the resources used to produce goods or deliver services; the required payment to manufacture a product or create utility*. Cost elements differ based on the industry. Total cost could include holding cost, ordering cost, direct labor cost, inspection costs, administrative and handling costs. One of the principal goals of organisations is to minimize cost in order to maximize profit. Thus, firms deploy cost reduction strategies that emphasize reduction of inventories, elimination of non-value added activities and maximization of resource utilization.

According to Belobaba, Odoni and Barnhart (2015), the major operating cost elements in the airline sector are fuel cost, direct labor cost, depreciation cost, service cost, maintenance cost, and airport charges and handling costs. With regard to ranking, jet fuel and labour costs account for the highest percentage of airlines' operational costs (O'Connor, 2001; Berrittella, La Franca & Zito, 2009). Fuel cost is influenced by age of aircraft, fuel efficiency of the carrier's fleet, aircraft weight, distance taxied or flown, wind condition and cruise altitude (Doganis, 2010), while labour cost is mainly a function of the salaries of the flight crew, cabin crew and maintenance employees. Maintenance cost include machine equipment purchase costs, quality inspection costs and hangar costs, whereas passenger service cost consists of cost of meals, beverages and cabin crew supplies. Lastly, travel agents' commissions fall under reservations and sales costs (Eller & Moreira, 2014).

Moreover, as the airlines grapple with intense competition and environmental volatilities, various innovative cost control measures are implemented to ensure their survival and improve their overall performance. One of such response is the emergence of low cost airlines (Atalik & Özel, 2007), which provide competitive low-cost flights and services for their customers without compromising safety and quality. Specifically, low-cost airlines deploy low-cost strategy by operating high-density seating

arrangement, single or at most two types of aircrafts, point-to-point network, short-distance flights, no in-flight meals or free beverages (no-frills), low-level of automation, and direct ticketless sales (Seristö & Vepsäläinen, 1997). These airlines are not interested in using service quality to achieve competitive advantage. Rather, they lower their costs to provide competitive fares for various market segments (Graham & Vowels, 2006).

Following the above, Chang & Shao (2011) advocated five policy thrusts to control costs in airlines, namely: fuel cost minimization policy, staff productivity improvement policy, simplification of in-flight operations, reduction of aircraft maintenance cost, and lean operating procedure. Moreover, airlines implement low-cost strategy by (1) reducing dead weight of aircrafts, (2) replacing old aircrafts, (3) ensuring fuel saving, (4) minimizing taxi-out times, (5) adjusting en route flight plans and using alternate airports, (6) allocating reasonable flight hours for cabin crew and discouraging over-time hours, (7) sharing maintenance resources with other airlines, (8) building an effective supply chain network, (9) accelerating direct ticket sales, and (10) encouraging ticketless check-ins and bar code boarding passes (Chang & Shao, 2011).

3.3. Responsiveness (on-time delivery and service flexibility)

The concept of responsiveness suggests that organisations face the twin challenges of on-time delivery and flexibility. A responsive firm is that which provides a service in a timely and flexible manner. I define responsiveness as *a firm's ability to deliver products or services to its customers in a timely manner, and swiftly reconfigure or adjust resources to respond to changing customers' preferences and emergencies.*

Service organizations endeavour to reduce the time between when a customer makes a demand or places an order and when they receive them (Slack, Chambers & Johnston, 2007). I define on-time delivery as *a form of timeliness that measures the ability of a firm to meet or respond to user demand within a commonly agreed timeframe.* In the context of the aviation industry, on-time delivery is the promptness with which airlines respond to customers' demands when they make bookings, the time they spend at the airport on preflight activities and the flight time. Timeliness of operations is important as it reduces turnaround time and the overall stress on the customers, thereby leading to higher levels of passenger satisfaction (Namukasa, 2013). Moreover, Vlachos and Lin (2014) provided empirical evidence that complaints about flight delays and punctuality inhibit passenger loyalty. Some strategies firms adopt to deliver prompt services are: accurate demand forecasting and simulation, efficient coordination of work processes, changing the layout of facilities and optimizing transportation algorithms.

In addition to the need for on-time delivery in a competitive and dynamic environment, organisations are faced with the challenge of flexibility. According to Rosenzweig, Tubiello, Goldberg, Mills and Bloomfield (2002), flexibility is the ability of a firm to seamlessly reconfigure and reallocate resources in a highly competitive environment to meet the constant fluctuations in demand "volume, product mix, and schedules" (p.441). Flexible firms briskly react to changes in time, cost and customer's value with minimum penalty. I define flexibility as *a swift adaptation process triggered by rapid fluctuations in demand in terms of product or service specification, volume, price, place and timely delivery.* This may involve changing the features of a product or procedures of a service to match the prevailing requirements. Flexibility helps organizations to optimize on operational costs and time, and find new ways to respond rapidly to the ever-changing market and customer needs thus giving the business a competitive edge.

Specifically, the airline sector often faces disturbances such as technical breakdowns, missing passengers, striking workers, airspace congestion or poor weather conditions, which cause delays and further delays, due to interdependencies between various aircraft or crews. Schedule disruptions such as flight cancellation can arise from these disturbances. Moreover, changing customer and regulatory requirements present airlines with the option of reconfiguring their strategies, structures, processes and resources. Thus, how well airlines adjust operations or swap resources to suit the changing business contexts, while maintaining total system functioning, will determine their level of competitiveness and overall performance (Nair, Fernández & Segura, 2011).

In order to overcome these challenges, airlines deploy flexible strategy by reducing or increasing fleet size, increasing delay tolerance or carrying out low-cost recovery activities (Ionescu & Kliwera, 2011). Flexible scheduling involves swapping of resources such as aircraft or crew, rerouting of passengers, adjusting departure time or cancelling flights, or using reserve or standby resources, until all resources for operation are available.

A granular look at theory reveals that airlines are responsive when: (1) ground handling services are executed promptly and appropriately, (2) in-flight services are delivered promptly, (3) there is no delay in passenger, crew and luggage check-ins, (4) airline has on-time departure and arrival, (5) staff quickly and effectively handle complaints, (6) ticketing is quick, easy and user friendly, (7) Information of flight status is updated promptly using several channels, (8) passengers can choose the seats they prefer, (9) resources are easily swapped, rescheduled or reallocated during severe disruptions or emergencies (see Keating, Rugimbana & Quazi, 2003; Chen, 2008; Oyewole, Sankaran & Choudhury, 2008; Tiernan, Rhoades, Waguespack Jr, 2008; Ahn & Lee, 2011; Chou, Liu, Huang, Yih, & Han 2011; Ionescu & Kliwera, 2011; Lau, Kwek & Tan, 2011; Wyman, 2012).

3.4. Innovation

Innovation is viewed as the successful introduction of new or improved management ideas, processes, methods, patents, practices, technologies, products and services into an organisation. Narvekar and Jain (1996) declare that innovation is the process of generating a fresh idea and using it to create valuable business outcomes. For Hurley and Hult (1998), innovation is the “willingness of the members of an organization to consider the adoption” of new management techniques or initiatives (p. 44). I define innovation as *a process that involves the introduction of a new idea, process, technique, managerial practice, product or service; or the modification and improvement of these, geared towards optimizing the performance indices of an organization*. The newness of these elements depends on the perception of an individual or firm that introduces the innovation (Damanpour, 1992). Thus, that which is classified as innovation in one firm may not be seen as innovation by another firm.

A distillation of the innovation literature reveals that an organization is said to be innovative if it: (1) frequently introduces new ideas to its services than competitors (2) goes ahead of its competitors in the introduction of new product or service offerings (Heracleous&Wirtz, 2014), (3) adopts the latest technology ahead of its competitors, (4) constantly improves its business processes, (5) often develops new management approaches, (6) constantly encourages “idea employees” to develop novel solutions to problems and (7) improvises on new methods and processes when conventional methods cannot solve problems (Wang & Ahmed, 2004).

Business organisations continue to embrace innovation because it is vehicle for knowledge creation, sustainable growth, competitive advantage and survival (Coakes & Smith, 2007; Al-kalouti, Kumar, Kumar, Garza-Reyes, Upadhyay & Zwiendelaar, 2020). Moreover, firms that continuously innovate are more equipped to cope with market turbulence and uncertainty (De Medeiros, Ribeiro, & Cortimiglia, 2014). Also, innovation enables firms to penetrate new markets and increases customer satisfaction (Jaskyte, 2011; Śledzik, 2013), which promotes higher market share and profit levels (Gaynor, Bradner, Iansiti, & Kung, 2001).

Airlines achieve competitive edge and sustainable growth not only through offering quality service or deploying low-cost strategy. Long-term survival, competitive differentiation and growth are dividends of innovation. Thus, airlines deeply realize the need to launch new fleets and services, enter profitable markets, and deploy new business models in order to have a fit with the ever changing business environment and to meet stakeholders’ expectations (Dasgupta & Gupta, 2009).

Following the above, innovative airlines introduce new business models and advanced experiential services that continuously exceed customers’ expectations. High investment in point-to-point flights, adoption of management rotation system, use of youngest fleets (Heracleous & Wirtz, 2014), purchase of large volumes of particular aircraft to obtain huge discount, and new reward management methods are some of the business model innovations in the industry. Moreover, innovation in advanced experiential services include the use of the latest on-board entertainment systems, allowing business and first class passengers to order dishes of their choice and eat before embarking on flight, provision of flat-bed seats, having the roomiest business class seats and provision of in-flight massaging services and suites for business meetings, coupled with limousine or bike pickup.

Furthermore, airlines also embark on technological innovations by purchasing next generation aircrafts in order to reduce fuel costs. They also use innovative applications such as self-check-in kiosks or mobile phone barcode solutions to enhance process stability and service quality. More to that, innovative airlines deploy state-of-the-art IT solutions such as wireless networks, integrated computer reservation systems, databases and host systems to coordinate activities along the value chain.

3.5. Safety

Safety is a condition whereby individuals, communities and natural environment are protected from danger, hazard or risk. Atkins (1991) view safety as: (1) “the quality of not being dangerous” (p. 169), (2) “the condition of not being in danger” (p. 169) and the condition of “a place where you are safe from a particular danger” (p. 171). Thus, a person or place is safe when there is a very low possibility of harm or damage, measured against specified thresholds and standards. It is a state of inoculation from hazards attributable to natural forces or random human errors. The above notion on safety relates only to the absence or presence of acceptable level of danger, but does not address safety as a perceptual phenomenon. To this end, Maurice, Lavoie, Laflamme, Svanström, Romer and Anderson (2001) define safety as “a state in which hazards and conditions leading to physical, psychological or material harm are controlled in order to preserve the health and well-being of individuals and the community” (p.238). I define safety as *a non-significant probability of occurrence of physical injury, physiological impairment, psychological harm, material damage, or environmental hazard in a workplace or community*. Thus, Safety could also be viewed as freedom from any event that negatively affects the health and well-being of individuals and the community, or causes significant reduction of the quality of the environment. Safety as a process involves all activities carried out by organizations to ensure that physical injury,

physiological impairment, psychological harm, material damage, or environmental hazard in a workplace or community are avoided, or do not exceed acceptable levels.

Airline safety is a fundamental component of operational performance, and improvement in safety record contributes to passenger loyalty, stakeholder satisfaction the overall success of airlines (Chen & Chen, 2012; Hussain, Al Nasser & Hussain, 2015). Safety in airlines addresses two major areas, namely: (1) freedom from unacceptable injury, damage, accidents or crash, and (2) protection of the environment (Hudson, 1997). Thus, airline operators are not only concerned with the safety of their employees and passengers, but also how their operations affect the safety of the environment and the immediate host community. Safety issues of concern range from accidents, injuries and plane crashes to emission of noise, industrial wastes and greenhouse gases (McManners, 2016).

In order to ensure safety, airline managers carry out the following activities: (1) stop unsafe operations, (2) comprehensively investigate accidents to identify both immediate and remote causes for the prevention of future occurrences, (3) provide sufficient safety training and retraining for employees, (4) strictly observe accident preventive measures, (5) promptly rectify any fault, (6) frequently embark on safety audit (Zohar, 1980; Edkins & Coakes, 2007), (7) adopt environmentally friendly technologies, (8) purchase aircrafts that are fuel efficient and have low total carbon emissions, (9) dispose old aircrafts that have high noise levels, (10) encourage tree planting to mitigate the impact of our operations on the environment, and (11) uses waste treatment plant to protect the environment from toxic waste (Alemayehu & Brocke, 2010).

4. SCALE DEVELOPMENT AND EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS

I followed the recommendations of Hurley, Scandura, Schriesheim, Brannick, Seers, Vandenberg and Williams (1997), and Anderson and Gerbing (1988) on the development of scales. I embarked on an exhaustive literature search to exhume the associated measures of operational performance. I generated 49 items that reflect the proposed facets of operational performance. These items were conceptually factored into the five facets of operational performance, namely: quality, cost, responsiveness, innovation and safety.

I approached 10 managers in the aviation sector as well as five psychometricians, in the area of performance analytics, who modified some of the items in order to keep them simple, appropriate and meaningful (Kimberlin & Winterstein, 2008). Both managers and experts agreed that the 49 items adequately and sufficiently reflect the operational performance construct and its proposed dimensions.

Table 1 shows the proposed dimensions, their operational definitions and the generated items with corresponding sources.

Table 1: The Operational Performance Construct and its Proposed Dimensions and Items

Construct: Operational performance Definition: <i>The extent to which an organization improves quality, reduces cost and ensures on-time service delivery, while being flexible and innovative within a culture that promotes safety and environmental sustainability.</i>			
Dimension	Operational Definition	Items Generated	Sources
Quality	A measure of the extent of durability, reliability, functionality, superiority and overall excellence of a product or service which leads to favourable user experience.	QUA ₁ : We have up-to-date aircrafts and in-flight facility. QUA ₂ : We provide comfortable in-flight seats. QUA ₃ : The way we schedule our flights is convenient to passengers. QUA ₄ : We serve good meal. QUA ₅ : Our airline provides interesting in-flight entertainment. QUA ₆ : Our members of staff are neat. QUA ₇ : Employees are willing to help passengers. QUA ₈ : Employees are courteous and polite. QUA ₉ : Our aircrafts are always new. QUA ₁₀ : Air conditioners are functional and provide comfort. QUA ₁₁ : The in-flight facilities of our aircrafts are clean and pleasant.	Park, Robertson and Wu (2006) Tiernan, Rhoades, and Waguespack Jr (2008). Saha and Theingi (2009) Ahn and Lee (2011) Chen, Tseng and Lin (2011)

		QUA ₁₂ : We handle baggage without getting missing, damaged or delayed.	
Cost	The naira value of the resources used to produce goods or deliver services; the required payment to manufacture a product or create utility.	COS₁: Dead weight of our aircrafts is substantially reduced. COS₂: We always replace old aircrafts. COS₃: We observe fuel saving measures. COS₄: We minimizing taxi-out times. COS₅: We adjust en route flight plans and using alternate airports COS₆: We allocate reasonable flight hours for cabin crew and discourage over-time hours. COS₇: Maintenance resources are shared with other airlines. COS₈: We have an effective supply chain network. COS₉: Our airline sells tickets directly to passengers. COS₁₀: We encourage ticketless check-ins and bar code boarding passes.	Chang and Shao (2011).
Responsiveness	A firm's ability to deliver products or services to its customers in a timely manner, and swiftly reconfigure or adjust resources to respond to changing customers' preferences and emergencies.	RES₁: Our ground handling services are executed promptly and appropriately. RES₂: Our in-flight services are delivered promptly. RES₃: There is no delay in passenger, crew and luggage check-ins RES₄: Our arrivals and departures are always on-time. RES₅: Our staff members quickly and effectively handle complaints. RES₆: Ticketing is quick, easy and user friendly. RES₇: Information on flight status is updated promptly using several channels. RES₈: Passengers can choose the seats they prefer. RES₉: Resources are easily swapped, rescheduled or reallocated during severe disruptions or emergencies.	Keating, Rugimbana and Quazi (2003) Chen (2008) Oyewole, Sankaran and Choudhury (2008) Tiernan, Rhoades and Waguespack Jr (2008) Ahn and Lee (2011) Chou et al. (2011) Ionescu and Kiewera (2011) Lau, Kwek and Tan (2011) Wyman (2012)
Innovation	A process that involves the introduction of a new idea, process, technique, managerial practice, product or service; or the modification and improvement of these, geared towards optimizing the performance indices of an organization.	INN₁: We frequently introduce new ideas to our services than competitors. INN₂: our airline is ahead of its competitors in the introduction of new product or service offerings. INN₃: We adopt the latest technology ahead of our competitors. INN₄: We constantly improve our business processes. INN₅: We often develop new management approaches. INN₆: Our managers constantly encourage "idea employees" to develop novel solutions to problems. INN₇: We improvise on new methods and processes when conventional methods cannot solve problems.	Wang and Ahmed (2004). Heracleous and Wirtz (2014).

Safety	A non-significant probability of occurrence of physical injury, physiological impairment, psychological harm, material damage, or environmental hazard in a workplace or community.	SAF ₁ : We stop operations once we perceive danger. SAF ₂ : We conduct comprehensive investigation whenever accidents occur, in order to prevent future occurrences. SAF ₃ : Employees are sufficiently trained and retrained in the area of safety. SAF ₄ : We strictly observe accident preventive measures. SAF ₅ : We promptly rectify any fault. SAF ₆ : Safety audit is frequently carried out. SAF ₇ : The technologies we adopt do not harm the environment. SAF ₈ : the aircrafts our company purchases are fuel efficient and have low total carbon emissions. SAF ₉ : We dispose old aircrafts that have high noise levels. SAF ₁₀ : We encourage tree planting to mitigate the impact of our operations on the environment. SAF ₁₁ : We often use waste treatment plants to protect the environment from toxic waste.	Zohar (1980) Edkins and Coakes (2007) Alemayehu and Brocke (2010)
NOTE: QUA=QUALITY, COS= COST, RES = RESPONSIVENESS, INN = INNOVATION, SAF = SAFETY			

4.1. Exploratory Factor Analysis (Study 1)

The proposed items were anchored on a 5-point Likert's scale and administered as an instrument to employees (including managers, supervisors, pilots, flight attendants, and check-in staff) in the civil aviation sector, covering Port Harcourt, Owerri, Calabar, Lagos, Abuja and kano. I deployed the key informant approach (Kumar, Stern & Anderson, 1993) to have a snowball sample of 308 employees from 18 domestic airlines. This sample size is presumed acceptable since it exceeds the required size of at least 200 observations to conduct a reasonable EFA, so far as the inter-item correlations are strong (MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999).

In order to increase response rate, I utilized various sources, such as personal emails, survey monkey to administer the questionnaire. Moreover, I made several telephone calls and used gifts as well as little monetary offer to catalyze the response rate (Singer & Groves & Corning, 1999; Yu, Alper, Nguyen, Brackbill, Turner, Walker, Maslow & Zweig, 2017).

After 10 weeks, I retrieved 221 responses. Out of the 221 copies of the questionnaire retrieved, with a response rate of 71.8%, 8 copies were discarded due to missing responses. A case-wise deletion method (Malhotra, 1999) was used in analyzing missing responses in which only cases with complete records were included in order to maintain consistency. Thus, a total of 213 cases were finally used for the analysis. Table 2 shows the demographic characteristics of the final sample.

Table 2: Demographic Characteristics of the Sample (N = 213)

Variable	Description	Percent
Gender	Male	68.3%
	Female	31.7%
Age (Years)	Age bracket	Percent
	< 26	6.6%
	26-35	26.4%
	36-45	45.3%
	>45	21.7%

Job Tenure (Years)	Tenure Bracket	Percent
	< 5	31.6%
	5-10	37.9%
	11-15	19.4%
	16-20	6.3%
	>20	4.8%

Table 2 reveals that that out of the total of final sample of 213 respondents, 68.3% were males, whereas 31.7% were females. Hence, the number of males is more than twice that of females in the airline sector in Nigeria. Moreover, 45.3% fall within the age bracket of 36-45 years, whereas 26.4% are between 26-35 years, 21.7% are above 45, and 6.6% are below 26 years in age. Hence, more than three-fifths of the employees are within the age bracket of 26-45 years, with about three-fifths progressing towards retirement age. The mean age is 37.9 years ($SD = 2.83$). Table 2 also reveals that 37.9% of the respondents have worked in the sector between 5-10 years, followed by 31.6% who have worked less than 5 years. Also, 19.4% have worked between 11-15 years, 6.3% for 16-20 years and 4.8% have been working in the sector for more than 20 years. Hence, more than one-thirds of employees have worked between 5-10 years followed by a little less than one-thirds who have worked less than 5 years. Moreover, the mean total duration of work experience was 9.01 years ($SD = 4.11$). The preponderance of employees who have worked for not more than 10 years is traceable to the recent massive employment in the sector.

Next is the result on Principal Component Analysis (PCA). Several scholars (e.g. Fabrigar, Wegener, MacCallum & Strahan, 1999; Osborne & Costello, 2009) agree that the PCA as an appropriate method in implementing the EFA because “results produced by factor analysis and PCA are quite similar and is often negligible in terms of interpretation” (Maskey, Feih & Nguyen, 2018, p. 92). Specifically, the PCA was used because the analysis involves finding the smallest number of factors that will account for the correlations among the measured variables - that is, how and to what extent items were correlated to a battery of underlying unobserved variables (Byrne, 1998; Yong & Pearce, 2013).

Thus, Exploratory Factor Analysis was conducted on 49 items of Operational Performance using the PCA with varimax rotation to ascertain unidimensionality. During the EFA, several indicators were deleted because they either had poor factor loadings less than the recommended 0.50 threshold under their respective latent variables or cross-loaded more than 0.4 on multiple factors (Field, 2013). In the case of quality, QUA_1 , QUA_3 , QUA_4 , QUA_{10} and QUA_{11} were deleted. Also, COS_1 , COS_2 , COS_4 , COS_5 , RES_1 , RES_2 , RES_3 , RES_6 , INN_6 , INN_7 , SAF_1 , SAF_2 , SAF_5 , SAF_6 and SAF_7 were suppressed because they loaded below 0.5, and as such are practically irrelevant or redundant (Hair, Black, Babin & Anderson, 2013).

Furthermore, by way of data inspection (Howard, 2016), outputs regarding KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) Measure of Sampling Adequacy, Bartlett's Test of Sphericity, Eigen values and Cronbach's alpha were observed, together with the variances explained by the respective factors.

The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy is an index (ranging from 0-1) that “indicates whether the correlations between variables can be explained by the other variables in the dataset” (Sarstedt & Mooi, 2014, p. 242). KMO thresholds below 0.50 are unacceptable, whereas values between 0.50–0.59, 0.60–0.69, 0.70–0.79, 0.80–0.89 and 0.90 and above are miserable, mediocre, middling, meritorious and marvelous, respectively (Kaiser, 1974; Malhotra & Dash, 2007).

The Bartlett's test of sphericity was used to test the null hypothesis that all non-diagonal elements in a correlation matrix are zero in the population. A statistically significant ($p < 0.5$) Bartlett's test of sphericity at 95% confidence level indicates that sufficient correlations exist among the variables to proceed with factor analysis (Hair Jr., Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

Another index used in EFA is the Kaiser criterion (Kaiser, 1960, 1970) of eigenvalues. According to Osborne & Banjanovic (2016), an eigenvalue is “a representation of the aggregated item-level variance associated with a factor” (p.13). The eigenvalue for a given component measures the variance in all the variables which are included in that component, where the default cut off eigenvalue is mainly set at 1.0. Hence, if a factor has a low eigenvalue (< 1.0), then it is contributing little to the explanation of variances in the variables and may be ignored as redundant with more important factors (Fabrigar & Wegener, 2012).

The most popular estimate of internal consistency of observables in an instrument is the Cronbach's alpha (Cronbach, 1951; Cronbach & Shavelson, 2004). It is a measure of the extent to which survey items correlate with each other. Statistically, α is an estimate of “the proportion of variance that is systematic or consistent in a set of survey responses” (Vaske, Beaman & Sponarski, 2016, p. 3). An alpha between 0.65 - 0.80 is often considered substantial for an instrument used in social or management research (Spector, 1992; Vaske, 2008). The results of the EFA for the OP dimensions are presented in Table 3.

Table 3: Results of EFA for OP Factors (N = 213)

Latent Variables and their Indicators	Factors				
	1	2	3	4	5
Quality					
QUA_9: Our aircrafts are always new	0.823				
QUA_2: We provide comfortable in-flight seats.	0.811				
QUA_12: We handle baggage without getting missing, damaged or delayed	0.803				
QUA_7: Employees are willing to help passengers.	0.792				
QUA_5: Our airline provides interesting in-flight entertainment.	0.777				
QUA_8: Employees are courteous and polite.	0.764				
QUA_6: Our members of staff are neat.	0.761				
Cost					
COS_3: We observe fuel saving measures.		0.841			
COS_7: Maintenance resources are shared with other airlines.		0.833			
COS_8: We have an effective supply chain network.		0.830			
COS_9: Our airline sells tickets directly to passengers.		0.800			
COS_10: We encourage ticketless check-ins and bar code boarding passes.		0.779			
COS_6: We allocate responsible flight hours for cabin crew and discourage over-time hours		0.768			
Responsiveness					
RES_4: Our arrivals and departures are always on-time.			0.862		
RES_9: Resources are easily swapped, rescheduled or reallocated during severe disruptions or emergencies.			0.832		
RES_7: Information on flight status is updated promptly using several channels.			0.820		
RES_5: Our staff members quickly and effectively handle complaints.			0.798		
RES_8: Passengers can choose the seats they prefer.			0.774		
Innovation					
INN_2: Our airline is ahead of its competitors in the introduction of new product or service offerings.				0.828	
INN_3: We adopt the latest technology ahead of our competitors.				0.823	
INN_1: We frequently introduce new ideas to our services than competitors.				0.782	
INN_4: We constantly improve our business processes.				0.763	
INN_5: We often develop new management approaches.				0.761	
Safety					
SAF_4: We strictly observe accident preventive measures.					0.871
SAF_3: Employees are sufficiently trained and retrained in the area of safety.					0.868
SAF_9: We dispose old aircrafts that have high noise levels.					0.862

SAF ₁₀ : We encourage tree planting to mitigate the impact of our operations on the environment.	0.802
SAF ₁₁ : We often use waste treatment plants to protect the environment from toxic waste.	0.789
SAF ₈ : the aircrafts our company purchases are fuel efficient and have low total carbon emissions.	0.782
NOTE: KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) Measure of Sampling Adequacy: Quality = 0.881, Cost = 0.794, Responsiveness = 0.827 , Innovation = 0.660, Safety = 0.757 , Total KMO = 0.837; Eigenvalues: Quality = 6.774, Cost = 5.838 , Responsiveness = 5.101 , Innovation = 5.706 , Safety = 14.901 , Total Eigenvalue = 6.227; Explained Variance (%) : Quality = 37.731 , Cost = 13.846 , Responsiveness = 12.131 , Innovation = 10.444 , Safety = 14.752, Total Explained Variance (%) = 88.904; Cronbach's Alpha: Quality = 0.786, Cost = 0.822, Responsiveness = 0.739, Innovation = 0.771, Safety = 0.838 , Total Alpha = 0.775; Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square = 945.137, df= 267, Sig. 0.000.	

Source: IBM SPSS Output

Table 3 reveals that the KMO values for the factors range from mediocre (0.660 for Innovation) to meritorious (0.881 for quality), with meritorious total KMO of 0.837. Moreover, Bartlett's test values are adequate (Chi-Square = 945.137, df= 267, Sig. 0.000 < 0.001) at 95% confidence level, meaning that the correlations between the variables are significantly different from zero. Moreover, the quality factor had largest share of explained variance (37.731) with an eigenvalue of 6.774, whereas innovation factor had smallest share of explained variance (10.444) with an eigenvalue of 5.706. Overall, all factors had eigenvalues higher than one and explained 88.904% total variance of the final 29 items. These outputs indicate that factor analysis has statistical appropriateness and utility for these statement items. Also, the alpha values are acceptable as they range from 0.739 to 0.838, with a total alpha of 0.775. Thus, all the blocks are considered homogenous and the items are consistently reasonable in explaining the variances within the model. Next is the descriptive statistics of the operational performance items with the corresponding r and R^2 values of the measures, as shown in table 4.

Table 4: Descriptive Statistics and Item Total Correlations (N = 213)

Construct	Indicators	Mean	SD	Item-Total Correlations	R	R^2
Operational Performance						
Quality	QUA ₉	4.003	0.521	0.341	0.471	0.398
	QUA ₂	3.828	0.663	0.432	0.403	
	QUA ₁₂	3.115	0.550	0.411	0.322	
	QUA ₇	4.672	0.703	0.392	0.496	
	QUA ₅	3.332	0.514	0.407	0.374	
	QUA ₈	3.963	0.508	0.333	0.411	
	QUA ₆	4.471	0.671	0.327	0.472	
Cost	COS ₃	4.032	0.555	0.421	0.338	0.345
	COS ₇	3.827	0.649	0.397	0.484	
	COS ₈	3.168	0.563	0.400	0.379	
	COS ₉	3.902	0.715	0.431	0.414	
	COS ₁₀	4.111	0.694	0.399	0.385	
	COS ₆	3.621	0.590	0.384	0.300	
	COS ₄	3.352	0.730	0.429	0.363	
Responsiveness	RES ₉	3.020	0.582	0.337	0.491	0.328
	RES ₇	3.622	0.518	0.345	0.328	
	RES ₅	4.149	0.606	0.402	0.367	
	RES ₈	3.720	0.595	0.388	0.396	
	RES ₂	4.119	0.648	0.348	0.301	
Innovation	INN ₃	3.013	0.555	0.442	0.412	0.312
	INN ₁	4.588	0.617	0.333	0.402	
	INN ₄	3.906	0.546	0.386	0.337	
	INN ₅	3.825	0.713	0.448	0.388	
Safety	SAF ₄	3.094	0.561	0.305	0.402	0.330
	SAF ₃	4.444	0.693	0.404	0.351	
	SAF ₉	3.668	0.597	0.413	0.465	

SAF ₋₁₀	3.811	0.706	0.386	0.399
SAF ₋₁₁	4.503	0.574	0.408	0.374
SAF ₋₈	3.773	0.622	0.396	0.386

Source: IBM SPSS v 27 Output

Table 4 reported the mean, standard deviation and correlations of the items, with the coefficient of determination of the principal components. The output shows that all the statement items manifest highly in the sector [($M = 3.013$, $SD = 0.555$) to ($M = 4.672$, $SD = 0.703$)]. Moreover, the item total correlations among the observables and their corresponding underlying factors are satisfactory (> 0.3), thus providing additional proof for internal consistency (Polit & Beck, 2009). Also, the r values of the items (ranging from 0.300 to 0.496) and the R-Squared values of the principal components (ranging from 0.312 to 0.398) signify that the final items have predictive acceptance and the model fits the exploratory data (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009).

4.2. Confirmatory Factor Analysis (Study 2)

Study 2 involves the collection of data from a second sample of 201 employees in Nigerian airlines. This sample is reasonable based on the 1:10 rule of sample size for CFA, espoused by Hair et al (2013). By calculation, a minimum of 20 items $\times$ 10 = 200 data points are needed for the study. Hence, 201 data points would be considered adequate sample size to run the CFA and draw inferences.

The measurement model for operational performance has 5 latent variables, namely: Quality, Cost, Responsiveness, Innovation and Safety, with observable variables of 7,6,5,5 and 6, respectively – these making a total of 29 measurable indicators.

A granular check on the retrieved copies of the 201 copies of the questionnaire reveals that there were no missing data. We then conducted normality checks on the data using IBM SPSS version 27, to ensure that the data meet the basic assumptions of conducting CFA. We found that skewness and kurtosis of the individual variables were below 2.00 and 7.00, respectively (Chou & Bentler, 1995). Moreover, there was no fundamental problem of outliers.

I then exported the data to IBM SPSS Amos version 26 to examine the factor loadings and compute validity and reliability statistics.

4.3. Convergent Validity and Reliability

A factor loading above 0.70 suggests that an indicator exhibits a satisfactory level of reliability. Moreover, an indicator is reliable when its squared loading scores at least 50% variance (Hulland, 1999). Also, for a latent variable to be adequately explained by its indicators, the average of the squared loadings of its indicators (Average Variance Extracted) should be at least 50% (Hair, Black & Babin, 2010). The theoretical name for Average Variance Extracted (AVE) is Convergent Validity, also called communality or Dillon–Goldstein coefficient (Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). It is an estimate that determines the average quantity of variances in indicators that explain the underlying factor (Fornell & Larcker, 1981; Taylor & Hunter, 2003). Thus, a latent variable is said to be free from problem of convergent validity when its Average Variance Extracted (AVE) is not less than 0.5.

Furthermore, reliability of the latent variables is assessed via composite reliability and Cronbach's alpha scores. Composite reliability is a measure of homogeneity, which signifies the proportion of the total composite variance that serves as an estimation of the true-score variance of each latent variable (Wang & Stanley, 1970). The Cronbach's alpha (denoted by α) is the popular measure of an instrument's internal consistency or reliability (Cronbach, 1951). It is an estimate of "the proportion of variance that is systematic or consistent in a set of survey responses" (Vaske, Beaman & Sponarski, 2016, p. 3). As a rule, a set of latent variables is said to be consistent in explaining the variances that constitute them if composite reliability and alpha values are not less than 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Table 5 shows the factor loadings with Average Variance Extracted and the reliability estimates of the latent variables.

Table 5: Average Variance Extracted and the Reliability Estimates of LVs

Constructs	Indicators	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability		
		Loadings	Indicator Reliability	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
		>0.70	>0.50	>0.50	>0.70	0.70-0.90
QUALITY	QUA_9	0.712	0.507	0.573	0.877	0.876
	QUA_2	0.709	0.503			
	QUA_12	0.836	0.699			
	QUA_7	0.776	0.602			
	QUA_5	0.825	0.681			
	QUA_8	0.715	0.511			
	QUA_6	0.711	0.506			
COST	COS_3	0.864	0.747	0.607	0.779	0.777
	COS_7	0.717	0.514			
	COS_8	0.790	0.624			
	COS_9	0.812	0.659			
	COS_10	0.722	0.521			
	COS_6	0.759	0.576			
RESPONSIVENESS	RES_4	0.709	0.503	0.621	0.878	0.876
	RES_9	0.824	0.679			
	RES_7	0.883	0.779			
	RES_5	0.718	0.516			
	RES_8	0.791	0.626			
INNOVATION	INN_2	0.898	0.806	0.644	0.793	0.790
	INN_3	0.793	0.629			
	INN_1	0.708	0.501			
	INN_4	0.824	0.679			
	INN_5	0.777	0.604			
SAFETY	SAF_4	0.742	0.551	0.616	0.840	0.837
	SAF_3	0.769	0.591			
	SAF_9	0.837	0.701			
	SAF_10	0.888	0.789			
	SAF_11	0.709	0.503			
	SAF_8	0.747	0.558			
Note: QUA = Quality, COS = Cost, RES = Responsiveness, INN = Innovation, SAF = Safety						

Source: IBM SPSS Amos v26 output, 2020

Table 5 indicates that all factors loaded above the recommended threshold of 0.7, with the lowest being 0.708 (INN_1) and the highest being 0.898 (INN_2). Also, squared loadings were above 50%, with the lowest being 50.1% (INN_1) and the highest being 80.6% (INN_2). For these reasons, the model has achieved item reliability.

Moreover, AVEs outputs of the dimensions surpassed the recommended threshold of 50%, with the lowest being 57.3% (Quality) and the highest being 64.4% (Innovation). Thus, the variables have achieved convergent validity.

Furthermore, the output indicates that values of composite reliability exceeded the recommended threshold of 0.7, with the lowest being 0.779 (Cost) and the highest being 0.878 (Responsiveness). Also, reliability figures are above the Nunnalian cut-off value of 0.7, with the lowest being 0.777 (Cost) and the highest being 0.876 (Responsiveness). Consequently, the results verify that the extracted variables are consistent in explaining the variances that constitute them.

4.4. Discriminant Validity

Analysis on discriminant (divergent) validity reveals the degree to which a cluster of indicators differs from other clusters, even if all the clusters are related to a parent construct. Put in another way, a block of indicators is said to discriminate itself from other blocks within the model if it shares more variance with its own block of indicators than with another latent variable representing a different block of indicators. Statistically, a latent variable does not have discriminant validity problem if the square root of its AVE exceeds its correlation with all other latent variables (Fornell & Larcker, 1981; Chin, 1998). In addition, both Maximum Shared Variance (MSV) and Average Shared Variance (ASV) of a latent variable should be less than its AVE for discriminant validity to be achieved.

Table 6 shows the output for mean, standard deviation and discriminant validity of the latent variables.

Table 6: Descriptive Statistics of Latent Variables and Test of Discriminant Validity

Latent Variables	Mean	SD	AVE	MSV	ASV	QUA	COS	RES	INN	SAF
QUA	3.919	0.582	0.573	0.275	0.294	0.757				
COS	3.767	0.711	0.607	0.352	0.361	0.301	0.779			
RES	3.581	0.639	0.621	0.322	0.333	0.398	0.312	0.788		
INN	3.901	0.557	0.644	0.371	0.369	0.410	0.446	0.364	0.803	
SAF	3.883	0.596	0.616	0.298	0.301	0.383	0.402	0.388	0.390	0.785

Note: SD = Standard Deviation, AVE = Average Variance Extracted, MSV: maximum shared variance; ASV: average shared variance, QUA = Quality, COS = Cost, RES = Responsiveness, INN = Innovation, SAF = Safety. The off-diagonal values are the correlations between latent variables, while the diagonal values (in bold) denote the square roots of AVEs.

Source: IBM SPSS Amos v26 output, 2020.

Table 6 indicates that all the dimensions are well correlated, with the lowest correlation existing between Cost and Quality ($r = 0.301$), while Innovation - Cost has the highest correlation ($r = 0.446$). This confirms that the latent variables measure a single construct. Furthermore, all the diagonal figures (square roots of the Average Variances Extracted) are higher than 0.7; and are far greater than the off-diagonal figures (correlations between the constructs). This means that although the latent variables tend to measure a single construct they are sufficiently distinct from one another. Moreover, all values of MSV and ASV are lower than their corresponding AVEs. Therefore, the proposed dimensions of Operational Performance have no discriminant validity problem.

Following Oxford and Burry-stock's (1995) scale, the model also suggests that all the proposed dimensions manifest highly in the aviation, with the lowest preponderance recorded for responsiveness ($M = 3.581$, $SD = 0.639$) while quality has the highest manifestation ($M = 3.919$, $SD = 0.582$) in the sector.

4.5. Model Fit Evaluation

Hair et al. (2013) recommended that model fit evaluation should report the following: (i) the Chi-Square Minimum Discrepancy (CMIN or χ^2), degrees of freedom (df) and p-value (ii) an absolute fit index - e.g., Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) or Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) (iii) goodness of fit (GOF) index (e.g., CFI or TLI). Based on this recommendation, we examined CMIN/df, CFI, TLI, RMSEA and SRMR coupled with a report on p-value.

The table 7 shows the goodness of fit statistics for the overall measurement model.

Table 7: Summary of Overall Model Fit

Fit Indices	$\chi^2/(df)$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Scores	226.746 (96)	0.982	0.945	0.063	0.699

Decision Criteria: $\chi^2/(df) < 5$ (Acceptable), < 3 (Excellent); CFI > 0.9 (Acceptable), > 0.95 (Excellent); TLI > 0.9 (Acceptable), > 0.95 (Excellent). RMSEA < 0.07 (Good); < 0.05 (Excellent) - Hair et al (2013); residual (SRMR) $< .08$. (Good) – (Schreiber, Nora, Stage, Barlow & Jamie, 2006).

$p = 0.0003$

Source: IBM SPSS Amos v 26 output

Table 7 shows that the overall model has a $\chi^2 = 226.746$, $df = 96$, $\chi^2/(df) = 2.362$ with $p < 0.001$. Additionally, CFI=0.982, TLI=0.945, RMSEA=0.063 and SRMR = 0.699. This confirms that model exhibits acceptable goodness-of-fit to the sample data. Hence, the proposed components with their accompanying indicators can be practically used as subjective measures of the operational performance construct in the aviation sector. Figure 1 is the output of the measurement model via the IBM SPSS Amos v 26 software.

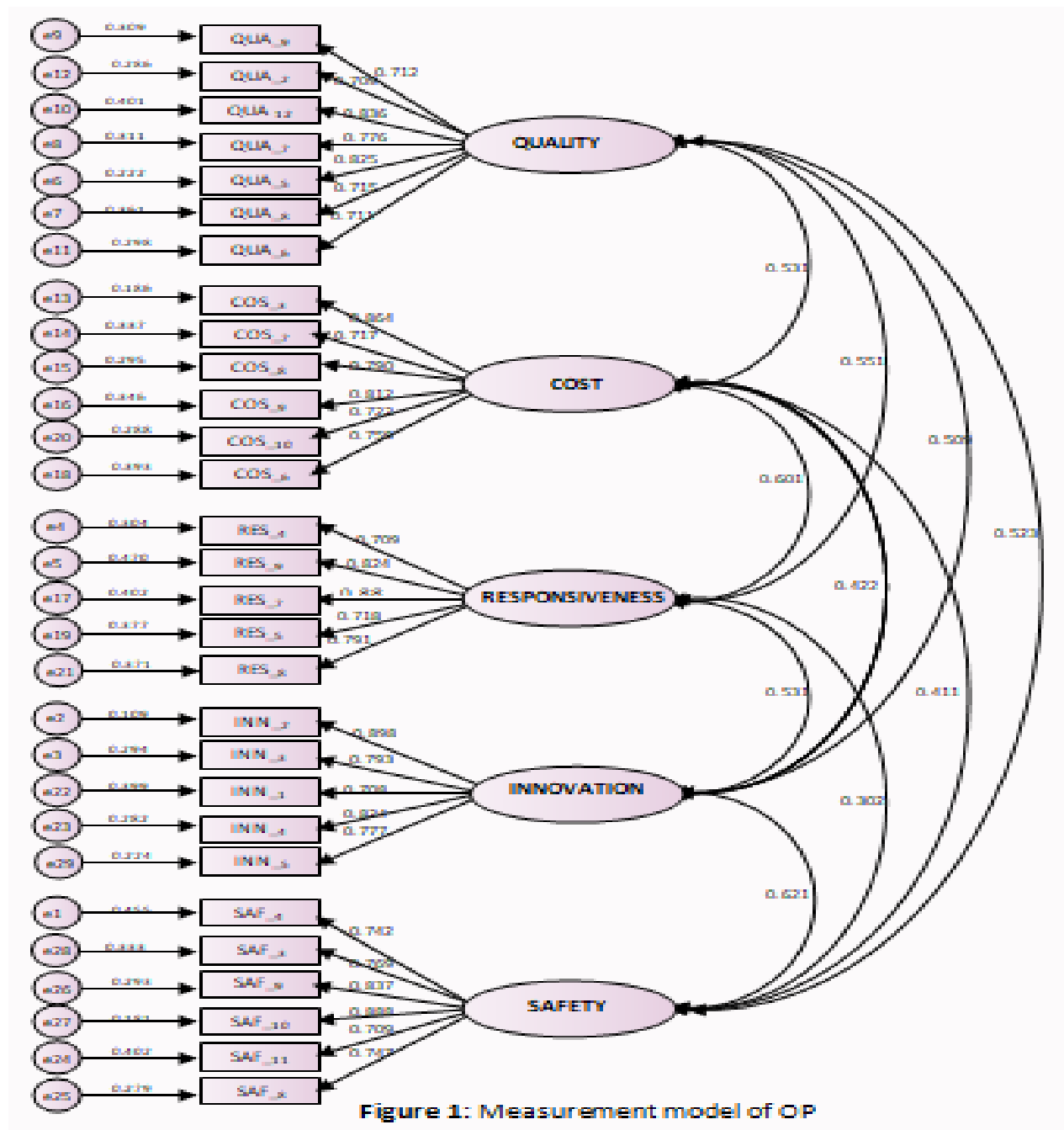


Figure 1: Measurement model of OP

5. DISCUSSION AND IMPLICATION OF THE STUDY

The operational performance construct developed and validated in this paper is a milestone contribution to the performance measurement literature of the civil aviation sector.

In this study, after exploratory factor analytic treatment, the retained items were subjected to confirmatory factor analysis whereby they converged in clusters on five sub-constructs. Although the latent variables reflect a larger construct by virtue of the appreciable correlations among them, such correlation values were lower than 0.7. Furthermore, the AVEs of each block of indicators far exceeded the correlation between it and other blocks. This satisfied condition for discriminant validity.

Following the above, it means that employees of the airlines perceived enough difference between Quality, Cost, Responsiveness, Innovation and Safety to qualify them as distinct sub-constructs. Moreover, the Operational Performance model had a good fit with the sample data, based on the overall evaluation of five model fit indices. Therefore, scholars are at liberty to utilize any or a combination of the five dimensions independently.

A major contribution of this study to the literature on operational performance is the inclusion of safety as one of the dimensions. Although quantity, cost, responsiveness and innovation have been documented as dimensions of operational performance (e.g. Jabbour et al., 2013; Nawanir et al., 2013; Abdallah et al., 2016), past studies have largely downplayed the relevance of safety, especially as it concerns the protection of the environment in the day-to-day operations of airlines. It appears only McCardle et al (2019) included “environmental and safety practices” as dimensions of operational performance in “manufacturing supply chains” (p. 8). Thus, the specified measurement model validated in this study appears to be more holistic in capturing the facets of airlines’ operational performance, using perceptual metrics (Ketokivi & Schroeder, 2004) in this age of growing agitation for a safe planet.

Furthermore, this study extends the literature on performance management by providing further illumination to the operational performance construct, while offering more nuanced definitions of the concepts that underpin the phenomenon of interest.

That being said, this study holds practical implication for managers and policy makers who are desirous of addressing performance issues in their organisations. Managers should be aware that the twenty-nine observable indicators validated in this study can be deployed to improve their organisations’ operational performance via quality, cost, responsiveness, innovation and safety (see table 3).

6. LIMITATIONS AND DIRECTIONS FOR FUTURE STUDIES

The basic limitations of the study emanate from its aim and the methodology. These limitations provide a gateway for future research.

Firstly, the initial list of items that were generated may not be exhaustive. For instance, some authors (e.g. Baird et al, 2011) included inventory management items as part of operational performance, but this study did not include them because I felt they are mainly meant for the manufacturing sector (e.g. Saleh et al, 2018). Although, the validated items are relatively robust, future studies should generate inventory management items that reflect the cost dimension of operational performance, and modify them to suit the aviation sector.

Secondly, none of the validated statement items was coded in reverse form. Future research should consider negatively wording some of the statement items to mitigate response set bias (Chyung, Barkin & Shamsy, 2018). In addition, future studies should conduct analysis to ascertain the presence or otherwise of common method variance (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Thirdly, Gerbing and Anderson (1988) submit that scales which have been developed and validated should be further retested and replicated using robust methodological approaches. This airlines’ operational performance scale appears to be the first, hence future research should add more indicators and retest it in diverse cultures and countries for factorability and validity.

Finally, because the aim of this study is to validate the proposed measurement of operational performance, no structural analysis was conducted on the construct and possible correlates. Thus, researchers can deploy the developed and validated scale in other hypothesized models. For instance, future studies may investigate the nexus between operational performance and other constructs such as corporate culture, in the presence of environmental turbulence.

REFERENCES

- Abdallah, A. B., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2016). Investigating the effects of managerial and technological innovations on operational performance and customer satisfaction of manufacturing companies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2/3), 153-183.
- Ahn, T., & Lee, T. J. (2011). Service quality in the airline industry: Comparison between traditional and low-cost airlines. *Tourism Analysis*, 16(5), 535-542.
- Alemayehu, W., & Brocke, J. (2010). *Sustainability performance measurement-The case of Ethiopian airlines*. In: Lecture Notes in Business Information Processing LNBP, 66, 489-500.
- Al-kalouti, J., Kumar, V., Kumar, N., Garza-Reyes, J., Upadhyay, A., & Zwiagelaar, J. (2020). Investigating innovation capability and organizational performance in service firms. *Briefings in Entrepreneurial Finance*, 29(1), 103-113.
- Amarjit, G., Manjeet, S., Neil, M., & Harvinder, S. M. (2016). The impact of operational efficiency on the future performance of Indian manufacturing firms. *International Journal of Economics and Finance*, 6(10), 259-269.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Atalik, Ö., & Özel, E. (2007). *Passenger expectations and factors affecting their choice of low cost carriers-Pegasus Airlines*. Paper presented at the Northeast Business and economics association conference, Central Connecticut State University, New Britain, November 7–9. Pegasus Airlines,” paper presented at the Northeast Business.
- Atkins, B. T. (1991). Building a lexicon: The contribution of lexicography. *International Journal of Lexicography*, 4(3), 167-204.
- Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.
- Barnes, D. (2008). *Operations management. 1st Edition*. Thompson.
- Bayraktar, E., Demirbag, M., Lenny Koh, S. C., & Tatoglu, E. (2009). A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 133-149.
- Belobaba, P., Odoni, A., & Barnhart, C. (2015). *The global airline industry*. John Wiley & Sons.
- Berrittella, M., La Franca, L., & Zito, P. (2009). An analytic hierarchy process for ranking operating costs of low cost and full service airlines. *Journal of Air Transportation Management*, 15(5), 249-255.
- Berry, L., & Parasurman, A. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8(2), 32-52.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2009). *Supply chain logistics management. 3rd edition*. McGraw-Hill.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Erlbaum.
- Cámara, S. B., Fuentes, J. M., & Marín, J. M. M. (2015). Cloud computing, Web 2.0, and operational performance. *The International Journal of Logistics Management*, 26, 426-458.
- Chang, Y. H., & Yeh, C. H. (2002). A survey analysis of service quality for domestic airlines. *European Journal of Operational Research*, 139(1), 166-77.
- Chang, Y.-H., & Shao, P.-C. (2011). Operating cost control strategies for airlines. *African Journal of Business Management*, 5(26), 0396-10409.
- Chavez, R., Gimenez, C., Fynes, B., Wiengarten, F., & Yu, Y. (2013). Internal lean practices and operational performance: The contingency perspective of industry clock-speed. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(5), 562-588.
- Chen, C. F., & Chen, F. C. (2012). Scale development of safety management system evaluation for the airline industry. *Analysis and Prevention*, 47, 177-181.
- Chen, F. Y., & Chang, Y. H. (2005). Examining airline service quality from a process perspective. *Journal of Air Transport Management*, 11(2), 79-87.
- Chen, Y. H., Tseng, M. L., & Lin, R.-J. (2011). Evaluating the customer perceptions on in-flight service quality. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2854-2864.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modelling. In G. A. Marcoulides (Ed). *Modern methods for business research*. 295-336. Lawrence Erlbaum Associates.
- Chou, C. C., Liu, L. J., Huang, S. F., Yih, J. M., & Han, T. C. (2011). An evaluation of airline service quality using the fuzzy weighted SERVQUAL method. *Applied Soft Computing*, 11, 2117-2128.

- Chou, C.P., & Bentler, P. M. (1995). Estimation and tests in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. 37-55. Sage.
- Clifford, Y., Cunningham, L., & Moomkyu, L. (1994). Assessing service quality as an effective management tool: The case of the airline industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, 76-96.
- Coakes, E., & Smith, P. (2007). Developing communities of innovation by identifying innovation champions. *The Learning Organization*, 14(1), 74-85.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronbach, L. J., & Shavelson, R. J. (2004). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391-418.
- Cua, K., McKone, K., & Schroeder, R. (2001). Relationships between Implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19(6), 675-694.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13, 375-402.
- Dasgupta, M., & Gupta, R. (2009). Innovation in organizations. A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), 203-224.
- De Medeiros, J. F., Ribeiro, J. L. D., & Cortimiglia, M. N. (2014). Success factors for environmentally sustainable product innovation: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 76-86.
- Devaraj, S., Krajewski, L., & Wei, J. C. (2007). Impact of ebusiness technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain. *Journal of Operation Management*, 25(6), 1199-1216.
- Doganis, R. (1991). *Flying off course*. 2nd edition. Routledge.
- Edkins, G., & Coakes, S. (2007). *Measuring safety culture in the Australian regional airline industry: the development of the airline safety culture index (asci)*. Safety Science, Elsevier Science Publishers, Amsterdam. Retrieved from www.leadingedgesafety.com.au/FolioFiles/175/756-Safety%20Culture.pdf
- Eller, R., & Moreira, M. (2014). The main cost-related factors in airlines management. *Journal of Transport Literature*, 8(1), 8-23.
- Elliott, K. M., & Roach, D. W. (1993). Service quality in the airline industry: Are carriers getting an unbiased evaluation from customers? *Journal of Professional Services Marketing*, 9(2), 71-82.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Fabrigar, L. R., & Wegener, D. T. (2012). *Exploratory factor analysis*. Oxford University Press.
- Flynn, B., Huo, B., & Zhao, F. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 48, 39-50.
- Gaynor, M., Bradner, S., Iansiti, M., & Kung, H. T. 2001. *The real options approach to standards for building network-based services*. In: 2nd IEEE Conference on Standardization and Innovation in Information Technology; October 3-6, 217-228. Boulder, CO.
- Gerbing, D. W., & Hamilton, J. G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling a Multidisciplinary Journal*, 3(1), 62-72.
- Gourdian, K. (1988). Bringing quality back to commercial air travel: The first step forward. *Transportation Journal*, 27(3), 23-29.
- Graham, B., & Vowels, T. M. (2006). Carriers within carriers: A strategic response to low-cost airline competition. *Transport Reviews*, 26(1), 105-126.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson New International Edition. Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Pearson International Edition.

- Hallgren, M., & Olhager, J. (2000). Lean and agile manufacturing: External and internal drivers and performance outcomes. *Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 976-999.
- Heizer, J.H., Render, B., & Weiss, H. J. (2008). *Principles of operations management*. Pearson Prentice Hall.
- Heizer, J., Render, B., Munson, C., & Sachan, A. (2017). *Operations management: Sustainability and supply chain management*. 12th edition. Pearson Education.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2014). Singapore airlines: Achieving sustainable advantage through mastering paradox. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 150-170.
- Howard, J. W. (2016). Moral subversion and structural entrapment. *Journal of Political Philosophy*, 24(1), 24-46.
- Hudson, P. (1997). *Establishing a safety culture in transport industries*. Unpublished Paper.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hurley, A. E., Scandura, T. A., Schriesheim, C. A., Brannick, M. T., Seers, R., Vandenberg, R. J., Williams, L. J. (1997). Exploratory and confirmatory factor analysis: Guidelines, issues, and alternatives. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(6), 667-683.
- Hurley, R.F., & Hult, T.M. (1998) Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical investigation. *Journal of Marketing*, 62, 4, 42-54.
- Hussain, R., Al Nasser, A., & Hussain, Y. (2015). Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: An empirical investigation. *Journal of Air Transport Management*, 42, 167-175.
- Ionescu, L., & Kliewera, N. (2011). Increasing flexibility of airline crew schedules. *Social and Behavioral Sciences*, 20, 1019-1028.
- Jabbour, C.J.C, Jabbour, A.B.L.S., Govindan, K., Teixeira, A.A., & Freitas, W.R.S (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129-140.
- Jaskyte, K. (2011). Predictors of administrative and technological innovations in non-profit organizations. *Public Administration Review*, 71(1), 77-86.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Kaiser, H. F. (1970). A second-generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, (Jan-Feb), 75-85.
- Kaynak, J. L. H. (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(4), 468-489.
- Keating, B., Rugimbana, R., & Quazi, A. (2003). Differentiating between service quality and relationship quality in cyberspace. *Journal of Service Theory and Practice*, 13(3), 217-232.
- Ketokivi, M.A. and Schroeder, R.G. (2004). Perceptual measures of performance: fact or fiction? *Journal of Operations Management*, 22(3), 247-64.
- Kimberlin, C. L., & Winterstein, A.G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health System Pharmacists*, 65, 2276-2284.
- Ko, D-G., Mai, F., Shan, Z., & Zhang, D. (2019). Operational efficiency and patient-centered health care: A view from online physician reviews. *Journal of Operations Management*, 1-27.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *The Academy of Management Journal*, 36, 1633-1651.
- Kumar, V., Batista, L., & Maull, R. (2011). The impact of operations performance on customer loyalty. *Service Science*, 3(2), 158-171.
- Lau, T-C, Kwek, C-L., & Tan, H-P. (2011). Airline e-ticketing service: How e-service quality and customer satisfaction impacted purchase intention. *International Business Management*, 5(4), 200-208.
- Lingard, H., Wakefield, R., & Blismas, N. (2013). *If you cannot measure it, you cannot improve it: Measuring health and safety performance in the construction industry*. Conference: 19th Triennial CIB World Building Congress at: Brisbane.

- Lovelock, C. H., & Weinberg, C. B. (1993). *Marketing challenges: Cases & exercises*. (3rd ed.). McGrawHill.
- Lyu, G., Chen, L., & Huo, B. (2019). Logistics resources, capabilities and operational performance: A contingency and configuration approach. *Industrial Management Data Systems*, 119(2), 230-250. doi.org/10.1108/IMDS-01-2018-0024
- MacCallum, R., Widaman, K., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample Size in Factor Analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.
- Malhotra, N. K. (1999). *Marketing research: An applied orientation*. 3rd (Ed). Prentice Hall.
- Malhotra, N.K., & Dash, S. (2007). *Market research-An applied orientation*. Fifth Edition. 610-635. Pearson Education.
- Maskey, R., Fei, J., & Nguyen, H. (2018). Use of exploratory factor analysis in maritime research. *The asian journal of shipping and logistics*, 34, 91-111.
- Maurice, P., Lavoie, M., Laflamme, L., Svanström, L., Romer, C., & Anderson, R. (2001). Safety and safety promotion: Definitions for operational developments. *Injury Control and Safety Promotion*, 8(4), 237-240.
- McCardle, J. G., Rousseau, M. B., & Krumwiede, D. (2019). The effects of strategic alignment and competitive priorities on operational performance: The role of cultural context. *Operations Management Research*, 12, 4-18.
- McManners, P. J. (2016). Developing policy integrating sustainability: A case study into aviation. *Environmental Science & Policy*, 57, 86-92.
- Melnyk, S. A., Stewart, D., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: Dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209-218.
- Mersha, T., & Adlakha, V. (1992). Attributes of service quality: The consumers' perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 34-45.
- Nabass, E., & Abdallah, A. (2018). Agile manufacturing and business performance. *Business Process Management Journal*, doi:10.1108/bpmj-07-2017-0202.
- Nair, S., Fernández, M. & Segura, J. J. (2011). Flexibility in airline business models with core competence as an indicator.
- Namukasa, J. (2013). The influence of airline service quality on passenger satisfaction and loyalty: The case of Uganda airline industry. *TQM Journal*, 25(5), 520-532.
- Narasimhan, R., & Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19(5), 593-609.
- Narvekar, R., & Jain, K. (1996). A new framework to understand the technological innovation process. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 174-186.
- Nawanir, G., Teong, K. L., & Othman, N. S. (2013). Impact of lean practices on operations performance and business performance: Some evidence from Indonesian manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(7), 1019-1050.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, J. H. (1994). *Psychometric theory*. (3rd Ed.). McGraw-Hill.
- O'Connor, W. E. (2001). *An introduction to airline economics*. 6th edition. Praeger.
- Onofrei, G., Prester, J., Fynes, B., Humphreys, P., & Wiengarten, F. (2019). The relationship between investments in lean practices and operational performance: Exploring the moderating effects of operational intellectual capital. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(3), 406-428.
- Osborne, J. W., & Banjanovic, E. S. (2016). *Exploratory factor analysis with SAS*. SAS Institute.
- Osborne, J. W. & Costello, A. B. (2009). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Pan-Pacific Management Review*, 12(2), 131-146.
- Ostrowski, P. L., O'Brien, T. V., & Gordon, G. L. (1993). Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry. *Journal of Travel Research*, 32(2), 16-24.
- Oxford, R., & Burry-Stock, J. (1995). Assessing the use of language learning strategies worldwide with the ESL/EFL version of SILL. *System*, 23, 1-23.
- Oyewole, P., Sankaran, M., & Choudhury, P. (2008). Information communication technology and the marketing of airline services in Malaysia: A Survey of market participants in the airline industry. *Services Marketing Quarterly*, 29(4), 85-103.
- Pagell, M., & Krause, D. (2002). Strategic consensus in the supply chain: Exploring the manufacturing purchasing link. *International Journal of Production Research*, 40(13), 3075-3092.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Park, J.W., Robertson, R., & Wu, C-L. (2006). The effect of airline service quality on passengers' behavioural intentions: A Korean case study. *Journal of Air Transport Management*, 10(6), 435-439.
- Peng, M. W. (2009). *Global business*. South-Western Cengage Learning.
- Petkova, B., & Dam, L. (2014). The impact of environmental supply chain sustainability programs on shareholder wealth. *International Journal of Operations & Production Management*, 23-38.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879–903.
- Polit, D.F., & Beck, C. T. (2009). International differences in nursing research. *Journal of Nursing Scholarship*, 41, 44-53.
- Prajogo, D., Chowdhury, M., Yeung, A. C. L. & Cheng, T. C. E. (2012). The relationship between supplier management and firm's operational performance: A multi-dimensional perspective. *International Journal of Production Economics*, 136(1), 123-130.
- Prajogo, D., Tang, A., & Lai, K.-H. (2014). The diffusion of environmental management system and its effect on environmental management practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 12-27.
- Rosen & Karwan (1994). Prioritizing the dimensions of service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 39-53.
- Rosenzweig, C., Tubiello, F., Goldberg, R., Mills, E., & Bloomfield, J. (2002). Increased crop damage in the U.S. from excess precipitation under climate change. *Global Environment Change*, 12, 197-202.
- Saha, G.C., & Theingi (2009). Service quality, satisfaction, and behavioural intentions: A study of low-cost airline carriers in Thailand. Managing service quality. *An International Journal*, 19(3), 350-372.
- Saleh, R.A., Sweis, R.J., & Mahmoud, S. F. I. (2018). Investigating the impact of hard total quality management practices on operational performance in manufacturing organizations: Evidence from Jordan. *Benchmarking: An International Journal*, 25(7), 2040-2064.
- Salem, H. 2013. Organisational performance management and measurement. *The Lebanese Experience*, 1-15.
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). *A concise guide to market research. The process, data, and methods using IBM SPSS statistics*. Springer.
- Schroeder, R. G., Shah, R., & Xiaosong-Peng, D. (2011). The cumulative capability "sand cone" model revisited: a new perspective for manufacturing strategy. *International Journal of Production Research*, 49(16), 4879-4901.
- Schwab, D.P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.). *Research in organizational behavior*. 3-43. JAI Press.
- Seristö, H., & Vepsäläinen, A. P. J. (1997). Airline cost drivers: Cost implications of fleet, routes, and personnel policies. *Journal of Air Transport Management*, 3(1), 11-22.
- Sharma, S., & Modgil, S. (2020). TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Business Process Management Journal*, 26(1), 331-370 DOI 10.1108/BPMJ-01-2018-0005
- Singer, E., Groves, R. M., & Corning, A. D. (1999). Differential incentives: Beliefs about practices, perceptions of equity, and effects on survey participation. *Public Opinion Quarterly*, 63(2), 251–260. <https://doi.org/10.1086/297714>
- Slack, N., Chambers, R., & Johnston, R. (2007). *Operations management. Sixth edition*. Prentice Hall.
- Śledzik, K. (2013). Knowledge Based Economy in a Neo-Schumpeterian point of view Equilibrium. *Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 8(4), 67-77.
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction*. Sage.
- Sultan, F., & Simpson, M. C. (2000). International service variants: airline passenger expectations and perceptions of service quality. *Journal of Service Management*, 14(3), 188-216.
- Taylor, S. A., & Hunter, G. L. (2003). The impact of loyalty with e-CRM software and e-services. *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), 452-74.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. -M., & Lauro, C. (2005). PLS path modelling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Tiernan, S., Rhoades, D. L., & Waguespack Jr, B. (2008). Airline service quality: Exploratory analysis of consumer perceptions and operational performance in the USA and EU. *Journal of Service Theory and Practice*, 18(3), 212-224.
- Truitt, L.J., & Haynes, R. (1994). Evaluating service quality and productivity in the regional airline industry. *Transport Journal*, 33(4), 21-32.

- Tsikriktsis, N. (2007). The effect of operation performance and focus on profitability: A longitudinal study of the U.S. airline industry. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(4), 506-517.
- Tzanakakis, K. (2013). The effect of track stiffness on track performance. In: *The railway track and its long term behaviour*. 79-87. Springer.
- Vanichchinchai, A., & Igel, B. (2011). The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance. *International Journal of Production Research*, 49(11), 3405-3424.
- Vaske, J. J. (2008). *Survey research and analysis: Applications in parks, recreation and human dimensions*. Venture.
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. (2016). Rethinking internal consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Science*, 0(0), 1-11.
- Vlachos, I., & Lin, Z. (2014). Drivers of airline loyalty: Evidence from the business travelers in China. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*, 71, 1-17.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wang, M., & Stanley, J. (1970). Differential weighting: A review of methods and empirical studies. *Review of Educational Research*, 40, 663-705.
- Ward, P. T., Duray, R., Leong, G. K., Sum, C-C. (1995). Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of Operations Management*, 13, 99-115.
- Wells, A. T., & Wensveen, J. G. (2004). *Air transportation: A management perspective. (5th ed.)*. Thomson-Brooks.
- Whiteley, R. C. (1991). *The customer-driven company: Moving from talk to action*. Addison-Wesley.
- Wyman, O. (2012). *Guide to airport performance measures*. Airports Council International. Montreal: Oliver Wyman Inc.
- Yong, A. G., & Pearce, P. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.
- Yu, S., Alper, H., Nguyen, A-M., Brackbill, R., Turner, L., Walker, D., Maslow, C., & Zweig, K. (2017). The effectiveness of a monetary incentive offer on survey response rates and response completeness in a longitudinal study. *BMC Medical Research Methodology*, 17, 77 (2017). <https://doi.org/10.1186/s12874-017-0353-1>
- Zhang, G. P., & Xia, Y. (2013). Does Quality Still Pay? A re-examination of the relationship between effective quality management and firm performance. *Production of Operations Management*, 22, 120-136.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION CAPABILITY: AN EMPIRICAL STUDY ON R&D CENTERS IN EASTERN MARMARA REGION*

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1327

RJBM- V.7-ISS.4-2020(10)-p.322-335

Selvi Gulyaz¹, Alper Erturk²¹Duzce University, Institute of Social Sciences, Düzce, Turkey.selvigulyaz91@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1073-3681²Duzce University, Department of Management Information Systems, Duzce, Turkey.draerturk@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8529-0806

Date Received: November 1, 2020

Date Accepted: December 20, 2020

To cite this document

Gulyaz, S., Erturk, A. (2020). Investigation of the relationship between knowledge management and innovation capability: an empirical study on R&D centers in Eastern Marmara Region. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(4), p.322-335

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1327>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose - This study aims to explore the associations between knowledge management practices and innovation capability in R&D centers that operate in Eastern Marmara Region, using an empirical research.

Methodology – Data were gathered using a web-based questionnaire from the senior managers of R&D centers located and operating in Eastern Marmara Region. Total population sampling method was utilized and 120 managers were contacted. From those contacted, a total of 32 managers participated in our study. In order to test our hypotheses, multiple hierarchical regression analysis was used.

Findings- Findings of our analyses have shown that knowledge acquisition has a significant positive relationship with learning capability, production capability, marketing capability, and strategic planning capability. Moreover, results have also revealed a significant positive association between knowledge storing & sharing and production capability, as well as between knowledge transformation and both marketing capability and organization capability.

Conclusion- We conclude that knowledge management is significantly and positively associated with innovation capability of R&D centers. Specifically, knowledge acquisition and sharing have significant impact on learning, production, marketing and strategic planning components of innovation capability.

Keywords: Knowledge management, innovation capability, R&D centers, innovation, Eastern Marmara Region

JEL Codes: O31, O32, O34

BİLGİ YÖNETİMİNİN İNOVASYON YETENEĞİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: DOĞU MARMARA BÖLGESİNDEKİ AR-GE MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA**ÖZET**

Amaç – Bu çalışmanın amacı, Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren Ar-Ge merkezlerinde, bilgi yönetimi uygulamaları ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkinin, uygulamalı bir araştırma ile incelenmesidir.

Yöntem – Çalışmada kullanılan veriler, web-tabanlı bir anket kullanılarak, Doğu Marmara bölgesinde yer alan ve bu bölgede faaliyet gösteren Ar-Ge merkezlerinin yöneticilerinden toplanmıştır. Örneklem yöntemi olarak tam sayım yöntemi kullanılmış ve bölgede bulunan 120 Ar-Ge merkezi yöneticisi ile iletişime geçilmiştir. İrtibat kurulan yöneticilerden sadece 32 yönetici çalışmaya dahil olmuş ve veri sağlamıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesi için çoklu hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

Bulgular- Analizlerin neticesinde, bilginin elde edilmesi boyutunun, öğrenme yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama yeteneği ve stratejik planlama yeteneği ile anlamlı pozitif ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, sonuçlar, bilginin saklanması ve paylaşılmasının üretim yeteneği ile bilginin dönüştürülmesinin ise hem pazarlama hem de organizasyon yeteneği ile anlamlı ve pozitif ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç- Bu çalışmada, bilgi yönetiminin Ar-Ge merkezlerinin inovasyon yeteneği ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Özellikle bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasının, inovasyon yeteneğinin öğrenme, üretim, pazarlama ve stratejik planlama boyutları açısından önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi yönetimi, inovasyon yeteneği, Ar-Ge merkezleri, inovasyon, Doğu Marmara Bölgesi

JEL Kodları: O31, O32, O34

* Bu makale, Prof. Dr. Alper Ertürk'ün danışmanlığında, Selvi Gulyaz tarafından yazılan "Bilgi Yönetiminin İnovasyon Yeteneği ile İlişkisinin İncelenmesi: Doğu Marmara Bölgesindeki Ar-Ge Merkezlerinde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen piyasa şartlarında ve yüksek rekabet koşullarında hayatta kalmaya çalışan işletmeler sürekli olarak yenilik arayışına girmekte ve pazarda daha fazla tutunmak için farklılık oluşturmaya bir strateji olarak belirlenmektedirler. Bu strateji içerisinde inovasyon yeteneği önemli bir rol oynamaktadır. İnovasyon yetenekleri sayesinde, firmalar süreç ve ürünlerinde yenilikçi uygulamalar ortaya koyabilmekte ve bu sayede öğrenmeye açık ve dinamik bir yapıda başarılarını sürdürme şansı yakalamaktadırlar (Calantone vd. 2002).

Firmaların etkinliği ve başarısı üzerinde bu denli etkisi olan inovasyon yeteneğini elde etmek ve geliştirmek için önemli kurumların başında ise Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) merkezleri gelmektedir. Ar-Ge merkezleri, organizasyonlarda teknolojik bilgi üretmek, üründe ve üretim süreçlerinde yenilik yapmak, ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesini sağlamak, verimliliğin artırılması ve üretim maliyetlerinin düşürülmesini mümkün kılmak amacıyla, tasarım, ürün ve süreçleri araştırmak ve geliştirmek üzerine faaliyet göstermektedirler. Bu çerçevede, Ar-Ge merkezleri sağladıkları inovasyon yeteneği ile firmaların ulusal ve uluslararası pazarlarda sürdürülebilir rekabetçilik elde etmesine büyük katkı sağlamaktadır.

Dolayısıyla, hemen her alanda ve sektörde faaliyet gösteren işletmeler, böylesine önemli bir yeteneği elde etmek ve kullanabilmek amacıyla Ar-Ge merkezleri kurma yoluna gitmektedirler. Firmalar adına kurulan Ar-Ge merkezleri sağladıkları teknolojik hizmetlerle, farklı ve yeni olanı üretebilmek için, daha da önemlisi inovasyon yeteneğinin kullanılabilmesinde tetikleyici bir faktör olarak görülmektedir (Colombo & Garrone, 1996).

Ar-Ge merkezleri, özellikle firmaların inovasyon yeteneklerinin artırılmasında ve etkin kullanılmasında bu denli önemli olmasına rağmen, ülkemizde bölgesel anlamda Ar-Ge merkezlerinin çalışmalarına ve inovasyon yeteneklerinin artırılmasına yönelik akademik araştırmaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Biz bu çalışmamızda, bu açığı kapatabilmek ve bilgi yönetimi ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi uygulamalı bir çalışmayla pekiştirmek adına, Doğu Marmara bölgesinde faaliyet göstermekte olan Ar-Ge merkezlerini konu aldık ve bu merkezlerin inovasyon yeteneklerinin geliştirilmesinde bilgi yönetiminin etkisinin ne olabileceği konusunu araştırdık.

Doğu Marmara Bölgesinin ulaşım ağlarının geniş yelpazede yer alması, Düzce, Bolu, Sakarya, Kocaeli ve Yalova bölgelerinin bilim, sanayi, teknoloji, teknopark, üniversitelerin bilimsel araştırmalara destek olması, değişim, gelişim, kalkınma ve büyümenin ekonomide etkili olması, bu bölgede Ar-Ge merkezlerinin yaygınlaşmaya başlamasında etkili olmaktadır. Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından her yıl açıklanan “Türkiye’nin ilk 1000 ihracatçısı” listesinde hem sayı hem de sıralamalarda yer alan şirketlerin birçoğunun Doğu Marmara bölgesinde yer alan şirketler olması da, bu bölgenin kalkınma ve sürdürülebilirlik anlamında ülkemizin lokomotif konumunda olduğunun bir başka göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, yaptığımız bu çalışmada, hem sanayii hem de ticaret anlamında önemi ve etkisi giderek artan bu bölgeyi ele alarak, bölgenin önemini daha da pekiştirecek olan, inovasyon yeteneğinin artmasını sağlayacak Ar-Ge merkezlerinin bölgedeki etkinliğinin belirlenmesine fayda sağlayacak bir konuyu araştırdık. Günümüzde özellikle de bilgi ve iletişim teknolojilerinin de gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte, veri ve bilgi her alanda hızlı bir şekilde artmaya devam etmektedir. Önemli olan konu ise, bu veri ve bilginin doğru ve güvenilir bir şekilde kullanılmasıdır. Tüm bu amaçlar çerçevesinde, araştırmamızda spesifik olarak, Doğu Marmara bölgesinde faaliyet göstermekte olan Ar-Ge merkezleri özelinde, bilgi yönetiminin inovasyon yeteneği ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada, öncelikle yapılan literatür taraması çerçevesinde, inovasyon, inovasyon yeteneği ve bilgi yönetiminin tanımları yapılacak, daha sonra bilgi yönetimi ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi destekleyen çalışmalar ve teoriler özetlenecektir. Daha sonra çalışmada izlenen metodoloji özetlenerek, toplanan verilerin analiz edilmesinden elde edilen bulgular tablolarla desteklenerek özetlenecektir. Çalışmanın son bölümünde, elde edilen sonuçlar ve değerlendirmeler ile, gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilen hususlar yer alacaktır.

2. İNOVASYON

İnovasyon tanımı için Elçi (2007); “inovasyon” kelimesinin “Latince” olduğunu açıklamakta ve “inovasyon” kelimesinin köklerinin “innovatus” sözcüklerinden zamanla meydana geldiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda inovasyon için “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” şeklinde ifade ederek tanımlamıştır (Elçi, 2007). İnovasyon tanımı birçok kaynakta farklı şekilde açıklanmaya çalışılsa dahi tam olarak bir karşılığının olmadığı sonucuna varılmaktadır. Her ne kadar inovasyon tanımı zor olsa bile inovasyon; yeni ve yenilik anlamını taşıyan, ilk ve daha önce olmamış bir üretimin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Tidd vd., 2005).

Sanayileşmenin başlaması dünya genelinde küreselleşmenin hızlı bir şekilde hissedilmesine sebep olmuştur. Sanayileşmeyle birlikte teknoloji de hızlı bir biçimde gelişerek ithalat, ihracat, ticaret, pazarlama-satış alanlarında rekabet ortamını oluşturmuştur. Yoğun rekabet ortamının hızlanması da, üretim alanında çeşitliliği gerekli kılmış ve hep daha yeni olanın arayışına başlanmıştır. Yeni olan sadece üretim demek değil, farklı üretimi tetikleyecek olan farklı düşünce sistemini ve inovasyonun gelişmesinde öncülük oluşturan fikirleri de kapsamaktadır. Ticaretin gelişmesine inovasyonun yoğun rekabet ortamında gün geçtikçe değeri anlaşılmış

ve gittikçe önemi artmaya devam etmektedir. Kurum ya da kuruluşlar rekabet ortamında pazarda büyümek için inovasyonu aracı olarak görmüşlerdir. Daha iyi ve daha kaliteli ürünler pazara sunarak piyasadan daha yüksek kar elde etmenin planlarını araştırmışlardır (Maravelakis vd., 2006). Firmalar farklı stratejiler uygulayarak rakipleri arasında farklılık oluşturabilmek için inovasyondan yararlanmaya başlamışlardır. Inovasyonun hemen her alana uygulanabilir olması da bu farkı oluşturmada öncelik elde etmesini sağlamıştır (Vila & Kuster, 2007).

Inovasyonun üzerine odaklanan firmalar çeşitli planlamalar yaparak hem inovasyonu geliştirmeye odaklanmış hem de yatırım yaptıkları araştırma merkezlerine yönelerek yeni inovasyon modelleri oluşturmaya çalışmışlardır (Ishak vd., 2013). Bu yönüyle inovasyon, sadece bir yaklaşım olmaktan çıkmış, bir yönetim fonksiyonu haline gelmiştir. Firmaların yönetim kademelerinde, lojistik tedarik, üretim, pazarlama, satış, insan kaynakları, finans, muhasebe, bilgi teknolojisi gibi hemen her alanda uygulanabilmekte ve tüm alanlarda verimliliği arttırmaktadır (Rosenbusch vd., 2011).

Inovasyonun, firmalar üzerindeki etkisi firmanın küçüklüğüne ve büyüklüğüne göre de değişmekle birlikte, tüm işletmeler üzerinde olumlu katkısı bulunmaktadır. Küçük firmaların hedef kitlesi belirli bölgedeki insanları kapsarken büyük firmalar geniş alanlarda faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösterdikleri bölgelerde uzun vadede piyasada tutunması için firmanın yaşı, büyüklüğü, hedef kitlesi, toplumun kültürel yapısı da etkili olmaktadır. Firmalar için bu özellikler inovasyonun uygulama alanlarını da etkilemektedir. Inovasyonu kullanan firmalar bu özellikleri dikkatli uygulayarak verim alabilmektedir (Rosenbusch vd., 2011).

3. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi kavramı, bilgi yönetiminin uygulanmasında gerekli olan değerlerin, fikirlerin anlamlandırılarak bilgi yönetiminin gerçekleştirilmesinde aracı olan kişinin deneyimleri olarak tanımlanmaktadır (Rubenstein-Montano vd., 2001). Bilgi, insanların edindiği ve kullandığı verileri ifade edebilmesidir (Grant, 1996). Bilgi, problemlerin çözülmesinde etkili olan araçların aynı zamanda da kaynaklarla ifade edilebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gupta vd., 2000). Bilgi yönetimi ise, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri amacıyla, gereken donanım ve verilerin değerlendirilerek uygulama aşamasına geçebilmek için tüm gerekli alt yapının hazırlanması, ihtiyaç duyulan verilerin elde edilerek kontrol mekanizmasının kurularak bu sürecin takibi, başka bir ifadeye göre ise, devamlılığının sürdürülmesi "yürütülmesi", biçiminde açıklanabilmektedir (Lee & Suh, 2003). Bilgi yönetimi, bilgilerin işlenmesinde organize olabilmeyi gerekli kılan, güçlü iletişim bağlarının kurulması, insan kaynaklarının temin edilmesi, finansal ihtiyaçların belirlenmesi, belirlenen bu ihtiyaçların temin edilerek kullanılabilir hale gelmesinde etkin olan süreçlerin sürdürülebilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Fugate vd., 2009).

Bilgi yönetimi, firma yöneticileri, çalışanlar ve müşteriler arasında istek ve beklentilerin değerlendirilmesini, elde edilen bilginin kullanılarak farklı boyutlara dönüştürülmesini, aynı zamanda elde edilen verilerin firma açısından faydalı olması için paylaşılmasını gerekli kılan yapının oluşturulması, yönetilmesi ve yürütülmesi de sağlamaktadır (Gupta vd., 2000). Bilgi yönetimi kapsamında işletmeler gerçekleştirmek istedikleri uzun vadeli hedefler doğrultusunda, stratejik olarak hedeflenen uzun ve kısa vadeli planlar dahilinde firmanın faaliyetlerini sürdürebilir kılması için de önemli bir altyapı ve imkan sağlamaktadır (Biloslavo vd., 2018).

Firmaların inovasyon yetenekleri, yukarıda açıklandığı üzere, ekonomik büyüme ve gelişmeye yönelik itici gücü oluşturmaktadır. Firmaların bu öncemli gücü kullanabilmeleri için gerekli olan en önemli kaynak ise bilgi ve bu bilginin etkin yönetilmesidir. Bunu gerçekleştiremeyen firmaların yenilikçi olmaya çalışmalarına ve yenilik yeteneklerini kapasiteleri dahilinde kullanmalarına rağmen, inovasyon yeteneklerinin performanslarına istenen düzeyde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Korkmaz vd., 2009).

Firmaların yeni bilgiyi yakalaması, değerlendirmesi ve doğru kullanabilmesi inovasyon yeteneğinin gelişmesini sağlamıştır. Firmaların yenilik yapma istekleri mevcut bilgiyi kullanmalarını ve yeni bilgiyi elde etmek için yeteneklerini kullanmalarını gerekli kılmaktadır. Ar-Ge yeteneği, doğru bilgiyi elde etmeyi ve bu bilgiyi doğru şekilde kullanmayı hedefleyen firmalar için çok önemli bir araç ve altyapı sunmaktadır. Narasimhan vd. (2006)'ne göre, Ar-Ge yeteneğini kullanan firmaların inovasyon yetenekleri ve dolaylı olarak "karlılık" oranlarında artış olduğu tespit edilmiş ve ayrıca karlılık oranlarının "teknolojik değişim" hızıyla ilişkisinin olduğu vurgulanmıştır.

4. BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYON YETENEĞİ

Bilgi yönetimi, inovasyon yeteneği ve işletmenin finansal ve finansal olmayan başarısı arasındaki ilişki birçok çalışmada ele alınmış ve farklı şekillerde ortaya konulmuştur. Bu çalışmalar, bilgi yönetiminin ve süreçlerinin doğru tasarlandığı ve etkin kullanıldığında, inovasyon yeteneğinin daha etkili hale getirilmesi için fırsatlar sunduğunu, bu yeteneğin de işletmelerin başarısına doğrudan ve kuvvetli bir etki yaptığını açık şekilde ortaya koymaktadır.

Lane vd. (2006), bilginin yönetimi sürecinin, özellikle de bilginin dönüştürülmesi sürecinin etkin ve doğru işletilmesi gerektiği, bu sürecin zaman başta olmak üzere birçok anlamda farklılık yarattığı, çalışanların motivasyonuna dahi olumlu veya olumsuz etki yaptığı, bu nedenle de organizasyonel başarının sağlanması için "özenli, titiz ve sorgulayıcı" olunması gerektiğine dikkat çekmektedir. Böylece yapılacak çalışmaların "geçerli ve kullanışlı" olabileceği konusuna vurgu yapmışlardır. Todorova ve Durisin

(2007) ise, bilgi yönetimi alt boyutlarından bilginin korunması ve işletme içerisinde etkin paylaşılmasının inovasyon yönetimi alt boyutlarından öğrenme ve Ar-Ge yeteneği üzerindeki etkilerine dikkat çekmiş, rekabetin yüksek olduğu pazarlarda Ar-Ge yeteneğinin firma performansını olumlu yönde etkilediğini göstermişlerdir. Bu süreç içerisinde, bilginin korunmasının ise elde edilecek olan verilerin farklılaşmasını sağladığı böylece firmanın pazarda değerinin artmasına katkıda bulunduğu gösterilmiştir (Todorova & Durisin, 2007).

Zahra ve George (2002)'a göre, bilginin uygulanabilir olması, firmalarda güven ortamının oluşmasına ve böylece süreçleri olumsuz etkilemeden yeni bilgiler edinerek öğrenme yeteneğinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Flatten vd. (2011) göre ise, kaynak tahsis yeteneğinin sağlanması firmalarda bilginin elde edilmesini ve firmanın daha ileri düzeyde başarı göstermesi adına firmayı bir adım ileri taşıyarak firmanın büyümesi ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Kostopoulos vd. (2011)'e göre ise, firmalar kaynak tahsis yeteneği ile yeni veriler elde ederek bilgiyi dönüştürmekte ve kapasitelerini genişleterek üretim yeteneklerini geliştirmektedirler. Kaynak tahsis yeteneği inovasyonun değer kazanmasını ve böylece finansal değerlerin artmasına avantaj oluşturmaktadır.

Wang ve Han (2011)'a göre, bilginin uygulanabilir olmasının, inovasyon yeteneğinin performansını doğrudan arttırdığını göstermektedir. Teknolojinin de yardımıyla bilgiyi etkin bir şekilde işleyen ve kullanan firmaların, kaynak tahsis yeteneğinden üretim yeteneklerine kadar inovasyon yeteneklerinde önemli bir artış meydana gelmektedir. Camison ve Fores (2010)'a göre, küresel rekabet ortamında firmaların rekabet etme gücünün artması ve bu rekabetçiliklerinin sürdürülebilir olması, bilgi yönetimi ve inovasyon yeteneklerini doğru ve etkin kullanılması ile doğru orantılıdır. Nemanich vd. (2010)'e göre ise, bilgi yönetimi, yetenekli iş gücünün ortaya çıkmasına da katkıda bulunmakta, böylece ekonomik faydaya dönüşmesine fırsat sunmaktadır.

Hsu ve Fang (2009)'a göre, üretim yeteneğinin uygulanabilir bilgi sunması, sürekli yeniliği artırmakta ve fayda oluşturmaktadır. Böylece yeni ürün geliştirme stratejileri teşvik edilerek, pazarda firmaların rekabetçiliklerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlanmış olmaktadır. Çalışmalar ayrıca, inovasyon yeteneğinin firmalara pazara farklı giriş yolları açtığını, farklı pazarlama yöntemleri kullanılmasına fırsat verdiğini, böylece mevcut rakiplere karşı yeni firmaların pazarda tutunmasını sağlamaya yönelik avantaj oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Jansen vd., 2005; Narasimhan vd., 2006).

Knockaert vd. (2014)'e göre, bilgi yönetiminden ve teknoloji destekli inovasyon yeteneğinden etkin bir şekilde faydalanmak, uygulanabilir sonuçlar ortaya sunulmasına ve dolaylı olarak firma kapasitesinin artmasına neden olmaktadır. İnovasyon yeteneğinin önemli alt boyutlarından olan organizasyon yeteneği, inovasyon için gerekli olan süreçte bilgi edinimini kolaylaştırarak, firmaların stratejik planlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır (Li, 2011). Hervas-Oliver vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada da, organizasyon yeteneğinin müşteri beklentilerini karşılamak adına uygun fiyat avantajları sağlayan ürünlerin piyasa sürülmesine ve pazarlanmasına katkı sağladığı, böylece pazardaki beklentileri karşılayabilecek inovasyon modelleri oluşturulmasının mümkün olduğu öne sürülmektedir. Rothaermel ve Alexandre (2009) göre de, organizasyon yeteneğinin kullanılarak bilginin doğru alanlarda etkin olarak kullanılması, müşteri ve firma belirsizliklerini ortadan kaldırmaktadır. Lau ve Lo (2015)'e göre, bilgi edinimi sürecinin doğru işletilmesiyle, stratejik planlama yeteneği geliştirilmekte, bu da satış ve pazarlama stratejilerine doğrudan katkı sağlamaktadır. Nemanich vd. (2010)'e göre ise, stratejik planlama yeteneği ile üretim teknolojisinin iyileştirilmesi doğrudan ilişkilidir. Ayrıca yeni pazar payını artırmak, kritik kaynaklardan önemli bilgiyi elde ederek dönüştürmek ve böylece stratejik planlama yeteneğini artırmakla mümkün olabilmektedir. Bu stratejik plnlama yeteneği, firmaların pazarda büyüyerek rakiplerine karşı rekabetçi konumunu sağlamlaştırmasına yardımcı olmaktadır.

Yam vd. (2011)'ne göre, stratejik planlama yeteneği ile firmalar finansal ve finansal olmayan performanslarını artırabilmektedirler. Mevcut kaynakları doğru kullanıp ve yeni kaynaklar üretilip kullanarak, pazarda zaman ve maliyet açısından üstünlük sağlayıp karlılıklarını artırabilmektedirler. Xia ve Roper (2008)' e göre ise, stratejik planlama yeteneği ile ürün kalitesi artırılmakta ve müşteri istekleri kaliteli bir biçimde karşılanmaktadır. Kalite stratejik planlama yeteneği kullanan firmalarda ön plana çıkmaktadır.

Tüm bu araştırmaların ışığında, bilgi yönetiminin ve bilgi yönetimi alt boyutlarının, firmaların inovasyon yeteneklerine olumlu ve anlamlı katkı yaptığı öne sürülebilir. Biz de yaptığımız uygulamalı çalışmayla, bu ilişkiyi ampirik olarak göstermeye çalıştık.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın veri toplama süreci Doğu Marmara Bölgesini kapsamaktadır. Araştırma kapsamı firmaların Ar-Ge Merkezleri olmaktadır. Bu araştırma için soru formunu dolduracak firmaları belirlemek ve iletişim kurmak amacıyla, T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı Ar-Ge Merkezleri veri tabanından faydalanılarak Doğu Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren Ar-Ge merkezlerinin listesine ulaşılmıştır. Ulaşılan Ar-Ge Merkezleri yöneticilerine araştırmamıza katılım için davetiye gönderilmiştir.

Veri toplam süreci 17 Temmuz-21 Ekim 2018 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Veri toplam süreci Doğu Marmara Bölgesindeki 120 Ar-Ge merkezi belirlenerek listenmiştir. Veri toplama yönteminin seçilmesinde e-mail tercih edilmiş ve kullanılmıştır. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiş olup, katılımcılar veya firmalarla ilgili olarak herhangi bir açık kimlik bilgisi istenmemiş, çalışma anonim olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilecek verilerin sadece bu çalışma

kapsamında kullanılacağı ve herhangi üçüncü kişi veya kurumlarla paylaşılmayacağına dair katılımcılara taahhüt verilmiştir. Araştırma örneklemini için Doğu Marmara Bölgesi'ndeki Ar-Ge Merkezlerine gönderilen e-mailler, soru formunu dolduracak olan firmaların Ar-Ge Merkezi yöneticilerinin kendi e-mail adresine gönderilmiştir. Bunun haricinde tek tek firmalar gezilip anket yapılmıştır. Araştırma süreci 21 Ekim tarihinde sonlandırılmıştır. Tüm bu çalışmalar sonucunda toplamda 32 yöneticiden veri toplanmış ve analize dahil edilmiştir.

Araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirliği literatürde kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Veri elde edilen yöneticilerden, kurumlarıyla ilgili olarak, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, çalışan personel sayısı, sermaye, ciro, bütçe vb. özellikleri taşıyan bilgiler alınmıştır. Araştırmada bilgi yönetimini ölçmek üzere Lau ve Lo (2015) tarafından geliştirilen 13 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. İnovasyon yönetimini ölçmek için ise Yam ve arkadaşları (Yam vd., 2011) tarafından geliştirilen 24 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Ana kütlede anketin uygulanması için uygun görülen kişiler; üst düzey yöneticiler olarak seçilmiştir. Böyle bir seçimin yapılma nedeni ise, üst düzey yönetici kademesinde olan kişilerin kurumlarıyla ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olmalarıdır. Böylece Ar-Ge Merkezleriyle ilgili en doğru verilere ulaşılması amaç edinilmiştir.

6. BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS (Statistical Package For Social Sciences) 23.0 istatistiksel paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi esnasında, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Bilgi Yönetimi süreçlerinin İnovasyon Yeteneğinin alt boyutları ile olan ilişkisini sınamak için Korelasyon Analizi tercih edilmiştir. Son olarak, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Regresyon Analizi kullanılmıştır. Genel güvenilirlik sağlamak ve güvenirliliğin alt boyutların güvenirliliği için Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

6.1. Faktör Analizi Bulguları (Bilgi Yönetimi Boyutları)

KMO testi sonucu 1'e ne kadar yakınsa örneklem o denli yeterli demektir. Genellikle kabul edilen sınır bu değer 0.5'ten büyük olmasıdır. Çalışmamızın örneklemini için, Tabo 1'de görüldüğü üzere Bilgi Yönetimi boyutları açısından elde edilen değer 0.83 olduğundan, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 1: Bilgi Yönetimi Boyutları KMO Bartlett Testi

Bilgi Yönetimi KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçeği Örneklem Yeterliliği Testi	Katsayısı	0.83
	Ki-kare değeri	281.80
Bartlett Küresellik Testi	df	78
	Sig.	0.00

Bilgi yönetimi kavramının boyutlarını test etmek üzere keşifsel faktör analizi uygulanmış ve elde edilen faktör yükleri Tablo 2'de sunulmuştur. Bulgulara göre, verilerin literatürdeki faktör yapısına uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör yüklerinin her biri 0,5'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimi boyutlarının ortalamalarına bakıldığında, geri dönüş sağlayan 32 Ar-Ge Merkezinde bilgi yönetimi boyutlarının hepsinin 4'e yakın olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha ölçeğinin güvenilirlik kat sayısının literatürde kabul edilen 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Faktör Yükleri

Boyutlar	Faktör Yükleri	
ACQK1	0.71	
ACQK2	0.88	
ACQK3	0.64	
ACQK4	0.56	
ASSK1	0.71	
ASSK2	0.79	
TRK1		0.55
TRK2		0.64
TRK3		0.65
EXPK1		0.81
EXPK2		0.80
EXPK3		0.66

EXPK4				0.82
Ortalama	3.76	3.92	3.87	3.84
St.Sap	0.95	0.06	0.10	0.14
Cr.Alpha	0.74	0.81	0.82	0.81
ACQK: Bilginin Elde Edilmesi, ASSK: Bilginin Dönüştürülmesi, TRK: Bilginin Korunması ve Paylaşılması				
EXPK: Bilginin Uygulanması				

6.2. Faktör Analizi Bulguları (İnovasyon Yeteneği Boyutları)

Örnekleminiz için İnovasyon yeteneği boyutları açısından elde edilen KMO değeri Tablo 3’de görüldüğü üzere 0.54 bulunmuş ve örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3: İnovasyon Yeteneği Boyutları KMO Bartlett Testi

İnovasyon Yeteneği KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçeği Örneklem Yeterliliği Testi	Katsayısı	0.54
	Ki-kare değeri	697.22
Bartlett Küresellik Testi	df	276
	Sig.	0.00

İnovasyon yeteneği kavramının boyutlarını test etmek üzere keşifsel faktör analizi uygulanmış ve elde edilen faktör yükleri Tablo 4’de sunulmuştur. Bulgulara göre, verilerin literatürdeki faktör yapısına büyük oranda uygun olduğu görülmüş, ancak Öğrenme ve Ar-Ge yeteneği boyutları bir boyut altında birleşmiştir. İnovasyon yeteneğinin diğer boyutları kendi aralarında ayrılmıştır. Faktör yüklerinin her ikisi dışında tamamının 0,5’in üzerinde olduğu görülmektedir. Faktör yükleri 0,47 ve 0,49 olan soruların içeriği nedeniyle analizden çıkarıldıklarında ilgili faktörlerin anlamında ve kayıp olabileceği düşünüldüğünden tutulmalarına karar verilmiştir. İnovasyon yeteneği boyutlarının ortalamalarına bakıldığında, geri dönüş sağlayan 32 Ar-Ge Merkezinde boyutlarının tamamının 4’e yakın olduğu görülmektedir. Boyutlara ilişkin Cronbach’s Alpha güvenirlik kat sayılarının literatürde kabul edilen 0,70’in üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Faktör Yükleri

Boyutlar	Faktör Yükleri					
ÖY1	0.79					
ÖY2	0.85					
AGY1	0.78					
AGY2	0.81					
AGY3	0.80					
KTY1		0.80				
KTY2		0.83				
KTY3		0.68				
KTY4		0.65				
ÜY1			0.69			
ÜY2			0.47			
ÜY3			0.54			
PY1				0.67		
PY2				0.64		
PY3				0.49		
PY4				0.70		
OY1					0.81	
OY2					0.80	
OY3					0.82	
SP1						0.62
SP2						0.86
SP3						0.56
SP4						0.54
SP5						0.71
Ortalama	3.73	3.68	3.92	3.81	3.89	3.82
St.Sap.	0.05	0.22	0.07	0.14	0.18	0.16

Cr.Alpha	0.93	0.77	0.79	0.71	0.86	0.77
ÖY: Öğrenme Yeteneği, AGY: Ar-Ge Yeteneği, KTY: Kaynak Tahsis Yeteneği, ÜY: Üretim Yeteneği, PY: Pazarlama Yeteneği OY: Organizasyon Yeteneği, SP: Stratejik Planlama Yeteneği						

6.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Aşağıdaki Tablo 5’de, Bilgi Yönetiminin alt boyutları ile İnovasyon Yeteneğinin alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 5: Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu

		Ög_Ar_Yet	Kay_Yet	Ür_Yet	Paz_Yet	Or_Yet	St_Yet
ACQK	Pearson Correlation	,630**	,622**	,804**	,805**	,777**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
ASSK	Pearson Correlation	,484**	,595**	,618**	,814**	,685**	,671**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
TRK	Pearson Correlation	,525**	,617**	,783**	,713**	,813**	,760**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
EXPK	Pearson Correlation	,585**	,644**	,829**	,793**	,858**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32

Tablo 5’e bakıldığında, bilginin edinilmesi değişkeninin (ACQK), tüm inovasyon yeteneği alt boyutları ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyona sahip olduğu, bunlardan Üretim Yeteneği ($r=.804$, $p<.00$) ve Pazarlama Yeteneği ($r=.805$, $p<.00$) ile en yüksek ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin Dönüştürülmesi değişkeni (ASSK) de benzer şekilde tüm inovasyon yeteneği alt boyutları ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyona sahiptir. Bunların arasında ise en kuvvetli olarak Pazarlama Yeteneği ile ($r=.814$, $p<.00$) güçlü ve pozitif bir ilişkisi mevcuttur.

Bilginin Korunması ve Paylaşılması değişkeni (TRK) de, tüm inovasyon yeteneği alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olmakla birlikte, en belirgin olarak Organizasyon Yeteneği ile ($r=.813$, $p<.00$) kuvvetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bilginin Uygulanması değişkeni (EXPK) ise benzer şekilde tüm inovasyon yeteneği alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olup, en kuvvetli ilişkisinin Organizasyon Yeteneği ile ($r=.858$, $p<.00$) olduğu gözlemlenmektedir.

5.4. Regresyon Analizi Bulguları

Çalışmamızda, bilgi yönetimi boyutlarının inovasyon yeteneği boyutları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla, regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Her bir inovasyon yeteneği boyutunun ayrı ayrı bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Aşağıdaki Tablo 6’da, Bilgi Yönetimi alt boyutlarının Öğrenme ve Ar-Ge yeteneği üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo 6: Bilgi Yönetimi Süreçleri ile Öğrenme ve Ar-Ge Yeteneği Regresyon Sonuçları

Modeller	R2	ΔR2	ΔF'nin p değeri	β	Std. Hata	t	p	Tol	VIF
Model 1	,407	,407	,006						
Sabit				,047	,907	,051	,959		
ACQK_ort				,728	,438	1,662	,108	,256	3,901
ASSK_ort				,119	,296	,404	,689	,405	2,467
TRK_ort				,066	,406	,162	,872	,199	5,037
EXPK_ort				,059	,609	,097	,924	,097	10,318
Model 2	,407	,000	,924						
Sabit				,026	,865	,030	,976		
ACQK_ort				,750	,363	2,065	,048	,359	2,786
ASSK_ort				,133	,253	,527	,603	,533	1,878
TRK_ort				,094	,284	,330	,744	,393	2,542
Bağımlı Değişken: OY_AGY_ort									
Analizden çıkarılan değişken: EXPK_ort									

Tablo 6'da verilen regresyon analizi sonuçlarına göre, Bilgi Yönetimi alt boyutları ile Öğrenme ve Ar-Ge Yeteneği arasındaki regresyon modeli anlamlıdır (R-Kare = .407; ΔF p = .006). Ancak modele ait değişkenlere ilişkin katsayılar ve bunların anlamlılık değerlerine bakıldığında, hiçbir katsayının anlamlı olmadığı, ayrıca EXPK_ort değişkenine ait VIF değerinin 10'un üzerinde olduğu (10,318) görülmektedir. Bu durum, bağımsız değişkenler arasında multicollinearity olduğunu göstermektedir. Model 2'de ise bu duruma sebep olan değişken (EXPK_ort) modelden atılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ile Öğrenme ve Ar-Ge Yeteneği arasındaki regresyon ilişkisi anlamlı olup atılan değişkenin neden olduğu R-Kare değişimi anlamsızdır. Diğer bir ifade ile EXPK_ort değişkenin modelden çıkarılması, modelin açıklama gücünü etkilememiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre H1a kabul edilmiş (t=2,065, p=.048), H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilmiştir (sırasıyla t=.527, p=.603; t=.330, p=.744; t=.097, p=.924).

Tablo 7'de Bilgi Yönetimi alt boyutları ile Pazarlama Yeteneği arasındaki regresyon ilişkisi sonuçları sunulmuştur. Verilen regresyon analizi sonuçlarına göre, Bilgi Yönetimi alt boyutları ile Pazarlama Yeteneği arasındaki ilişkiyi gösteren model anlamlıdır (R-Kare = .796; ΔF p = .000). Ancak modele ait değişkenlere ilişkin katsayılar ve bunların anlamlılık değerlerine bakıldığında, ACQK_ort ve ASSK_ort değişkenlerine ait katsayıların anlamlı olduğu, diğer katsayıların anlamlı olmadığı, ayrıca EXPK_ort değişkenine ait VIF değerinin 10'un üzerinde olduğu (10,318) görülmektedir. Bu durum, bağımsız değişkenler arasında multicollinearity olduğunu göstermektedir. Model 2'de ise multicollinearity durumuna sebep olan değişken (EXPK_ort) modelden atılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ile Pazarlama Yeteneği arasındaki regresyon ilişkisi anlamlı olup atılan değişkenin neden olduğu R-Kare değişimi anlamsızdır. Diğer bir ifade ile EXPK_ort değişkenin modelden çıkarılması, modelin açıklama gücünü etkilememiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre H4a ve H4b hipotezleri kabul edilmiş (sırasıyla t=2,855, p=.008; t=4,078, p=.000), H4c ve H4d hipotezleri reddedilmiştir (sırasıyla t=.756, p=.456; t=.097, p=.548).

Tablo 7: Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Pazarlama Yeteneği Regresyon Sonuçları

Modeller	R2	ΔR^2	$\Delta F'$ 'nin p değeri	β	Std. Hata	t	p	Tol	VIF
Model 1	,796	,796	,000						
Sabit				,131	,372	,351	,728		
ACQK_ort				,487	,180	2,711	,012	,256	3,901
ASSK_ort				,462	,121	3,815	,001	,405	2,467
TRK_ort				,160	,167	,959	,346	,199	5,037
EXPK_ort				-,152	,250	-,608	,548	,097	10,318
Model 2	-,152	,250	-,608						
Sabit				,184	,357	,516	,610	,184	
ACQK_ort				,428	,150	2,855	,008	,359	2,786
ASSK_ort				,426	,105	4,078	,000	,533	1,878
TRK_ort				,089	,117	,756	,456	,393	2,542

Bağımlı Değişken: PY_ort
Analizden çıkarılan değişken: EXPK_ort

Aşağıdaki Tablo 8'de verilen regresyon analizi sonuçlarına göre, Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ile Organizasyon Yeteneği arasındaki regresyon modeli anlamlıdır (R-Kare = .796; ΔF p =.000). Ancak modelde, hiçbir katsayının anlamlı olmadığı, ayrıca EXPK_ort değişkenine ait VIF değerinin 10'un üzerinde olduğu (10,318) görülmektedir. Bu durum, bağımsız değişkenler arasında multicollinearity olduğunu göstermektedir. Model 2'de (EXPK_ort) modelden atılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ile Organizasyon Yeteneği arasındaki regresyon ilişkisi anlamlı olup atılan değişkenin neden olduğu R-Kare değişimi anlamsızdır. Diğer bir ifade ile EXPK_ort değişkenin modelden çıkarılması, modelin açıklama gücünü etkilememiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre H5b kabul edilmiş (t=.3,080, p=.005), H5a, H5c ve H5d hipotezleri reddedilmiştir (sırasıyla t=1,596, p=.122; t=.756, p=.456; t=.097, p=.193).

Aşağıdaki Tablo 9'da verilen regresyon analizi sonuçlarına göre, Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ile Stratejik Planlama yeteneği arasındaki regresyon modeli anlamlıdır (R-Kare = .704; ΔF p=.000). Ancak modeldeki hiçbir katsayının anlamlı olmadığı, ayrıca EXPK_ort değişkenine ait VIF değerinin 10'un üzerinde olduğu (10,318) görülmektedir. Bu durum, bağımsız değişkenler arasında multicollinearity olduğunu göstermektedir. Model 2'de ise (EXPK_ort) modelden atılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ile Stratejik Planlama Yeteneği arasındaki regresyon ilişkisi anlamlı olup atılan değişkenin neden olduğu R-Kare değişimi anlamsızdır. Diğer bir ifade ile EXPK_ort değişkenin modelden çıkarılması, modelin açıklama gücünü etkilememiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre H6a hipotezi kabul edilmiş (sırasıyla t=2,094, p=.045; t=.2,076, p=.147), H6b, H6c ve H6d hipotezleri reddedilmiştir (sırasıyla t=.1,481, p=.150; t=.2,076, p=.147; t=.197, p=.279).

Tablo 8: Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Organizasyon Yeteneği Regresyon Sonuçları

Modeller	R2	ΔR^2	$\Delta F'$ 'nin p değeri	β	Std. Hata	t	p	Tol	VIF
Model 1	,759	,759	,000						
Sabit				-,487	,544	-,895	,379		
ACQK_ort				,205	,263	,782	,441	,256	3,901
ASSK_ort				,135	,177	,759	,454	,405	2,467
TRK_ort				,311	,244	1,278	,212	,199	5,037

	EXPK_ort				,488	,365	1,336	,193	,097	10,318
Model 2		,743	-,016	,193						
	Sabit				-,660	,536	-,1,231	,229	-,660	
	ACQK_ort				,250	,157	1,596	,122	,533	1,878
	ASSK_ort				,541	,176	3,080	,005	,393	2,542
	TRK_ort				,089	,117	,756	,456	,393	2,542
Bağımlı Değişken: OY_ort										
Analizden çıkarılan değişken: EXPK_ort										

Tablo 9: Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Stratejik Planlama Yeteneği Regresyon Sonuçları

Modeller	R2	ΔR2	ΔF'nin p değeri	β	Std. Hata	t	p	Tol	VIF
Model 1	,704	,704	,000						
Sabit				,680	,437	1,555	,132		
ACQK_ort				,250	,211	1,186	,246	,256	3,901
ASSK_ort				,108	,142	,757	,456	,405	2,467
TRK_ort				,138	,196	,703	,488	,199	5,037
EXPK_ort				,324	,293	1,105	,279	,197	10,318
Model 2	,691	-,013	,279						
Sabit				,565	,426	1,325	,196	,565	
ACQK_ort				,375	,179	2,094	,045	,359	2,786
ASSK_ort				,185	,125	1,481	,150	,533	1,878
TRK_ort				,290	,140	2,076	,147	,393	2,542
Bağımlı Değişken: SP_ort									
Analizden çıkarılan değişken: EXPK_ort									

Gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgulara ilişkin olarak, ortaya konulan hipotezlerin kabul ve red durumlarını özetleyen Tablo 10 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 10: Araştırma Hipotezleri'nin Kabul ve Ret Durumları

Hipotez	Açıklama	Durum
H1a	Bilginin edinilmesi sürecinin işletmenin Öğrenme ve Ar-Ge Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul
H1b	Bilginin dönüştürülmesi sürecinin işletmenin Öğrenme ve Ar-Ge Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H1c	Bilginin korunması ve paylaşılması sürecinin işletmenin Öğrenme ve Ar-Ge Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red

H1d	Bilginin uygulanması sürecinin işletmenin Öğrenme ve Ar-Ge Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H2a	Bilginin edinilmesi sürecinin işletmenin Kaynak Tahsisi Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H2b	Bilginin dönüştürülmesi sürecinin işletmenin Kaynak Tahsisi Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H2c	Bilginin korunması ve paylaşılması sürecinin işletmenin Kaynak Tahsisi Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H2d	Bilginin uygulanması sürecinin işletmenin Kaynak Tahsisi Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H3a	Bilginin edinilmesi sürecinin işletmenin Üretim Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul
H3b	Bilginin dönüştürülmesi sürecinin işletmenin Üretim Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H3c	Bilginin korunması ve paylaşılması sürecinin işletmenin Üretim Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul
H3d	Bilginin uygulanması sürecinin işletmenin Üretim Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H4a	Bilginin edinilmesi sürecinin işletmenin Pazarlama Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul
H4b	Bilginin dönüştürülmesi sürecinin işletmenin Pazarlama Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul
H4c	Bilginin korunması ve paylaşılması sürecinin işletmenin Pazarlama Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H4d	Bilginin uygulanması sürecinin işletmenin Pazarlama Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H5a	Bilginin edinilmesi sürecinin işletmenin Organizasyon Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H5b	Bilginin dönüştürülmesi sürecinin işletmenin Organizasyon Yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul
H5c	Bilginin Korunması Ve Paylaşılması sürecinin işletmenin organizasyon yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H5d	Bilginin Uygulanması sürecinin işletmenin organizasyon yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Red
H6a	Bilginin Edinilmesi sürecinin işletmenin stratejik planlama yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma kapsamında yapılan uygulamalı çalışmayla, Doğu Marmara Bölgesindeki Ar-Ge Merkezleri ele alınarak, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon Yeteneği kavramları arasındaki ilişki ampirik olarak incelenmiştir. Ar-Ge Merkezleri, inovasyonun oluşturulmasında fikrin faaliyete geçmesi ve işletmelerin inovasyon yeteneklerini geliştirebilmelerine, aynı zamanda da araştırılan ve toplanan bilgilerin kullanılabilmesine fırsatlar sunan, teknoloji kullanımına ve ekonomik yatırıma dayanan merkezler olarak ortaya çıkmakta, ülke ekonomisine yön veren ve sanayi faaliyetlerini destekleyen kilit bir rol oynamaktadırlar (Tripsas vd., 1995).

Bilgi yönetimi, işletmelerin elde ettikleri verileri pratik ve hızlı olarak kullanabilmelerini sağlayan, değişen çevre şartlarına zorlanmadan odaklanılmasında önemli rol oynayan, karar alma süreçlerini kolaylaştıran, sürdürülebilir bir rekabetçilik elde edilmesinde, organizasyonel yapının iyileştirilmesi ve faaliyetlerin kontrolünün sağlanmasında etkisi olan çok önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetimi, teknolojinin kullanılmasını, finansal değerlerin belirlenmesini, rakip işletmelerle olan rekabet gücünü kontrol etmeyi, yetenekli ve bilgili ve donanımlı, deneyimli, bilginin işlevsel olarak yürütülmesi ve sürdürülmesine destek olan bir süreçtir (Alavi ve Leidner, 2001). Bu bağlamda, özellikle bilgiyi en önemli kaynak olarak ele alan Ar-Ge merkezlerinde, bilginin yönetilmesine ilişkin boyutların, bu merkezlerin inovasyon oluşturma ve yönetme yetenekleri üzerinde ne gibi bir etkisinin olduğu, önemli bir soru ve araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Ar-Ge Merkezlerinin organizasyonların ve sektörlerin gelişmesinde oynadıkları rolde bilgi yönetiminin etkili olduğu ve bilginin etkin ve verimli kullanılmasının ise inovasyon yeteneğinin ortaya çıkarılmasında ve yönetilmesinde avantajlar oluşturduğu, literatürde gerçekleştirilmiş çalışmalara da dayanarak öne sürülmüş ve çalışma kapsamında ele alınmıştır. Çalışmamızın ana hatlarından biri

olan inovasyon yeteneği ise; inovasyon çerçevesinde hareket eden yenilikçiliği kapsayan; yenilik kapsamı çerçevesinde farklı olan, yeniden oluşturulan değerler, dönüştürülen ürünler ve süreçlerin ilerlemesinde etkili olan teknik ve metotlar olarak genellenebilmektedir (Ertürk, 2012).

Bu çalışma, ülkemizin gelişme, kalkınma ve büyümesinde çok önemli bir rol oynayan, TÜBİTAK ve birçok Teknopark dahil olmak üzere sanayi ve teknoloji kuruluşlarına ve firmalarına ev sahipliği yapan Doğu Marmara Bölgesinde (TR42) faaliyet gösteren Ar-Ge Merkezleri'nde gerçekleştirilmiş, bu merkezlerde bilgi yönetiminin inovasyon yeteneği ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırma kapsamında, Bilgi yönetimi; Bilginin Elde Edilmesi, Bilginin Dönüştürülmesi, Bilginin Korunması ve Paylaşılması, Bilginin Uygulanması olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. İnovasyon yeteneği ise, Öğrenme Yeteneği ve Ar-Ge Yeteneği, Kaynak Tahsis Yeteneği, Üretim Yeteneği, Pazarlama Yeteneği, Organizasyon Yeteneği, Stratejik Planlama Yeteneği olarak altı boyutta tanımlanmıştır.

Bu araştırmanın uygulama kısmında nicel araştırma yöntemleri benimsenmiş, bu nedenle bilgi yönetimi ve inovasyon yeteneği boyutları, literatürde tespit edilen, geçerlilik ve güvenilirlikleri birçok araştırma ile kanıtlanmış ölçekler kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmanın evreni olarak ise, Doğu Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren tüm Ar-Ge Merkezleri olarak belirlenmiş, örneklem ise tam sayın yöntemiyle tüm Ar-Ge merkezlerini kapsamıştır. Süreç içerisinde tüm merkezlerin yöneticileri ile iletişim kurulmasına rağmen, çalışmaya 32 merkezin yöneticileri katılmış ve bilgi sağlamışlardır.

Çalışmada elde edilen veriler üzerinde yapılan analizler neticesinde şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin edinilmesinin, Ar-Ge Merkezlerinin inovasyon yeteneği alt boyutlarını en fazla etkilediği görülmektedir. İnovasyon yeteneği, süreç olarak bilgiye dayalı olarak yürütülen ve yönetilen bir süreçtir. Bu bağlamda, elde edilen bilginin kalitesi, erişilebilirliği, güvenilirliği, doğruluğu ve güncelliği, özellikle yeni bir alanda araştırma ve geliştirme gibi bilgi yoğun bir faaliyet yürütmekte olan bu merkezlerin tüm süreçlerini etkilemesi kaçınılmazdır. Bilgi yönetiminin diğer aşamalarının başarısı da, bilginin edinilmesi aşamasının ne derece başarılı olacağına bağlıdır. Benzer şekilde, inovasyon yeteneğinin boyutlarının etkinliği de, kullanılacak bilginin ne derece doğru ve etkin şekilde toplanmasına bağlı olacaktır. Bilginin edinilmesi aşamasının, özellikle Ar-Ge merkezlerinin inovasyon yeteneği üzerinde en fazla etkiye sahip alan olarak ortaya çıkması, bilgi yönetiminin ve inovasyon yeteneğinin diğer tüm süreçlerinin de temelini oluşturan bu aşamanın önemini bir kez daha göstermektedir.
- Analiz sonuçlarına göre, bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin korunması ve paylaşılması Ar-Ge Merkezlerinin inovasyon yeteneği alt boyutlarından sadece üretim yeteneğini olumlu etkilediği diğer yetenekler üzerinde herhangi bir olumlu etkisi görülmemektedir. Bilginin paylaşılması, teorik anlamda inovasyon yeteneğinin tüm alt boyutlarını etkileyen bir aşamadır. Ancak, bu çalışmada ele alınan inovasyon boyutlarından üretim yeteneğinin temelinde, bilginin paylaşarak üretim aşamalarına aktarılması yer almaktadır. Bu anlamda, bilginin paylaşılması boyutunun en fazla oranda üretim yeteneğini anlamlı bir şekilde etkilemesi, Ar-Ge merkezleri üretim aşamasında bilginin paylaşılmasının kritik rolünü vurgulayan bir sonuç olmuştur.
- Analiz sonuçlarına göre, bilgi yönetim sürecinin hiçbir alt boyutunun kaynak tahsis yeteneği üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Kaynak tahsis yeteneği, bu çalışmada "bilginin işlenmesi için firmaların teminini gerçekleştirdiği bilgi, hammadde, teknoloji finansal değerlerle ve iş gücü gibi donanımın temin edilmesidir" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda da görüleceği gibi, bu yetenek aynı zamanda bilgi yönetimi sürecinin başlangıcından önce yapılması gereken donanımın temin edilmesi aşamasını içermektedir. Bu çerçevede, örnekleme de yer alan Ar-Ge merkezleri için, kaynak tahsisi bilgi yönetimi süreçlerinin başlangıcından önce gerçekleştirilen bir boyut olarak algılandığı, ve bu nedenle böyle bir sonucun ortaya çıkmış olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmamızın her ne kadar amacına ulaştığı ve Ar-Ge merkezleri açısından önemli sonuçlar ortaya koyduğu düşünülse de, çalışma sürecinde karşılaşılan kısıtların vurgulanması gerekmektedir. Bu bağlamda öne çıkan hususlar ve bunlara ilişkin öneriler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Bu çalışmada sadece, daha önce ifade edilen öneminden ve ülke ekonomisi üzerindeki rolünden dolayı Doğu Marmara bölgesi üzerinde durulmuş, zaman ve maliyet yetersizliğinden dolayı araştırma alanı genişletilememiştir. Bu çalışma kapsamında yer alan hipotezler sadece Doğu Marmara Bölgesindeki Ar-Ge Merkezlerinde değil Türkiye'deki bütün Ar-Ge Merkezleri ele alınarak gerçekleştirildiğinde, daha anlamlı sonuçların elde edilebileceği ve çalışmanın bulgularının genişletilebileceği değerlendirilmektedir.
- Araştırma alanı sadece firmaların Ar-Ge Merkezlerini kapsamaktadır. Teknoparklar ve üniversitelerin Ar-Ge Merkezlerinin de bu araştırma dahil edilmesi, sonuçların geçerliliğini artıracaktır.

- Çalışmada her ne kadar bilgi yönetiminin inovasyon yeteneği üzerindeki muhtemel etkisi incelense de, gelecekte yapılacak çalışmalarda bu ilişki üzerinde etkisi olabilecek aracı ve düzenleyici değişkenlere de yer verilerek, daha kapsamlı ve bütüncül modeller kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Biloslavo, R., Kljajić-Derčić, M. & Dervić, Š. (2018). Factors affecting effectiveness of knowledge management: A case of Bosnia and Herzegovina trade enterprises, *Knowledge Process Management*, 1-12.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Camisón, C. & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement, *Journal of Business Research*, 63, 707-715.
- Colombo, M.G. & Garrone, P. (1996). Technological cooperative agreements and firm's R&D intensity: A note on causative relations, *Research Policy*, 25, 923-932.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı* (2. Basım). İstanbul: Nova Yayınları.
- Ertürk, A. (2012). Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust, *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 153-165.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation, *European Management Journal*, 29, 98-116.
- Fugate, B. S., Stank, T. P. & Mentzer, J.T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance, *Journal of Operational Management*, 27, 247-264.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gupta, B., Lyer, L. S. & Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: Practices and challenges, *Industrial Management & Data Systems*, 10(1), 17-21.
- Hervas-Oliver, J. L., Garrigos, J. A. & Gil-Pechuan, I. (2011). Making sense of innovation by R&D and Non-R&D innovators in low technology contexts: A forgotten lesson for policymakers, *Technovation*, 31, 427-446.
- Hsu, Y. H. & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability, *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 664-677.
- Ishak, I.S., Abu Hassan R., Alias, R. A., Basaruddin, S. & Surasi, Z. (2013). The status of innovation value chain in one of Malaysia public research institutes and government agencies, Paper presented at the *International Conference on Research and Innovation in Information Systems*.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48, 999-1015.
- Knockaert, M., Spithoven, A. & Clarysse, B. (2014). The impact of technology intermediaries on firm cognitive capacity additionality, *Technological Forecasting & Social Change*, 81, 376-787.
- Korkmaz, S., Ermeç, A. & Yücedağ, N. (2009). İşletmelerin yenilikçi kabiliyetleri ve ihracat performanslarına etkileri, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 83-104.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance, *Journal of Business Research*, 64, 1335-1343.
- Lane, P. J., Koka, B. R. & Pathak, S. (2006). The verification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct, *Academy of Management Review*, 31 (4), 833-863.
- Lau, A.K.W. & Lo, W. (2015). Regional innovation system, absorptive capacity and innovation performance: An empirical study, *Technological Forecasting & Social Change*, 92, 99-114.
- Lee, H. S. & Suh, Y. H. (2003). Knowledge conversion with information technology of Korean companies, *Business Process Management Journal*, 9(3), 317-336.
- Li, X. (2011). Sources of external technology, absorptive capacity and innovation capability in Chinese state-owned high-tech enterprises, *World Development*, 39 (7), 1240-1248.

- Maravelakis, E., Bilalis, N., Antoniadis, A., Jones, K. A. & Moustakis, V. (2006). Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 17(3), 283-292.
- Narasimhan, O., Rajiv, S. & Dutta, S. (2006). Absorptive capacity in high-technology market: The competitive advantage of the haves, *Marketing Science*, 25 (5), 510–524.
- Nemanich, L. A., Keller, R. T., Vera, D. & Chin, W. W. (2010). Absorptive capacity in R&D project teams: A conceptualization and empirical test, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57 (4), 674–688.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs, *Journal of Business Venturing*, 26, 441-457.
- Rothaermel, F. T. & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity, *Organization Science*, 20 (4), 759–780.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., Mccaw, D., Newman, B. & Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management, *Decision Support Systems*, 31, 5-16.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Third Edition.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization, *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786.
- Tripsas, M., Schrader, S. & Sobrero, M. (1995). Discouraging opportunistic behavior in collaborative R&D: A new role for government, *Research Policy*, 24, 367-389.
- Vila, N. & Kuster, I. (2007). The importance of international textile firms, *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 17–36.
- Wang, C. & Han, Y. (2011). Linking properties of knowledge with innovation performance: The moderate role of absorptive capacity, *Journal of Knowledge Management*, 1(5), 802–819.
- Xia, T. & Roper, S. (2008). Form capability to connectivity–absorptive capacity and exploratory alliances in biopharmaceutical firms: A US–Europe comparison, *Technovation*, 28, 776–785.
- Yam, R. C. M., Lo, W., Tang, E. P. Y. & Lau, A. K. W. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries, *Research Policy*, 40, 391-402.
- Zahra, S.A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension, *Academy of Management Review*, 27 (2), 185–203.