

ÜRETİM VE PAZARLAMA BÖLÜM ÇALIŞANLARI ARASI DAVRANIŞSAL DEĞİŞKENLERİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN YAPISAL BİR MODEL ÖNERİSİ

Hasan AYYILDIZ*
Ekrem CENGİZ**
Talha USTASÜLEYMAN***

ÖZET

Bu araştırmada firmaların performanslarını etkileyen faktörlerden biri olan üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arası kişisel ilişkiler irdelenmiştir. Bu amaçla, bir model geliştirilmiş ve test edilmiştir. Model testi için 11 hipotez oluşturulmuş ve internet ortamından keyfi örnekleme metoduyla seçilen 123 firmaya bir anket uygulanmıştır. Model testi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Test sonucunda çatışma, iletişim ve paylaşılan değerlerin güveni olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Aynı zamanda dengelenmiş güç ve paylaşılan değerlerin işbirliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Diğer taraftan güven ve işbirliğinin de firma performansını artırdığı sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Üretim ve Pazarlama Personeli Arası Kişisel ilişkiler, Yapısal Eşitlik Modeli.

A Structural Model Suggestion about the Effect of Behavioral Variables Between Manufacturing and Marketing Department Personnel on Firm's Performance

ABSTRACT

This paper investigates interpersonal relationships between manufacturing and marketing staff affecting the effectiveness of firms' performance. For this purpose, a model was developed and was tested with structural equation model. Test the model, 11 hypotheses were constituted and a questionnaire was conducted to 123 firms which are chosen in internet with arbitrary sampling method. Structural equation model was applied to test the model. After the test, suggested model accommodate tolerable and 9 hypotheses were accepted. As a result it was found that conflict, communication and shared values are positively related to trust. Balanced power, shared values are related to cooperation positively too. On the other hand, trust and cooperation affect performance affirmatively.

Key Words: Interpersonal Relationships between Manufacturing and Marketing Staff, Structural Equation Model.

Giriş

İlişkisel pazarlama 1980 yılında ortaya çıkmış ve geleneksel pazarlama teori ve uygulamalarının değişmesine neden olmuş bir kavramdır (Webster, 1992:2). İlişkisel pazarlama, firmaların ve pazarlama yöneticilerinin müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini anlamak için etkili ve yenilikçi yaklaşımlar kullanmasının ve de müşterilerle daha anlamlı, samimi ilişkiler geliştirmesinin firmaya gereksiz maliyetlerden kurtulma ve kârı artırma fırsatı sunduğunu

* Yrd. Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F.

** Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Giresun İ.İ.B.F.

*** Yrd. Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F.

*Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı
Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi*

varsayar (Foumier vd., 1998:42). İlişkisel pazarlama literatürü genellikle işbirliği, çatışma, iletişim ve güç gibi kişiler arası yapıları ve bu yapıların müşteri, performans ve kâr vb. yönlü etkilerini irdeler (Lichtenthal-Tellefsen, 2001:3). Genelde ilişkisel pazarlamada firmalardaki çalışanlar arası ilişkiler bir bütün olarak ele alınmış ve bölümler arası ilişkiler ihmal edilmiştir. Bu araştırmada özellikle işletmelerin performanslarını önemli ölçüde etkilediği ileri sürülen üretim ve pazarlama bölümleri personeli arası ilişkiler irdelenecektir.

Pazarlama ve üretim bölümü çalışanları arasındaki çatışma, iletişim, güç dengesi ve paylaşılan değerler doğrudan veya dolaylı olarak güven, işbirliği ve hizmetin etkinliği yapılarını etkiler. Firmaların sundukları hizmetlerin etkinliğini belirleyen çalışanlar arası ilişkisel yapılara dayalı faktörlerle ilgili çalışmalar mevcut olmasına rağmen, genel anlamda ilişkileri bir bütün olarak ele alan kapsamlı bir çalışmaya özellikle üretim ve pazarlama çalışanları arasındaki ilişkiler açısından rastlanmamaktadır.

Dolayısıyla bu araştırmanın amacı üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arasındaki çatışma, iletişim, güç dengesi ve paylaşılan değerlerin; güven, işbirliği ve işletmenin etkinliği değişkenleri üzerine olan etkisini belirleyen bir model geliştirmek ve bunu test etmektir.

Kuramsal Çerçeve

İşletme literatüründe çatışma, firma içindeki birey veya grupların amaç ve çıkarlarının diğer birey veya grupların amaç ve çıkarlarıyla çakışmasıdır. Diğer bir tanıma göre ise çatışma bireyler ve gruplar arası beklenen tepkilerin tutarsızlığı, ahenksizliğidir. Firma çalışanlarının güven ve işbirliği içeren davranış ve hareketleri olası çatışmaları engelleyecektir (Dant-Schul, 1992:53).

Kişiler arasında, amaçlarda, amaçlara ulaştıracak yollar konusunda, değer yargılarında, algılarda ve sorunları tanımlamadaki farklılıklar çatışma kaynağı olarak gösterilebilir. Çatışmalar bazen açık seçik ortaya çıkmakta bazen de üstü kapalı olarak kalmakta, fakat için için devam ettiğinden personelin davranışlarını gizli karşı koymaktan açık muhalefete hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Modern yönetim anlayışında örgütlerde çatışmaların kaçınılmaz olduğu kabullenilir. Önemli olan bu çatışmaları organizasyon için fayda oluşturacak tarzda yönetmektir. Üretim ve pazarlama bölümleri arasındaki çatışmalar işletmelerin işbirliğinden ve güvenden sağlayacağı avantajları yok edebilir ve bu iki önemli bölüm çalışanları arasındaki çatışmalar firmanın faaliyetlerini sekteye uğratabilir. Bundan dolayı özellikle işletmelerde bu bölümler arası çatışmalara dikkat edilmelidir (Anderson-Narus, 1990:45).

İletişim, işletmelerde çalışanlar arasında bilginin anlamlı ve dakik olarak formel veya informal şekilde paylaşılmasıdır. İletişim açık örgüt yapısının işletmelerde hâkim olduğu günden bu yana örgütsel performans için önemli bir etken olmuştur (Anderson-Weitz, 1992:321). Örgütsel anlamda

iletişim, bir organizasyonun çeşitli bölümleri ve personeli arasında bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımlarını kapsar. İletişim, çalışanları birbirine bağlayan ve onları sosyal bir grup halinde ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağdır ve örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur (Eren, 1996:323).

Güç, bir grubun diğer bir gruba normalde yapmayacakları şeyleri yaptırma, bu grubun davranışlarını, değerlerini, amaçlarını, duygularını ve algılarını etkileme kabiliyet, yetenek veya yetkisidir. Max Weber'e göre güç, sosyal ilişki içindeki bir kişinin direnmelere rağmen kendi iradesini yürütme olasılığıdır. Diğer bir tanıma göre ise güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen bir takım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle başa çıkabilme kapasitesidir. Pfeffer'e göre güç, basit anlamda potansiyel bir kuvvet, geniş anlamda ise davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyettir (Özkalp-Kirel, 1996:338).

Güç, işletmelerde farklı görevleri yerine getiren çalışanlar arasında daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü aynı bölümde benzer görevleri yerine getirenler belli bir süre beraber çalışmışlardır, dolayısıyla paylaştıkları değerlerde, inançlarda, algılarda ve diğer örgütsel değerlerde benzerlikler oluşmuştur. Bu benzerlikler ise çatışmaların önüne geçmektedir. Fakat farklı bölümlerde ve birbirlerinden kısmen uzakta görev yapan çalışanların paylaştıkları, aynı bölümde çalışanlara göre daha azdır. Bu durum bir güç mücadelesini ortaya çıkarır. Güç iki kısma ayrılır; simetrik ve asimetrik güç. Simetrik güç dengelenmiş ve eşit şekilde paylaştırılmış ve bir grubun diğer bir gruba tahakkümüne müsaade etmeyecek şekilde düzenlenmiş güçtür. Bu güç, uzun vadeli ve işletmelerin etkinliği için olumlu etki yaratan güçtür. Asimetrik güç ise simetrik gücün tam tersi olup, çatışmalara kaynak teşkil eder. Simetrik güce dengelenmiş güç de denilir (Bunchanan, 1992:72).

Paylaşılan değerler, ortak örgütsel faaliyetleri icra eden çalışanlar arası ilişkileri etkileyen bir diğer önemli faktördür. Paylaşılan değerler, çalışanlar tarafından davranışların, amaçların ve politikaların önemli olup olmadığı, uygun olup olmadığı hakkında ortak fikirler ve kanaatlerdir. Diğer bir deyişle paylaşılan değerler, tercihlerdeki, demografik özelliklerdeki, kişiliklerdeki, amaçlardaki ve bilişsel süreçlerdeki benzerliklerdir. Paylaşılan değerlerin çokluğu firmaların performanslarını ve çalışanların tatminlerini olumlu yönde etkiler (Sathe, 1985:45).

Güven, algılanan kredibilitedir veya iyilikseverlik, yardım gibi insani duygular sonucu karşı tarafta meydana gelen bir histir. Kredibilite, partnerlerin söz veya yazılı ifadelerinin güvenilir olduğu beklentisidir. Güvenin diğer bir unsuru olan insani his ise, partnerlerin karşılıklı olarak birbirlerinin refahını,

Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi

mutlu olmasını, kısacası karşılıklı olumlu bütün sonuçları istemeyi kapsar (Milne-Boza, 1999:9). Doney ve Cannon (1997) yaptıkları araştırmalarında daha fazla iletişimde bulunmanın daha fazla güvenmeye neden olacağını bulmuştur. Kumar (1995) daha fazla dengelenmiş gücün, Morgan-Hunt (1994) daha fazla paylaşılan değer ve Anderson-Narus (1990) daha az çatışmanın, daha yüksek düzeyde güven oluşturacağını belirtmişlerdir.

H₁: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arasındaki çatışma güveni olumsuz yönde etkiler.

H₂: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arası iletişim düzeyinin yüksek olması güveni olumlu yönde etkiler.

H₃: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arası dengelenmiş gücün yüksek düzeyde olması güveni olumlu yönde etkiler.

H₄: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arası paylaşılan değerlerin fazla olması güveni olumlu yönde etkiler.

İşbirliği birbirine karşılıklı bağlı sonuçların alınması amacıyla birbirini tamamlayan koordine edilmiş, eşgüdümlü hareketlerde bulunmadır. Bir başka deyişle işbirliği karşılıklı amaçları elde etmek ve bir grubun diğer bir grubun faydasını karşılıklı çıkarlar bağlamında sağlamak amacıyla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi ve devam ettirilmesidir. İşbirliği bilgi değişimini, stratejilerin adaptasyonunu ve problemlere ortak çözümler bulmayı içerir (Iacobucci-Hibbard, 1999:31).

H₅: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arasındaki çatışma işbirliğini olumsuz yönde etkiler.

H₆: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arası iletişim düzeyinin yüksek olması işbirliğini olumlu yönde etkiler.

H₇: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arası dengelenmiş gücün yüksek düzeyde olması işbirliğini olumlu yönde etkiler.

H₈: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arası paylaşılan değerlerin fazla olması işbirliğini olumlu yönde etkiler.

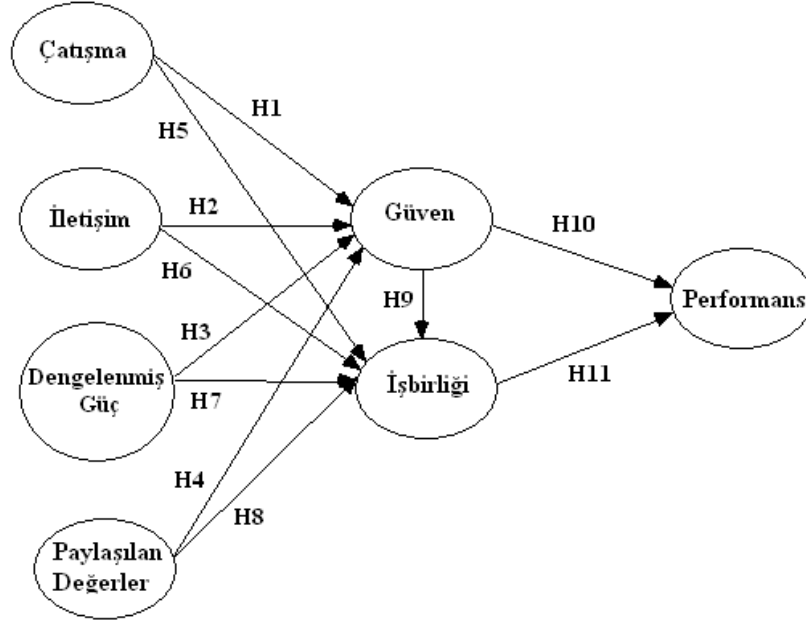
İletişim, paylaşılan değerler, dengelenmiş güç ve güven işbirliğini olumlu yönde etkilerken, çatışma olumsuz yönde etkiler (Schein, 1992:69).

Güven ve işbirliği personel arasındaki ilişkileri, dayanışmayı ve birbirini anlamayı sağlayarak, verimli bir şekilde çalışmalarına neden olur. Çalışanların etkili ve verimli çalışması da firmanın bir bütün olarak etkinliğini artırır (Heidi-John, 1990:25).

H₉: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arasındaki güven düzeyinin yüksek olması işbirliğini olumlu yönde etkiler.

H₁₀: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arasındaki güven düzeyinin yüksek olması işletme performansını olumlu yönde etkiler.

H₁₁: Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arası işbirliği seviyesinin yüksek olması işletme performansını olumlu yönde etkiler.



Şekil 1. Araştırma Modeli

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde üretim ve pazarlama çalışanlarının kişilerarası ilişkilerini belirleyen değişkenlerden çatışma, iletişim, dengelenmiş güç ve paylaşılan değerlerin; güven, işbirliği ve işletme performansı üzerine olan etkisini gösteren yapısal bir model geliştirmek ve bunu test etmektir.

Araştırmanın Metodolojisi

Örnekleme Süreci

Araştırmada, internet ortamında örnekleme çerçevesi kesin olarak belirlenemeyeceği için tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden gayeli (keyfi) örnekleme metodu kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırma bulguları sadece araştırma kapsamındaki firmalar için geçerli olup genellenemez. Araştırma kapsamındaki firmalar internette ismi geçen küçük ve orta ölçekli işletmeler olup, bu işletmelerden ayrı birer üretim ve pazarlama bölümüne sahip olanlar seçilmiştir. Araştırma kapsamında seçilen 136 firma yöneticisinin e-mail

Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi

adreslerine anket soruları gönderilmiş ve bunları firmalarının pazarlama ve üretim bölümü çalışanlarına yönelmeleri rica edilmiştir. Bu firmalara gönderilen anketleri cevaplamaları halinde ücretsiz olarak pazarlama konusunda danışmanlık yapılabileceği belirtilmiş ve değişik yollarla ikna edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak 12 firmanın, 56 pazarlama bölümü çalışanlarından, 67 üretim bölümü çalışanlarından olmak üzere toplam 123 anket geri dönüşümü sağlanabilmiştir.

Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada veri ve bilgilere ulaşmada internet (e-mail) kullanıldı. Araştırma anketi 09.01.2005 ve 10.04.2005 tarihlerinde uygulandı.

Anket formunun ilk bölümünde araştırmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bilgilere, ikinci bölümünde ise ileri sürülen teorik yapıyı ölçecek 19 soruya yer verilmiştir. Ankette 5’li Likert ölçeği (5; Kesinlikle katılıyorum,....., 1; Kesinlikle katılmıyorum) kullanılmış ve cevaplayıcılardan sorulan her bir ifadeye ne derecede katılıp/katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin İngilizce aslından Türkçe’ye çevrilmesinde işletme bölümü öğretim üyelerinin de görüşü alınmış, daha sonra da tekrar İngilizce’ye çevrilerek aralarındaki farklılıklar irdelenmiştir. Ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği, kapsamı, uzunluğu, akıcılığı gibi özellikler örneklemdaki firmalardan rasgele belirlenen 2 firmanın üretim ve pazarlama bölümleri çalışanlarına yüz yüze anket yöntemiyle ön test yapılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Araştırma Modelinin Değişkenleri

Araştırmada kişiler arası ilişkileri belirleyen yapılar (construct); çatışma, iletişim, dengelenmiş güç, paylaşılan değerler, güven ve iletişim olarak belirlenmiştir. Ayrıca işletme performansı için de bir ölçek kullanılmıştır.

Araştırmadaki yapılar ve bu yapıları ölçen ifadeler aşağıdaki gibidir.

Çatışma (Kumar vd., 1995:100):

1. Öfke; “Pazarlama bölümü personeli ile çalıştığımda kendimi öfkeli hissediyorum”.
2. Hayal Kırıklığı; “Pazarlama bölümü personeli ile çalıştığımda kendimi hayal kırıklığına uğramış hissediyorum”.
3. Düşmanlık; “Pazarlama bölümü personeline karşı düşmanlık hissediyorum”.

İletişim (Smith-Barclay, 1997:11):

1. Samimiyet; “Pazarlama bölümü personeli ile samimi bir şekilde irtibat kuruyorum”.
2. Uygunluk; “Pazarlama bölümü personeli ile uygun bilgi alış verişinde bulunuyorum”.

Dengelenmiş Güç (Smith-Barclay, 1997:11):

1. Güç; “Pazarlama bölümü personeli ile olan ilişkilerimde uygun güce sahibim”.
2. Nüfuz; “Pazarlama bölümü personeli ile olan ilişkilerimde yerinde nüfuz kullanıyorum”.

Paylaşılan Değerler (Morgan-Hunt, 1994:24):

1. Görüş; “Pazarlama bölümü personeli ile benzer görüşlere sahibim”.
2. Değer; “Pazarlama bölümü personeli ile benzer değerlere sahibim”.
3. Bilgi; “Pazarlama bölümü personeli ile benzer düşüncelere sahibim”.

Güven (Doney-Cannon, 1997:39):

1. İçtenlik; “Pazarlama bölümü personeli bana karşı davranışlarında içtendirler”.
2. Mutluluk; “Önemli kararlar verilirken pazarlama bölümü personeli benim çıkarlarımı da düşünür”.
3. İnanma; “Pazarlama bölümü personelinin bana sağladığı bilgiye inanırım”.
4. Önem; “Pazarlama bölümü personeli benim yaptığım işin önemli olduğu kanaatindedir”.

İşbirliği (Heide-Miner, 1992:270):

1. Esneklik; “Pazarlama bölümü çalışanları ile olan ilişkilerimizde esnek davranırız”.
2. Bilgi Değişimi; “Pazarlama bölümü çalışanları ile bilgi değişiminde yardımlaşırız”.
3. Problem Çözme; “Pazarlama bölümü personeli ile problemleri çözmede yardımlaşırız”.

Performans (Kumar vd., 1995:100):

1. Etkinlik; “Görevimi yerine etkili bir şekilde getiririm”.
2. Ortak Görev; “Pazarlama ve üretim bölümü çalışanları ortak görevlerini etkili bir şekilde yerine getirir”.

Araştırma Verilerinin Analizi Yöntemi

Bu araştırmada Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli ekonomistler, eğitim araştırmacıları ve pazarlama araştırmacıları gibi sosyal bilim alanında faaliyette bulunan bilim adamları tarafından kullanılan ve çok değişkenli istatistiksel tekniklerin birleşiminden meydana gelen yeni ve çok kuvvetli bir analiz tekniğidir. Yapısal Eşitlik Modeli, istatistiksel bağımlılığa dayalı modellerle ilgili karma hipotezlerin içindeki değişkenlerin sebep-sonuç ilişkisini açıklayabilen ve teorik modellerin bir bütün olarak test edilmesine olanak veren etkili bir model test etme ve geliştirme yöntemidir. Araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır (Yu, 2004).

Yapısal Eşitlik Modeli, birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup geleneksel modellerin testinde kullanılabilir. Fakat farklı olarak daha karmaşık ilişkilerin ortaya çıktığı durumlarda da (doğrulayıcı faktör analizi, zaman serileri vb.) yararlı olan bir metottur (Information Technology Services, 2004). İlgili alanı gizil değişkenler tarafından temsil edilen teorik yapılarıdır. Temel olarak faktör analizi ve regresyon analizinin birleşimidir. Teorik yapıya göre oluşturulan tahmini kovaryans matrisinin gözlenen verilerin kovaryans matrisine uygunluğunu irdeler (Hox-Bechger, 1995:356). Yapısal Eşitlik Modeli, regresyon analizine daha çok benzetmekle birlikte, etkileşimleri modelleyen, doğrusal olmayan durumlarla baş edebilen, bağımsız değişkenler arası korelasyona izin veren, ölçüm hatalarını modele dahil eden, aralarında korelasyon olan ölçüm hatalarını dikkate alan ve her biri birden fazla gözlenen değişkenle ölçülen çoklu bağımsız ve bağımlı gizil değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan ve test eden çok güçlü bir istatistiksel tekniktir. Diğer çok değişkenli istatistik yöntemleri açıklayıcı (exploratory) özellik taşıırken Yapısal Eşitlik Modeli doğrulayıcı (confirmatory) bir yapı arz eder. Bu da hipotez testinde Yapısal Eşitlik Modelinin üstün tarafını ortaya koyar. Aynı zamanda diğer çok değişkenli istatistik türleri hata ölçümlerini (measurement error) tayin edemez ve bunu düzeltemezken Yapısal Eşitlik Modeli hemen hemen bütün ölçüm parametrelerini işleme dâhil eder ve sonucu buna göre gerçekleştirir (Anderson, 2004).

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 13 ve AMOS 4.0 paket programları kullanılmıştır.

Bulgular

Ölçüm Modeli

Yapısal Eşitlik Modeline girmeden önce kullanılan modelin ölçüklerinin geçerlilik ve güvenilirliğinin ölçülmesi gereklidir. Bu sürece yani gizil değişkenlerle (faktörler) bu gizil değişkenlerin ilgili olduğu gözlenen

değişkenler arasındaki yapıyı değerlendiren sürece ölçüm modeli denir. Öncelikle ölçüm modelinin tamamının uygunluğunu gösteren uyum iyiliği testlerinin irdelenmesi gerekir. Eğer ölçüm modelinin uyum iyiliği indeksleri belirli kritik değerlerin altında ise ölçüm modelinde bazı değişiklikler (modification) yapılır. Uyum iyiliği indeksleri kritik değerleri aşan ölçüm modeli bir sonraki aşamaya geçer. Bu aşamada yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (confirmatory factor analysis), güvenilirlik içinse faktörlerin açıklanan varyans tahminleri (extracted variance) ve faktörlerin güvenilirlik katsayıları (composite reliability) kullanılır. Doğrulayıcı faktör analizinde model içinde kullanılacak yapıların (ölçekler) doğruluk oranı araştırılır. Yani her yapıya (construct) ait ilgili değişkenlerin gerçekten bağlı oldukları yapıyı açıklayıp açıklamadığı ölçülür. DFA sonucunda faktörlerin ilgili değişkenleri üzerindeki standardize faktör yüklerinin 0.70'den yüksek bir değer alması ve t değerinin de anlamlı olması gerekir. Güvenirlilik içinse faktörlerin güvenilirlik katsayılarının %70'in üzerinde, faktörlerin açıklanan varyans tahmin değerlerinin de % 50'nin üstünde olması beklenir (Hui, 2003).

Araştırmanın ölçüm modeline AMOS programı kullanılarak DFA yapılmıştır. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği indeksleri ölçüm modelinin düşük uyumlu olduğunu göstermiştir ($X^2=3104,414$; $df=112$; $p=0,000$; $CMIN/df=27,718$; $RMR=1,418$; $GFI=0,477$; $NFI=0,701$; $RFI=0,636$; $IFI=0,708$; $CFI=0,708$; $RMSEA=0,421$). Dolayısıyla ölçüm modelinde değişiklikler yaparak iyileştirmelere gidilmiştir. AMOS'ta düzeltme indeksleri (modification indices) ve artık değerler (residuals) irdelendiğinde veriler ile model arasındaki uyumu bozan, normal dağılımı olumsuz yönde etkileyen ve modeli bir bütün olarak geçersiz kılan etkenler görülmüştür. Yüksek düzeyde hatalı sonuçlara neden olan görüş ve esneklik değişkenleri analizden çıkarılmıştır. Ayrıca bazı değişkenler arası kovaryanslar oluşturulmuştur. Değiştirilen ölçüm modeline tekrar DFA uygulanmış ve bu sefer ölçüm modelinin verilere orta düzeyde uyum sağladığı tespit edilmiştir ($X^2=524,803$; $df=123$; $p=0,000$; $CMIN/df=4,260$; $RMR=0,020$; $GFI=0,800$; $NFI=0,949$; $RFI=0,911$; $IFI=0,956$; $CFI=0,956$; $RMSEA=0,96$).

Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi

Tablo 1. Değiştirilmiş Ölçüm Modeli Sonucu

Gizil Değişkenler (Faktörler)	Gözlenen Değişkenler	Std. Tahmin (MLE)	SH	t	Açık. Var.	Faktör Güven. Katsa.
Çatışma	Öfke	1,000	0,012	83,916	0,991	0,997
	Hayal Kırıklığı	0,994	0,014	67,235		
	Düşmanlık	0,989	-	-		
İletişim	Samimiyet	0,992	0,012	84,061	0,993	0,996
	Uygunluk	0,996	-	-		
Dengelenmiş Güç	Güç	0,997	0,012	86,204	0,993	0,996
	Nüfuz	0,993	-	-		
Paylaşılan Değerler	Değer	1,004	0,012	82,462	0,994	0,996
	Bilgi	0,986	-	-		
Güven	İçtenlik	0,999	0,012	84,146	0,997	0,995
	Mutluluk	0,993	0,015	67,087		
	İnanma	0,990	-	-		
	Önem	0,984	0,014	70,533		
İşbirliği	Bilgi Değişimi	0,989	0,014	70,997	0,992	0,998
	Problem Çözme	0,996	-	-		
Performans	Etkinlik	0,980	0,030	43,325	0,984	0,992
	Ortak Görev	0,980	-	-		

* t değerlerine ait bütün p değerleri 0.000 çıkmıştır.

Tablo 1, ölçüm modelindeki değişkenlerin standart tahmin değerlerini, standart hatalarını, t değerlerini ve güvenilirlik düzeylerini göstermektedir. Değişkenlerin standart tahmin değerlerine (MLE) bakıldığında bunların 0,980 ile 1,004 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla tüm standart tahmin değerleri (bir anlamda faktör yükleri de denilebilir) kritik değer olan 0,70'in üzerinde yer almıştır. Ayrıca bu tahminlerin t değerleri de 0,05 önemlilik düzeyinde anlamlı bulunmuştur (en küçük t değeri 43,325, bütün p değerleri de 0,000 bulunmuştur). Dolayısıyla ölçüm modelinin geçerliliği sağlanmıştır.

Ölçüm modelinde iki tür güvenilirlik ölçüsü kullanıldı; faktörlerin açıklanan varyansı ve faktörlerin güvenilirlik katsayıları. Faktörlerin açıklanan varyans tahminleri her bir faktörün ilgili gözlenen değişkenlerinde açıkladığı toplam varyans değerini göstermektedir. Tablo 1'de görüldüğü gibi bulunan faktörlerin açıklanan varyans oranları gerekli olan alt limitin (%0,50) çok üzerindedir. Diğer bir güvenilirlik ölçütü olan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ise faktörlerin içsel güvenilirliğini belirtmektedir. Tablo 1'e bakıldığında faktörlerin güvenilirlik katsayıları alt limit olan 0,70'in üzerinde bir değer almışlardır. Dolayısıyla ölçüm modelinin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modelinde önceden belirlenen modelin (teorik) elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenir. Uyum iyiliği testleri modelin kabul edilmesi veya reddedilmesi kararının verildiği aşamadır. Eğer modelin tamamı uyum iyiliği testleri sonucunda reddedilirse model içindeki katsayıların veya parametrelerin bir önemi kalmaz ve bunlar değerlendirilmez. Öncelikle bir modelin tamamının kabul edilmesi gerekir ki bunun ardından katsayıların anlamlılığı irdelenebilsin. Uyum iyiliği indeksleri konusu henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Her bir uyum iyiliği indeksinde belirli bazı kritik limit noktaları vardır. Ama bunlar kesin olmayıp birer kabullenmedir. Yeni gelişmekte olan alanlarda oluşturulan bir modelin uyum iyiliği indekslerinin kritik limitlerin altında kalması normaldir. Çok fazla sayıda uyum iyiliği indeksleri olmakla birlikte uygulamada bunlardan ancak 5-6 tanesi kullanılmaktadır (Garson, 2004). Bu araştırmada diğer araştırmalarda en fazla kullanılan uyum iyiliği indeksleri kullanılmıştır ve Tablo 2'deki belirtilen sonuçlar alınmıştır.

Tablo 2. Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

Model Uyum İndeksleri	Model
X ² (Chi Square) (Ki-Kare) değeri	416,427
Serbestlik Derecesi	7
P (Anlamlılık Düzeyi)	0.000
Parametre Sayısı	21
Goodness of Fit Index, GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	0,775
Incremental Fit Index, IFI (Artırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	0.861
Comperative Fit Index, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	0.861
Normed Fit Index, NFI (Normlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	0.859
Relative Fit Index, RFI (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)	0.578
Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0,062

Ki Kare (Chi Square), orjinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. Bu test regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin ayrı ayrı parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğu da ölçülebilir. Bu testte normal Ki Kare testinin tersi olarak Ki Kare değerinin mümkün olduğunca düşük olması arzulanır. Ki Kare testi normal kullanımında gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasındaki farkı test eder. Diğer istatistik testlerinde H₀ hipotezi gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasında bir ilişki yoktur şeklindedir ve bu testlerde H₁ hipotezi yani ilişki vardır sonucu aranmaktadır. Dolayısıyla Ki Kare değerinin anlamlı çıkması ve değerinin büyük olması arzulanır ki H₁ hipotezi kabul edilebilsin. Diğer taraftan Yapısal Eşitlik Modelinde gözlenen verilerle teorik veriler arasındaki fark araştırılırken arada bir farkın olmaması gerekir ki model verilere uygun ve doğrulanabilir olsun.

Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi

Dolayısıyla Yapısal Eşitlik Modelinde H_0 hipotezinin kabul edilmesi istenir. Bu nedenle Ki Kare değerinin anlamsız ve değer olarak küçük bir rakam çıkması arzulanır. Ki Kare değerinin anlamsız çıkması modelin kabul edildiği anlamına gelmez, diğer bazı uyum iyiliği testlerinin de uygulanması gerekir. Ayrıca Ki Kare değerinin anlamlı ve yüksek çıkması da modelin reddedildiği manasına gelmez. Çünkü bunun muhtemel en önemli nedeni alınan örnek büyüklüğünün küçük olmasıdır. Normalde Yapısal Eşitlik Modellerinde örnek büyüklüğünün 200–500 arasında olması istenilir. Bu değerlerden aşağı bir değer Ki Kare değerini olumsuz yönde etkileyecektir (Flehandbones, 2004). Bu çalışmada Ki Kare değeri anlamlı ve değer olarak yüksek çıkmıştır ($X^2=416,427$, $p=0,000$). Fakat bunun nedeni yukarıda belirtildiği gibi örnek büyüklüğünün düşük olmasıdır ($n=123$). Dolayısıyla diğer indekslerin sonucuna bakmak ve buna göre karar vermek gerekir (incelenen diğer çalışmalarda da Ki Kare'nin bu dezavantajı görülmüştür).

GFI (Goodness of Fit Index) (Uyum İyiliği İndeksi), varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R^2 gibi açıklanabilir. Aralarındaki fark R^2 (determinasyon katsayısı) hata varyansıyla ilgili iken, GFI gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgilidir. Örnek hacminin yüksek olması GFI değerini yükselterek doğru sonuç alınmasını önleyebilir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI'nın 0.90'ı aşması mükemmel bir model göstergesi olarak alınmaktadır. Bu durum gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir (Mels, 2004). Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırma modeli için bu değer 0,775'tir.

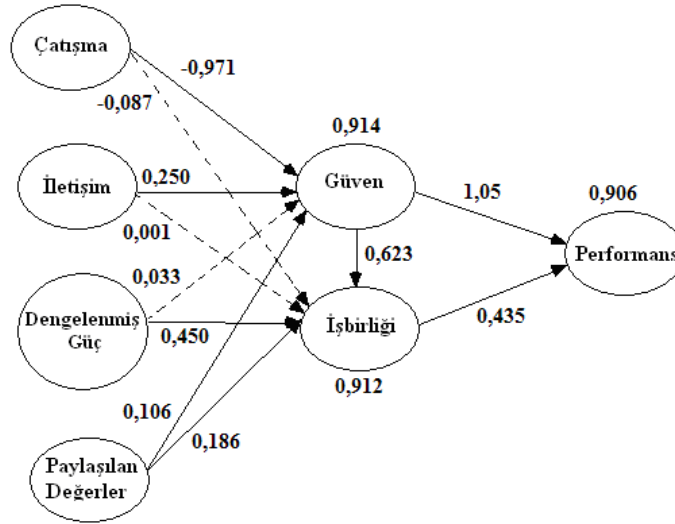
CFI (Comparative Fit Index) (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi), aynı zamanda Bentler Comparative Fit İndeks olarak da bilinir. Mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan H_0 hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Yani model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile H_0 'ın kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI, 0–1 arası değişen değerler alır. 1'e yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını gösterir veya daha yüksek CFI'ya sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu vurgular. CFI, NFI'ya benzer ama aralarındaki fark CFI'nın örnek büyüklüğünden etkilenmesidir. CFI'nın kabul edilebilmesi için 0.90'ın üzerinde bir değer alması gerekir (modeldeki kovaryans ve korelasyon matrisinin % 90'ının gözlenen veriler tarafından tekrar oluşturulabilme oranını ifade eder) (Demerouti, 2004). Araştırmada CFI değeri 0,861 bulunmuştur.

IFI (Incremental Fit Index) (Artırmalı Uyum İyiliği İndeksi), DELTA 2 olarak da bilinir. Bazı koşullarda 1'in üzerinde değer alabilir ve bu durumda 1'e eşitlenir. 0.90'ın üstünde olması istenilir. Tablo 2'de görülebileceği gibi araştırma modelindeki IFI değeri 0,861'dir.

NFI (Normed Fit Index) (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi), Bentler ve Bonett, karşılaştırmacı uygunluk indeksi adını verdikleri bir dizi test geliştirmişlerdir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da H_0 hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Amaç, varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. Diğer bir deyişle H_0 hipotezinin uygunluğu ile karşılaştırıldığında varsayılan modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını gösterir ve 0–1 arası değer alır. Bulunan değer 0.90'ın üzerinde olması gerekir ve 1'e ne kadar yaklaşırsa o kadar fazla uyum iyiliğine sahiptir. NFI'nın dezavantajı modeldeki parametre sayısının artmasıyla doğru orantılı olarak artmasıdır ve bu da doğru olmayan bir modelin kabulüyle sonuçlanabilir (DELTA 1 olarak da adlandırılmaktadır). Araştırmadaki NFI değeri 0,859 çıkmıştır.

RFI (Relative Fit Index) (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi), RHO 1 olarak da bilinir. 0–1 arası değişen değerler alır (bazen bu değerlerin dışına çıkabilir). 0.90'dan yüksek bir değer alması istenilir (Demerouti, 2004). Tablo 2'de görüldüğü gibi bu değer 0,578'dir. RMSEA'nın (Root Mean Square Error of Approximation) (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi) modelin uygun olabilmesi için 0.05 veya daha düşük bir değer alması gereklidir. RMSEA değeri 0.05 ile 0.08 arası bir değer alan modelin uyumu yeterlidir, 0.10 ve daha üstünde ise modelin uygunluğu zayıftır (Hu-Bentler, 1995:84). Araştırma modelinde RMSEA 0,062 bulunmuştur.

Tablo 2'deki uyum iyiliği indekslerine bakıldığında modelin bir bütün olarak orta derecede uyum sağladığı söylenebilir. Şekil 2, araştırma modeli testinin sonucunun AMOS program çıktısını göstermektedir.



Şekil 2. Araştırma Modeli Testinin AMOS Çıktısı

Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi

Yapısal eşitlik modelinde gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen eşitliğe yapısal model denir. Yapısal modelde bağımsız değişken durumunda olan gizil değişkenlere dışsal gizil değişken (exogenous latent variable) bağımlı değişken pozisyonunda olan gizil değişkenlere ise içsel gizil değişken (endogenous latent variables) denilir (Demerouti, 2004). Şekil 2’de görüldüğü gibi bu yapısal modelin içinde 7 adet gizil değişken bulunmakta olup, güven, işbirliği ve performans içsel gizil değişkenler, çatışma, iletişim, dengelenmiş güç ve paylaşılan değerler ise dışsal gizil değişkenlerdir. Gizil değişkenler arasındaki yön okları ise standardize regresyon katsayılarını (bağımsız değişkenden bir standart birimlik değişimin bağımlı değişkenden kaç standart birimlik bir değişime neden olacağını verir) göstermektedir. Tablo 3’te Şekil 2’deki bütün standardize regresyon katsayıları görülmekte olup standart hataları, t istatistikleri ve anlamlılık düzeyleri de verilmektedir. Ayrıca güven, işbirliği ve performans içsel gizil değişkenlerinin üstlerinde yer alan rakamlar determinasyon katsayılarını (R^2) göstermekte olup bunlar sırasıyla 0,914, 0,912 ve 0,906 bulunmuştur. Bu sonuç içsel gizil değişkenlerin tahmin edicileri durumunda olan dışsal gizil değişkenler tarafından yeterli derecede açıklanabildiğini göstermektedir.

Tablo 3. Araştırma Modelindeki Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Tahmin	SH	t	Sonuç
H ₁ : Güven <-- Çatışma	-0,971	0,062	-15,677	Kabul
H ₂ : Güven <-- İletişim	0,250	0,091	2,747	Kabul
H ₃ : Güven <-- Dengelenmiş Güç	0,033	0,027	1,222	RED
H ₄ : Güven <-- Paylaşılan Değerler	0,106	0,022	4,818	Kabul
H ₅ : İşbirliği <-- Çatışma	-0,087	0,126	0,690	RED
H ₆ : İşbirliği <-- İletişim	0,001	0,118	0,008	RED
H ₇ : İşbirliği <-- Dengelenmiş Güç	0,450	0,048	9,375	Kabul
H ₈ : İşbirliği <-- Paylaşılan Değerler	0,186	0,042	4,428	Kabul
H ₉ : İşbirliği <-- Güven	0,623	0,059	10,559	Kabul
H ₁₀ : Performans <--Güven	1,05	0,038	27,631	Kabul
H ₁₁ : Performans <--İşbirliği	0,435	0,012	36,250	Kabul

Not: H₃, H₅, H₆ hipotezleri p=0.005 önemlilik düzeyinde anlamlı bulunmamış ve bu hipotezler reddedilmiştir. Diğer hipotezler ise anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir.

Sonuçlar ve Öneriler

Pazarlama literatürüne bakıldığında pazarlama çalışanları arası kişisel ilişkilerin yönetilmesinin firmalarda maliyetlerin azalmasını ve kârın artmasını sağladığı görülmektedir. Fakat firmalarda değişik bölümlerde çalışan bireyler arası ilişkilerin incelendiği araştırmalara pek rastlanmamaktadır. Genelde firmalar çalışanlarına işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli olan bilgiyi sağlayıcı eğitim vermektedirler. Ama firmanın iç müşterisi durumunda olan çalışanlar arası ilişkileri geliştirici eğitimlere rastlanmamaktadır. Hâlbuki çalışanların kendilerini evlerinde gibi rahat ve mutlu hissettikleri bir iş ortamı

firmaların etkinliğini çok büyük oranda artıracaktır. Böyle bir ortam ancak kişilerin iyi ilişkiler içinde olmasına bağlıdır. İyi ilişkiler de belli bir disiplin ve eğitimle gerçekleşir. Dolayısıyla yöneticiler kişiler arası ilişkileri yönetmeli ve gerekli eğitimi çalışanlarına vermelidirler. Bu araştırmada kişiler arası ilişkileri etkileyen davranışsal değişkenlerden çatışma, iletişim, dengelenmiş güç ve paylaşılan değerler ele alınmış, bu değişkenlerin güven ve işbirliği ara değişkenleri vasıtasıyla firmanın performansına olan etkileri araştırılmıştır. Araştırmada ileri sürülen model testi sonucu aşağıdaki şekildedir.

Uyum iyiliği indekslerine bakıldığında model bir bütün olarak elde edilen verilere orta derecede uyum sağlamış ve önerilen 11 hipotezin 8'i kabul edilmiştir.

Önerilen araştırma modeline bakıldığında, çatışma değişkeninden güven değişkenine (H_1) ve işbirliği değişkenine (H_5) yol okları çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki firma çalışanlarının cevaplarından yola çıkıldığında, çalışanlar arası çatışmanın güveni yüksek düzeyde ve olumsuz yönde etkilediği görülmektedir ($r = -0,971$; $p < 0,05$). Fakat çatışma ile işbirliği arasında bir ilişki bulunamamıştır ($r = -0,087$; $p > 0,05$). Dolayısıyla birinci hipotez kabul edilmiş, beşinci hipotez ise reddedilmiştir. Buradaki regresyon (yol) katsayıları standardize regresyon katsayılarıdır. Yani çatışma değişkenindeki bir standart birimlik bir değişim güven değişkeninde $-0,971$ standart birimlik bir değişim meydana getirmektedir. Diğer sonuçlar da buna göre değerlendirilmelidir. İletişim değişkeninden güven değişkenine (H_2) ve işbirliği değişkenine (H_6) giden yol okları irdelendiğinde, ikinci hipotez kabul edilmiş ($r = 0,250$; $p < 0,05$) ve altıncı hipotez reddedilmiştir ($r = 0,001$; $p > 0,05$). Normalde iletişimin iyi olması işbirliğini olumlu yönde etkilemesi gerekirken araştırmada bu etki görülmemiştir. Dengelenmiş güç değişkeni ile güven arasında bir ilişki (H_3) bulunamamış ($r = 0,033$; $p > 0,05$), işbirliği ile ise (H_7) orta derecede pozitif yönde bir etki görülmüştür ($r = 0,450$; $p < 0,05$). Paylaşılan değerler güveni (H_4) ve işbirliğini (H_8) düşük düzeyde pozitif yönde etkilemektedir ($r = 0,106$; $p < 0,05$; $r = 0,186$; $p < 0,05$). Diğer taraftan ara değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde güvenin işbirliğini (H_9) ve performansı (H_{10}) yüksek düzeyde pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır ($r = 0,623$; $p < 0,05$; $r = 1,05$; $p < 0,05$). İşbirliği ise performansı orta düzeyde olumlu şekilde etkilemektedir ($r = 0,435$; $p < 0,05$).

Elde edilen bu sonuçlara göre firma yöneticilerine aşağıda belirtilenleri uygulamaları önerilir:

- Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arasındaki çatışmalar en kısa sürede ve etkili şekilde iyi ilişkilere dönüştürülerek güven ortamı oluşturulmalı.
- Üretim ve pazarlama bölümleri çalışanları arasındaki iletişim geliştirilmeli ve uygun kanallar oluşturulmalıdır.

**Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı
Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi**

- Uygun şekilde belirlenmiş ve dağıtılmış yetki ve sorumluluk (dengelenmiş güç) sayesinde üretim ve pazarlama bölümleri arasında işbirliği artırılmalıdır.
- Paylaşılan değerlerin güveni ve işbirliğini kuvvetlendireceği göz önüne alınarak pazarlama ve üretim bölümü çalışanlarının paylaşabilecekleri değerler oluşturulmalı ve geliştirilmelidir.

Kaynaklar

- Anderson, J.G., (2004), “The Basic of Structural Equation Model”, web.ics.purdue.edu/~janders1/Soc681/Soc%20681%20Basics%20of%20Structural%20Equation%20Modeling%202002. ppt:01.05.2005.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership”, *Journal of Marketing*, 54, pp.42–58.
- Anderson, E., Weitz, B. (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, 8, pp.310–323.
- Buchanan, L. (1992), “Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals”, *Journal of Marketing Research*, 29, pp.65–75.
- Dant, R.P., Schul, P. (1992), “Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, 56, pp.38–54.
- Demerouti E. (2004), “Structural Equation Modeling”, www.dmst.aueb.gr/gr2/diafora2/Prosopiko2/visitors_ppts/Demerouti1.ppt:02.05.2005.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. (1997), “An Examination of The Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 61, pp.35–51.
- Eren, E. (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, Ankara.
- Flehandbones, (2004), “Path Analysis and Structural Equation Modeling”, <http://64.233.183.104/search?q=cache:PAtoEgWmQVMJ:www.flehandbones.com/readingroom/pdf/946.pdf+Path+Analysis+and+Structural&hltr:02.05.2005>.
- Foumier, S., Dobscha, S., Mick, D.G. (1998), “Preventing The Premature Death of Relationship Marketing”, *Harvard Business Review*, 76(1), pp.42–44.
- Garson, D. (2004), “Structural Equation Modeling”, <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm>:02.05.2005.
- Heide, J.B., John, G. (1990), “Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer–Supplier Relationships”, *Journal of Marketing Research*, 27, pp.24–36.

- Heide, J.B., Miner, S. (1992), "The Shadow of The Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer–Seller Cooperation", *Academy of Management Journal*, 35, pp.265–291.
- Hui, S. (2003), "Revision of Genetic Regulatory Models Using Structural Equation Modeling/Path Analysis", www.cs.uwaterloo.ca/~s2hui/Summary.doc:02.05.2005.
- Hox, J.J., Bechger, T.M. (1995), "An Introduction to Structural Equation Modeling", *Family Science Review*, 11, pp.354–373.
- Iacobucci, D., Hibbard, J.D. (1999), "Toward An Encompassing Theory of Business Marketing Relationship (Bmrs) and Interpersonal Commercial Relationships (Icrs): An Empirical Generalization", *Journal of Interactive Marketing*, 13(3), pp.13–33.
- Information Technology Services, (2004), "Structural Equation Modeling Using AMOS: An Introduction", <http://www.utexas.edu/its/rc/tutorials/stat/amos/:01.05.2005>.
- Kumar, N. (1996), "The Power of Trust in Manufacturer–Retailer Relationships", *Harvard Business Review*, 74, pp.93–106.
- Lichtenthal, J.D., Tellefsen, T. (2001), "Toward A Theory of Business Buyer–Seller Similarity", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(1), pp.1–14.
- Mels, Gerhard, (2004), "Getting Started with The Student Edition of Lisrel 8.53 for Windows", <http://www.psikolojiktestler.hacettepe.edu.tr/l.doc:02.05.2005>.
- Milne, G.R., Boza, M. (1999), "Trust and Concern in Consumers' Perceptions of Marketing Information Management Practices", *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), pp.5–24.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, pp.20–38.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (1999), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders kitapları, Yayın No:11, Eskişehir.
- Sathe, V. (1985), *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, Richard D. Irwin, IL.
- Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, (2nd ed.), CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Smith, J.B., Barclay, D.W. (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on The Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, 61, pp.3–21.

***Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı
Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi***

- Webster, F.E. (1992), “The Changing Role of Marketing in The Corporation”,
Journal of Marketing, 56, pp.1–17.
- Yu C.H. (2004), “Structural Equation Modelling”, <http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/teaching/WBI/SEM.html>:01.05.2005.