



# Dynamics in Social Sciences and Humanities

*Formerly: Oltu Journal of Faculty of Humanities and Social Sciences*

Volume 4 • Issue I • March 2023



EISSN 2980-0501  
[humanities-ataunipress.org](http://humanities-ataunipress.org)

# Dynamics in Social Sciences and Humanities

## Editors/ Editörler

### Cavit Yeşilyurt

Department of Econometrics, Atatürk University, Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences, Erzurum, Turkey  
*Atatürk Üniversitesi, Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, Erzurum, Türkiye*

### Hüseyin Yılmaz

Department of Business Administration, Atatürk University, Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences, Erzurum, Turkey  
*Atatürk Üniversitesi, Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Erzurum, Türkiye*

## Associate Editors/ Yardımcı Editörler

### Esra Karakuş Umar

Department of Social Service, Atatürk University, Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences, Erzurum, Turkey  
*Atatürk Üniversitesi, Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, Erzurum, Türkiye*

### Fatih Sobacı

Department of Finance Banking and Insurance, Gazi Osman Paşa University, Niksar Vocational School, Tokat, Turkey  
*Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Niksar Meslek Yüksekokulu, Maliye Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Tokat, Türkiye*

### Fırat Altınkaynak

Department of Banking and Finance, Atatürk University, Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences, Erzurum, Turkey  
*Atatürk Üniversitesi, Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Bankacılık ve Finans Bölümü, Erzurum, Türkiye*

### İrfan Ersin

İstanbul Medipol University, İstanbul, Turkey  
*İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*

### Zeynep Başerler Berber

Department of Social Service, Atatürk University, Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences, Erzurum, Turkey  
*Atatürk Üniversitesi, Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, Erzurum, Türkiye*

## Editorial Board/ Yayın Kurulu

### Muhsin HALİS

Department of Management and Organization, Kocaeli University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Kocaeli, Turkey  
*Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kocaeli, Türkiye*

### Mustafa Cahit UNGAN

Department of Business Administration, Sakarya University, Faculty of Business Administration, Sakarya, Turkey  
*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Sakarya, Türkiye*

### Güven DELİCE

Department of Banking, Sivas Cumhuriyet University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Sivas, Turkey  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bankacılık Bölümü, Sivas, Türkiye*

### Mehmet Ali ALAN

Department of Management Information Systems, Sivas Cumhuriyet University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Sivas, Turkey  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Sivas, Türkiye*



### Founder

İbrahim Kara

### General Manager

Ali Şahin

### Finance Coordinator

Elif Yıldız Çelik

### Journal Managers

İrem Soysal  
Bahar Albayrak  
Deniz Kaya  
İrmak Berberoğlu

### Publications Coordinators

Gökhan Çimen  
Arzu Arı  
Alara Ergin  
Hira Gizem Fidan  
İrem Özmen

### Project Coordinators

Doğan Oruç  
Sinem Fehime Koz

### Contact

Publisher: Atatürk University  
Address: Atatürk University, Yakutiye, Erzurum, Turkey

Publishing Service: AVES  
Address: Büyükdere Cad., 105/9 34394 Şişli, İstanbul, Turkey  
Phone: +90 212 217 17 00  
E-mail: info@avesyayincilik.com  
Webpage: www.avesyayincilik.com

# Dynamics in Social Sciences and Humanities

## **Ötüken SENGER**

Department of Management Information Systems, Kafkas University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kars, Turkey  
*Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Kars, Türkiye*

## **Sebahattin YILDIZ**

Department of Business Administration, Kafkas University, Faculty of Business Administration and Management, Kars, Turkey  
*Kafkas Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Fakültesi, İşletme Bölümü, Kars, Türkiye*

## **Hasan TAĞRAF**

Department of International Trade And Logistics, Sivas Cumhuriyet University, Faculty of Economics And Administrative Sciences, Sivas, Turkey  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Sivas, Türkiye*

## **İbrahim SUBAŞI**

Department of Labor And Social Security Law, Istanbul Medeniyet University, Faculty of Law, Istanbul, Turkey  
*İstanbul Medeniyet Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye*

## **Nazım ÖZTÜRK**

Department of Finance, Sivas Cumhuriyet University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Sivas, Turkey  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, Sivas, Türkiye*

## **Mehpare TİMOR**

Department of Business Administration, Istanbul University, School of Business, Istanbul, Turkey  
*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye*

## **Adem KARAKAŞ**

Department of Finance Banking and Insurance, Banking and Insurance, Sivas Cumhuriyet University, Şarkışla School of Applied Sciences, Sivas, Turkey  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Şarkışla Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Maliye Bölümü, Bankacılık ve Sigortacılık, Sivas, Türkiye*

## **Mehmet Sadık ÖNCÜL**

Department of Finance, Sivas Cumhuriyet University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Sivas, Turkey  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, Sivas, Türkiye*

## **Fatih ERTUGAY**

Department of Political Science and Public Administration, Sivas Cumhuriyet University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Sivas, Turkey  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Sivas, Türkiye*

## **Abdulkadir ŞENKAL**

Department of Labor Economics and Industrial Relations, Kocaeli University, Faculty of Economics And Administrative Sciences, Kocaeli, Turkey  
*Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Kocaeli, Türkiye*

## **Mahmut HIZIROĞLU**

Department of Business Administration, Istanbul University, Faculty of Economics, Istanbul, Turkey  
*İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye*

## **Selahattin KARABINAR**

Department of Business Administration, Istanbul University, Faculty of Economics, Istanbul, Turkey  
*İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye*

## **Erkan ÖZTÜRK**

Department of Business Administration, Kırklareli University, Faculty of Economics And Administrative Sciences, Kırklareli, Turkey  
*Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kırklareli, Türkiye*

## **Süleyman UYAR**

Department of Business Administration, Alanya Alaaddin Keykubat University, Faculty of Economics And Administrative Sciences, Antalya, Turkey  
*Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Antalya, Türkiye*

## **Sayım YORĞUN**

Department of Labor Economics Industrial Relations, Istanbul University, Faculty of Economics, Istanbul, Turkey  
*İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkileri Bölümü, İstanbul, Türkiye*

## **Saime ÖNCE**

Department of Business Administration, Anadolu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Eskişehir, Turkey  
*Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Eskişehir, Türkiye*

## **Adem ÜZÜMCÜ**

Department of International Trade and Finance, Ankara Hacı Bayram University, Faculty of Economics and Administrative

## **Aslan GÜLCÜ**

Department of Computer and Instructional Technology Education, Atatürk University, Faculty of Kazım Karabekir Education , Erzurum, Turkey  
*Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü, Erzurum, Türkiye*

## **Fatih Coşkun ERTAŞ**

Department of Accounting and Finance, Atatürk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Erzurum, Turkey  
*Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Bölümü, Erzurum, Türkiye*

## **Fatih SAVAŞAN**

Department of Finance, Sakarya University, Faculty of Political Sciences, Sakarya, Turkey  
*Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Maliye Bölümü, Sakarya, Türkiye*

## **Hakkı AKTAŞ**

Department of Organizational Behavior, Istanbul University, Faculty of Business, Istanbul, Turkey  
*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Bölümü, İstanbul, Türkiye*

# Dynamics in Social Sciences and Humanities

## M. Fedai ÇAVUŞ

Department of Information Management Systems, Osmaniye Korkut Ata University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Osmaniye, Turkey  
*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bilgi Yönetim Sistemleri Bölümü, Osmaniye, Türkiye*

## Sema POLATCI

Department of Business Administration, Tokat Gaziosmanpaşa University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Tokat, Turkey  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat, Türkiye*

## Soner TASLAK

Department of Management and Organization, Muğla Sıtkı Koçman University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Muğla, Turkey  
*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Muğla, Türkiye*

## Ömer KARAOĞLU

Department of Economic History, İstanbul University, Faculty of Economy, İstanbul, Turkey  
*İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Tarihi Bölümü, İstanbul, Türkiye*

## Ramazan KURTOĞLU

Department of Business Administration, Yozgat Bozok University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Yozgat, Turkey  
*Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yozgat, Türkiye*

# Dynamics in Social Sciences and Humanities

## AIMS AND SCOPE

Dynamics in Social Sciences and Humanities is an international, scientific, open access, online-only periodical published in accordance with independent, unbiased, and double-blinded peer-review principles. The journal is official publication of the Ataturk University Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences and published two times on March and September. The publication languages of the journal are Turkish and English both.

Dynamics in Social Sciences and Humanities aims to contribute to the literature by publishing research articles, reviews, and book reviews on Banking and Insurance, Econometrics, Finance, Public Relations, Economic Thought, History of Economics, Communication Management, Finance, Microeconomics, Accounting, Quantitative Decision Methods, Organization, Psychology, Marketing, Advertising, Social Work, Social Policy, Social Psychology, Tourism, International Economics, International Relations, International Trade, Applied Psychology, Production Management, Management Information Systems, Management and Strategy, Educational Sciences.

The target audience of the journal includes specialists, researchers and professionals who working and interested in the fields of Humanities and Social Sciences.

The editorial and publication processes of the journal are shaped in accordance with the guidelines of the International Council of Medical Journal Editors (ICMJE), the World Association of Medical Editors (WAME), the Council of Science Editors (CSE), the Committee on Publication Ethics (COPE), the European Association of Science Editors (EASE), and National Information Standards Organization (NISO). The journal conforms to the Principles of Transparency and Best Practice in Scholarly Publishing ([doaj.org/bestpractice](http://doaj.org/bestpractice)).

### Disclaimer

Statements or opinions expressed in the manuscripts published in the journal reflect the views of the author(s) and not the opinions of the editors, editorial board, and/or publisher; the editors, editorial board, and publisher disclaim any responsibility or liability for such materials.

### Open Access Statement

Dynamics in Social Sciences and Humanities is an open access publication, and the journal's publication model is based on Budapest Access Initiative (BOAI) declaration. All published content is available online, free of charge at <https://humanities-ataunipress.org/>. The journal's content is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial (CC BY-NC) 4.0 International License which permits third parties to share and adapt the content for non-commercial purposes by giving the appropriate credit to the original work.

You can find the current version of the Instructions to Authors at <https://humanities-ataunipress.org/>.

**Editors:** Cavit Yeşilyurt, Hüseyin Yılmaz

**Address:** Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences, Erzurum, Turkey

**E-mail:** [cavitiesilyurt@atauni.edu.tr](mailto:cavitiesilyurt@atauni.edu.tr); [huseyin.yilmaz@atauni.edu.tr](mailto:huseyin.yilmaz@atauni.edu.tr)

**Publisher:** Atatürk University

**Address:** Atatürk University, Yakutiye, Erzurum, Turkey

**Publishing Service:** AVES

**Address:** Büyükdere Cad., 105/9 34394 Şişli, İstanbul, Turkey

**Phone:** +90 212 217 17 00

**E-mail:** [info@avesyayincilik.com](mailto:info@avesyayincilik.com)

**Webpage:** [www.avesyayincilik.com](http://www.avesyayincilik.com)

# Dynamics in Social Sciences and Humanities

## AMAÇ VE KAPSAM

Dynamics in Social Sciences and Humanities bağımsız, tarafsız ve çift-kör hakem değerlendirme ilkelerine bağlı yayın yapan, Atatürk Üniversitesi Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi'nin açık erişimli bilimsel elektronik yayın organıdır. Dergi Mart ve Eylül aylarında olmak üzere yılda 2 sayı olarak yayınlanmaktadır. Yayın dili Türkçe ve İngilizce'dir.

Dynamics in Social Sciences and Humanities'de, Bankacılık ve Sigortacılık, Ekonometri, Finans, Halkla İlişkiler, İktisadi Düşünce, İktisat Tarihi, İletişim Yönetimi, Maliye, Mikro İktisat, Muhasebe, Nicel Karar Yöntemleri, Organizasyon, Psikoloji, Pazarlama, Reklamcılık, Sosyal Hizmet, Sosyal Politika, Sosyal Psikoloji, Turizm, Uluslararası İktisat, Uluslararası İlişkiler, Uluslararası Ticaret, Uygulamalı Psikoloji, Üretim Yönetimi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Yönetim ve Strateji, Eğitim Bilimleri alanlarına yönelik makaleler, araştırma, derleme makale ve kitap incelemeleri türündeki makalelerle literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Derginin hedef kitlesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler alanlarında çalışan uzmanlar, araştırmacılar ve profesyonellerdir.

Derginin editöryel ve yayın süreçleri International Committee of Medical Journal Editors (ICMJE), World Association of Medical Editors (WAME), Council of Science Editors (CSE), Committee on Publication Ethics (COPE), European Association of Science Editors (EASE) ve National Information Standards Organization (NISO) kılavuzlarına uygun olarak biçimlendirilmiştir. Dynamics in Social Sciences and Humanities'in editöryel ve yayın süreçleri, Akademik Yayıncılıkta Şeffaflık ve En İyi Uygulama ([doaj.org/bestpractice](https://doaj.org/bestpractice)) ilkelerine uygun olarak yürütülmektedir.

Derginin tüm masrafları Atatürk Üniversitesi Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi tarafından karşılanmaktadır. Makale değerlendirme ve yayın işlemleri için yazarlardan ücret talep edilmemektedir. Tüm makaleler <https://humanities-ataunipress.org/> sayfasındaki online makale değerlendirme sistemi kullanılarak dergiye gönderilmelidir. Derginin yazım kurallarına, gerekli formlara ve dergiyle ilgili diğer bilgilere web sayfasından erişilebilir.

Dergide yayınlanan makalelerde ifade edilen bilgi, fikir ve görüşler, Baş Editör, Editörler, Yayın Kurulu ve Yayıncı'nın değil, yazar(lar)ın bilgi ve görüşlerini yansıtır. Baş Editör, Editörler, Yayın Kurulu ve Yayıncı, bu gibi yazarlara ait bilgi ve görüşler için hiçbir sorumluluk ya da yükümlülük kabul etmemektedir.

### Açık Erişim Bildirimi

Dynamics in Social Sciences and Humanities yayınlanma modeli Budapeşte Açık Erişim Girişimi (BOAI) bildirgesine dayanan açık erişimli bilimsel bir dergidir. Derginin arşivine <https://humanities-ataunipress.org/> adresinden ücretsiz olarak erişilebilir. Derginin içeriği, Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı ile yayınlanmaktadır.

Yazarlara Bilgi'nin güncel versiyonuna <https://humanities-ataunipress.org/> adresinden ulaşabilirsiniz.

**Editörler:** Cavit Yeşilyurt, Hüseyin Yılmaz

**Adres:** Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences, Erzurum, Turkey

**E-posta:** [cavityesilyurt@atauni.edu.tr](mailto:cavityesilyurt@atauni.edu.tr); [huseyin.yilmaz@atauni.edu.tr](mailto:huseyin.yilmaz@atauni.edu.tr)

**Yayıncı:** Atatürk Üniversitesi

**Adres:** Atatürk Üniversitesi, Yakutiye, Erzurum, Türkiye

**Yayınevi:** AVES

**Adres:** Büyükdere Cad., 105/9 34394 Şişli, İstanbul, Türkiye

**Tel:** +90 212 217 17 00

**E-posta:** [info@avesyayincilik.com](mailto:info@avesyayincilik.com)

**Web:** [www.avesyayincilik.com](http://www.avesyayincilik.com)

# Dynamics in Social Sciences and Humanities


## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

### ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES

- 1** Duyusal Pazarlamanın Hizmet Kalitesi ve Hizmet Hatalarına Etkisinin Belirlenmesi: Hastaneler Üzerinde Uygulama'  
Determining the Effect of Sensory Marketing on Service Quality and Service Errors: Application on Hospitals  
*Rafet BEYAZ*
- 10** Sermaye Yapısı ve İnovasyon İlişkisi: Türk Otomotiv Sektörü Üzerine Uygulamalı Bir İnceleme  
Capital Ownership Structure and Innovation Performance: An Empirical Analysis on Turkish Auto Industry  
*Emine Beyza SATOĞLU, Hatice DAMAR*
- 16** Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: İşe Bağlanmanın Aracı Rolü1  
The Effect of Person-Supervisor Fit on Job Performance: Mediating Role of Work Engagement  
*Sema POLATCI, İfakat ATAK*
- 23** İlkokul 2. Sınıf Öğrencilerinin Çarpma İşlemini Anlamlandırmaları  
Making Sense of Multiplication by Primary School Second Grade Students  
*Gülşah Özdemir BAKI*
- 30** Türkiye'de Toksik Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik  
Content Analysis of Postgraduate Theses Made in the Field of Toxic Leadership in Turkey  
*Hande ÜNÜVAR*

# Duyusal Pazarlamanın Hizmet Kalitesi ve Hizmet Hatalarına Etkisinin Belirlenmesi: Hastaneler Üzerinde Uygulama

Determining the Effect of Sensory Marketing on Service Quality and Service Errors: Application on Hospitals

Rafet Beyaz 

Atatürk Üniversitesi, Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Erzurum, Türkiye

## öz

Bu çalışmanın temel amacı, duyuşsal pazarlamanın hastanelerdeki hizmet kalitesi ve hizmet hataları üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte hastanelerdeki duyuşsal pazarlama unsurlarının tespit edilmesi yan amaç olarak belirlenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Verilerin toplanması sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Bu kapsamda son iki ay içerisinde herhangi bir hastaneden yatılı hizmet alan 20 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda hastanelerde dikkat edilen çok sayıda duyuşsal pazarlama unsuru tespit edilmiştir. Ayrıca bu unsurların hizmet kalitesine doğrudan etki ettiği ve hizmet hatalarının görmezden gelinmesine dolaylı olarak katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duyusal pazarlama, hizmet kalitesi, hizmet hatası

## ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the effect of sensory marketing on service quality and service errors in hospitals. In addition, the detection of sensory marketing elements in hospitals was determined as a secondary purpose. In line with these purposes, data were collected using in-depth interview method, one of the qualitative research methods. During the data collection process, semi-structured interview forms were used. In this context, interviews were conducted with 20 people who received inpatient services from any hospital in the last two months. The collected data were analyzed by content analysis method. As a result of the analysis, many sensory marketing elements that are considered in hospitals have been identified. In addition, it has been concluded that these factors directly affect the service quality and indirectly contribute to the ignoring of service errors.

**Keywords:** Sensory marketing, service quality, service error

## Giriş

Duyular insan davranışları ve yaşamında önemli bir yere sahip olmasına rağmen uzun yıllar fark edilememiş veya göz ardı edilmiştir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet duyulardan faydalanmanın gerekliliğini ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar incelendiğinde duyuşsal ve duyguların tüketicilerin kalbine giden yolda önemli bir kavşak olduğu, insan yaşamında önemli bir duyguya karşılık geldiği ve satın alma kararlarında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kullanılan duyuşsal pazarlama olgusu da beş duyuş organı yardımıyla insanların zihninde güçlü hisler yaratmaya odaklanan (Akıllıbaş, 2019, s.97) ve tüketicileri baştan çıkarmayı amaçlayan bir pazarlama taktiği olarak değerlendirilmektedir. Bu taktik ile beş duyuşya gönderilen çeşitli uyarılarla tüketicilerin duyuşsal ve davranışsal yönelimleri etkilenmeye çalışılmaktadır (Erenkol ve Ak, 2015, s.1). Kısaca duyuşsal pazarlama firmalara kendini daha iyi ifade etme imkânı sağlamakta ve tüketicilerin zihninde farklılaştırıcı bir imaj oluşturmaya imkân tanımaktadır (Aslan ve Diğ., 2017'den akt. Kalay ve Ilgaz Sümer, 2019, s.1548).

Geçmişten günümüze kadar görme, pazarlamada yaygın olarak kullanılan duyuş olmuştur. Diğer dört duyuş ise daha sonraları önemli bir pazarlama yöntemi haline gelmiştir. Bu kapsamda 1950'li yıllarda renkler, ürün tasarımları ve reklamlar açısından görmenin değeri ilk kez tespit edilmiştir. Daha sonra mağazalarda ve reklamlarda müzik kullanılmaya başlanmıştır. Şu anda, neredeyse tüm mağazalarda müzik çalınmaktadır. 1970'lere gelindiğinde ise ilk kör test uygulaması yapılarak, tat duyuşu pazarlama literatürüne girmiştir. Son olarak pazarlama literatürüne koku alma duyuşu dâhil edilmiştir (Shehata ve Alaswadi, 2022, s.112). Son 25 yıl öncesine kadar pazarlamacılar tarafından ihmal edilen koku duyuşu, son dönemlerde koku pazarlaması (Scent Marketing) olarak tüm dünyada önemli bir yer edinmeye başlamıştır (Tuzcuoğlu, 2017).

Geliş Tarihi/Received: 25.01.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 21.02.2023

Yayın Tarihi/Publication Date:  
30.03.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:  
Rafet Beyaz  
E-posta: rafet.beyaz@atauni.edu.tr

Cite this article: Beyaz, R. (2023). Determining the effect of sensory marketing on service quality and service errors: application on hospitals. *Dynamics in Social Sciences and Humanities* 2023 4(1): 1-9.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



Duyusal pazarlama ile alakalı tanımlara bakıldığında çok boyutlu algılamaya modeline atıf yapan çalışmalara ulaşılabilmektedir. Bu kapsamda Tek ve Engin, (2008) duyusal pazarlamayı “*tüketicilerle görme, işitme, koklama, dokunma ve tat alma duyuları yoluyla iletişim kurmaktır*” şeklinde tanımlamıştır. Krishna (2012) duyusal pazarlamayı, tüketicilerin duyularını içeren ve algılarını, yargılarını ve davranışlarını etkileyen bir pazarlama yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Nghiêm-Phú (2017) ise pazarlama hedeflerine ulaşabilme için müşteri algılarını (bilişsel ve duygusal algılar dâhil) ve davranışlarını olumlu yönde etkilemeyi amaçlayan, duyusal bilgi biçiminde pazarlama uyarılarının (ipuçlarının) kullanımı olarak tanımlamaktadır.

Duyusal pazarlama sadece ürünlerin/hizmetlerin tasarımı ve üretimi ile sınırlı olmayıp, bunların sunumu ve dağıtımına (örneğin mağaza içi atmosfer) ve hatta dış çevreye (örneğin mağaza dışı atmosfer) genişletilebilen bir yapıdır. Bu kümelenme, (mağaza dışı ortamın dâhil edilmesi), üretim odaklı anlayıştan satış odaklı ve ötesine uzanan pazarlama yönelimlerinin gelişimini ifade etmektedir. Mağaza dışı ortamın dâhil edilmesi aynı zamanda toplam kalite yönetimi stratejisinin ruhuna da ifade etmektedir (Nghiêm-Phú, 2017: 996-997). Bu olgu duyusal pazarlamanın bütünsel bir bakış açısı sunduğunu göstermektedir.

Duyusal pazarlama, literatüre geç girmesine rağmen son dönemlerde yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda beyaz eşya, gıda, perakendecilik, otelcilik ve restoran işletmeciliği gibi çok sayıda sektöre yönelik çeşitli çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir. Duyusal pazarlama, tüm duyu organlarına hitap eden bir yön barındırmasından dolayı hizmetler sektörüne yönelik çalışmaların sınırlı kaldığı düşünülmektedir. Özellikle sağlık hizmetlerine yönelik çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu kapsamda sadece Ugolini, Rossato ve Baccarani, (2014) tarafından yapılan çalışmaya ulaşılabilmektedir. Sağlık sektörünün ekonomi ve toplumsal hayat içerisindeki konumu ve boyutu düşünüldüğünde duyusal pazarlama faaliyetlerinin bu alanda sınırlı kalması önemli bir boşluk olarak değerlendirilmektedir. Çünkü sağlık sektörü içerisinde verilen pek çok hizmetin beş duyu organına da hitap ettiği ve verilen hizmetlerin kalitesinin algılanmasında bu duyulardan önemli oranda yararlanıldığı görülmektedir.

Sağlık kuruluşlarından olan bir hastane hastalarına genellikle “gerekli ama arzu edilmeyen” bir hizmet sunmaktadır. Hastaneye gitmek genellikle olumsuz algılanan bir durumdur. Bu kapsamda hastanede yatan kişiler özgürlüklerinin azalacağını, günlük rutinlerinin bozulacağını ve alışılmadık bir ortamda, alışılmadık insanlarla uzun süre geçirmek zorunda kalacaklarını düşünmektedirler. Bu durum, hem hastalarda hem de refakatçilerde ciddi bir huzursuzluk ve endişe yaratmaktadır. Aynı zamanda kişiler, hastanede kaldıkları süre boyunca acı, belirsizlik, umut, umutsuzluk, mutluluk ve korku gibi çeşitli karmaşık duygular yaşamaktadırlar. Bu koşullar altında hasta, iktidarsızlık, depresyon, stres ve hatta öfke duygularıyla hareket edebilmektedir. Böyle bir ortamda tatmin edici bir hizmet sunumu gerçekleştirmek zorlaşabilmektedir (Ugolini vd., 2014, s.284).

Bu noktada algılar, hastaların ruh hallerinin iyileştirilmesine yönelik kullanılabilecek önemli unsurlardan biridir. Hastalar çevresinde cereyan eden gerçekliği beş duyu organı ile algılamaktadırlar. Bu kapsamda hastanın gördüğü, duyduğu, hissettiği, kokladığı ve tattığı şeyler onun ruh halinin şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte bu unsurlar, hastaların sağlık hizmetine ilişkin algısının oluşmasına (Gill, White ve Cameron 2011; Ugolini vd., 2014, s.285) ve hizmet kalitesinin belirlenmesine de katkı sağlamaktadır.

Sağlık hizmetleri, çok kapsamlı ve karmaşık olarak sunulan bir hizmet şeklidir. Bu noktada hizmetin kalitesini belirlemek için çok faktörlü bir yaklaşım kullanılmaktadır. Konu ile alakalı önemli bir değerlendirme yapan Avedis Donabedian kaliteli bir hizmeti, “*hizmet sürecinin bütün kısımlarındaki beklenen kazançlar ve kayıplar dengesi hesaba katıldıktan sonra, hastanın iyilik halinin kapsamlı bir ölçüsünü en üst düzeye çıkarması beklenen hizmet*” olarak tanımlamıştır (Donabedian'dan (2003), akt. Kaya, 2013, s.4). Donabedian kalite ile alakalı üç önemli öğeden bahsetmektedir (Kaya, 2013, s.4).

*Teknik hizmet kalitesi:* Sağlık hizmetlerinde teknik kalite, en iyi hizmet stratejilerini belirlemede kullanılan bilgi, yargı ve beceri olarak değerlendirilmektedir (Kaya, 2013, s.4). Başka bir deyişle sağlık personelinin rutin bilgi ve becerilerini sunma yeterliliği olarak değerlendirilmektedir. Örneğin doktorun ameliyat ve klinik çalışmaları kapsamındaki becerisi, hemşirelerin ilaçları iyi bilmesi ve aktarması gibi özellikleri bu kapsamda değerlendirilmektedir (Rahman, Erdem ve Devebakan, 2007, s.42). Bu kalitenin hastalar tarafından değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi oldukça zordur. Çünkü pek çok hasta doktorun nasıl bir ameliyat gerçekleştirdiğini veya hemşirelerin işlerini nasıl yaptığını bilmez. Dolayısıyla hastalar, hizmet kalitesi noktasında yapacağı değerlendirmelerinde genellikle diğer unsurlar üzerine odaklanmaktadır (Peyrot, Cooper ve Schnapf, 1993, s.24-34).

Sağlık kuruluşlarında kalitenin ikinci ögesi, *hizmetle ilgili kişiler arasındaki ilişkilerdir* (hizmeti sunan ile hizmeti alan arasındaki ilişki). Sağlıklı bir toplumsal yapının inşa edilmesi veya mevcut sağlık sisteminin devamlılığının sağlanabilmesi açısından hasta ile doktor arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulabilmesi önem arz etmektedir. Sağlıklı bir iletişim, hastalıkların tanı ve tedavisinde, hizmet kalitesinin sağlanmasında ve sürdürülebilir sağlık sisteminin oluşturulmasında oldukça önemlidir (Cirinlioğlu, 2001, s.65-66). Doktora gitmek hastalar için endişe verici veya mutluluk verici bir durum olabilmektedir. Sağlıklı bir iletişimin kurulması ve sağlıklı kararların verilmesi için hasta-doktor ilişkisinin arkadaşça olmasında fayda görülmektedir. Bu şekilde hasta kaygı duymadan şikâyetlerini açık ve net bir şekilde doktora, doktorun da düşünce ve bilgilerini hastaya aktarabilme imkânı oluşabilmektedir. Bu kapsamda hastanın hekime karşı pozitif bir tutum oluşturmasına ve iyileşme sürecinin hızlanmasına katkı sağlanabilmektedir (Yağbasar ve Çakar, 2006, s.614). Dolayısıyla tüm bu unsurların hastaların hizmet kalitesi algılarını doğrudan etkileyen önemli unsurlar olduğu değerlendirilmektedir.

Sağlık kuruluşlarında kalitenin son ögesi, *hizmetle alakalı konfor ve rahatlık sağlayan yönlerdir*. Bu yönler bakıldığında genel olarak hizmetin sunulduğu yerin atmosferi ile alakalı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda hizmet sunulan mekânın rahat, uygun, sessiz, konforlu, mahremiyet kurallarına uygun ve estetik açıdan kabul edilebilir özellikler barındırması gerekmektedir (Kaya, 2013, S.4). Bu özelliklerin duyusal pazarlamanın unsurları olan görme, tatma, dokunma, koklama ve işitme ile alakalı özellikler olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada duyusal pazarlamanın hastanelerde hizmet kalitesi ve hizmet hataları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda 20 kişi ile yüz yüze derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan literatür incelemesinde konuyla alakalı tek bir çalışmaya Ugolini vd., (2014) ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma ile önemli bir boşluğun doldurulabileceği düşünülmektedir.

## Tasarım ve Yöntem

Keşifsel bir nitelikte kurgulanan çalışmanın temel amacı, duyuşsal pazarlamanın hastanelerde hizmet kalitesi ve hizmet hataları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu kapsamda öncelikle hastanelerin duyuşsal pazarlama unsurları tespit edilmiş daha sonra kavramlar arasındaki etkileşime bakılmıştır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. Hastanelerin duyuşsal pazarlama unsurları olarak değerlendirilen görsel, işitsel, dokunsal, kokusal ve tatsal özellikleri nelerdir?
2. Duyuşsal pazarlama unsurlarının hizmet kalitesine etkisi var mıdır?
3. Duyuşsal pazarlama unsurlarının hizmet hatalarının telafisi üzerine etkisi var mıdır?

Çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Hastanelerin duyuşsal pazarlama unsurlarının tespitine yönelik çalışmaların yetersiz olması bu yöntemin seçilmesinin temel sebebidir. Veriler nitel araştırma yöntemleri kapsamında en sık kullanılan yöntemlerden olan derinlemesine mülakat yöntemi ile toplanmıştır. Derinlemesine mülakat "önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci" olarak tanımlanmaktadır (Stewart ve Cash, 1985, s.7). Görüşmeler, açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış anket formları ile gerçekleştirilmiştir. Yapılandırılmış görüşme formlarına göre daha esnek olan bu teknik, nitel görüşmeler kapsamında en fazla kullanılan teknik olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formlarının oluşturulmasında hem uzman kişilerden hem de önceki çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu kapsamda 3 hastane çalışanı ve 3 akademisyen ile Ugolini vd., (2014) çalışmalarından da faydalanarak görüşme formları oluşturulmuştur. Anket formu için ilgili kurumdaki 21.11.2022 tarihinde, Sayı: E.88656144-000- 2200383422 ile etik kurul onayı alınmıştır. Veriler 21.11.2022 -30.11.2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

Çalışmada, nitel araştırma amaçlı örnekleme yöntemi unsurlarından kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Belirtilen bu yöntemlerle hastanelerden yatılı hizmet alan 20 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler yapılmadan önce katılımcılara çalışma ile alakalı bilgiler vererek katılım onayları alınmıştır. Yapılan görüşmelerde katılımcıların tekrara düşmeye başlamasıyla veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir.

## Bulgular

Çalışmada katılımcıların demografik bilgileri kodlanarak verilmiştir. Bu kapsamda tüm katılımcılar KT1 (Erkek 30), KT2 (Kadın 26), KT3 (Kadın 36), KT4 (Kadın 22), KT5 (Kadın 22), KT6 (Erkek 30), KT7 (Kadın 37), KT8 (Kadın 23), KT9 (Kadın 33), KT10 (Kadın 35), KT11 (Erkek 44), KT12 (Erkek 24), KT13 (Erkek 50), KT14 (Erkek 42), KT15 (Erkek 36), KT16 (Erkek 31), KT17 (Erkek 35), KT18 (Kadın 40), KT19 (Kadın 44), KT20 (Erkek 29) şeklinde isimlendirilmiştir. Kodlardan da anlaşılacağı üzere katılımcıların yarısı kadın yarısı erkeklerden oluşmakta ve tamamı 22-50 yaş aralığında bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen bilgiler dört kategori altında toplanmıştır. Birinci kategoride, hastanelerin duyuşsal pazarlama unsurlarının tespitine yönelik değerlendirmeler bulunmaktadır. İkinci kategoride, hastanelerin hizmet kalitesi göstergelerinin tespitine yönelik değerlendirmeler bulunmaktadır. Üçüncü kate-

goride, hastanelerdeki hizmet hatalarının tespitine yönelik değerlendirmeler bulunmaktadır. Son kategoride ise hastanelerdeki duyuşsal unsurların hizmet kalitesi ve hizmet hatalarına etkisinin tespitine yönelik değerlendirilmeler bulunmaktadır.

## Hastanelerde Duyuşsal Pazarlama Unsurlarının Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında hastanelerin duyuşsal pazarlama unsurları olan görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma ile alakalı unsurları incelenmektedir. Belirtilen unsurlar aşağıda sırasıyla değerlendirilmiştir.

### Hastanelerin Görsel Unsurları

Hastanelerin görsel unsurları ile alakalı olarak neredeyse tüm katılımcılar temizlik olgusuna değinmiştir. Genel olarak hastanelerin temiz mekânlar olduğu, yatak ve çarşafaların temiz ve gün içerisinde birden fazla değiştirebildiği, temizlik personellerinin sürekli temizlik yaptığı ve çok sayıda insan gelmesine rağmen göze hoş görülmeyen unsurların yok denecek kadar az olduğu ifade edilmiştir. Özellikle şehir hastanelerindeki temizliğe vurgu yapan KT2 (26) ve KT11 (44), *hastanelerin temizlik açısından muazzam olduğunu ve insana kendi evinden daha ferah bir yaşam sunduğunu ifade etmişlerdir*. Temizlikle alakalı genel olarak olumlu değerlendirmeler yapılsa da bazı olumsuzluklara da işaret edilmiştir. *Bu kapsamda KT10 (35), eski hastanelerde köşelerde bazı göze hoş gelmeyen unsurlara rastlanabildiğini ifade etmiştir*. KT4 (22), *kaldığı hastanenin eski, duvarların rutubetli, yatak ve çarşafaların yıpranmış olduğunu ifade etmiştir*. KT3 (36) ise *temizlik açısından perde ve camların pis olduğundan, yataklarda ise yıkanmasına rağmen bazı lekelerin varlığından bahsetmiştir*.

Görsel unsurlar açısından ön plana çıkan diğer bir unsur da binaların yapısı, tasarımı ve rengi olmuştur. Katılımcılar genel olarak hastaneleri iç tasarım ve dış tasarım olarak iki başlıkta değerlendirmişlerdir. Dış tasarım olarak özellikle yeni yapılan hastaneler üst düzey bir mühendislik gerektiren devasa kampüsler olarak ifade edilmiştir. Özellikle devlet hastanelerinin oldukça geniş bahçelere sahip olduğu, hasta ve yakınlarının bu mekânlardan faydalanabildiği belirtilmiştir. KT14 (42), *ben köyde yaşayan bir bireyim ve uzun süre hastane içinde kalmak beni çok rahatsız ediyor. Ancak gün içerisinde birkaç saat temiz ve yeşilde bir bahçede oturma imkânı bulmam bana çok iyi geliyor demiştir*. KT15 (36), şehir hastanesini ilk gördüğümde bu devasa yapı karşısında küçük bir tedirginlik yaşadım. Ardından böyle bir eseri yapabilen bir devlete ve mühendislere sahip olduğumuzu düşünerek gurur duydum diye bayanda bulunmuştur. KT13 (50) ise şehir hastanelerinin mükemmel bir atmosfere sahip olduğunu belirterek, 5 yıldızlı konaklama mekânına girdiğimi hissettim demiştir. Bununla birlikte hastanelerde dış cephe boyaları genel olarak benzer ve mat renkte olduğu ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar ise hastanelerin dış rengine ve tasarımına dikkat etmediğini ve bunun çok ta önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Hastanelerin iç tasarımıyla alakalı hem olumlu hem de olumsuz değerlendirmelere ulaşılmıştır. Bu kapsamda ön plana çıkan önemli sorun olarak bir yerden başka bir yere ulaşma zorluğu gösterilmiştir. Bazı katılımcılar bu durumun önemli bir sorun olduğunu ve bir yerden başka bir yere gitmenin yardım almadan nerdeyse imkânsız olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle şehir hastaneleri bu kapsamda önemli sorun teşkil etmektedir. Hastaneler içerisinde herkes bir yere ulaşma, bir sorunu çözme ve bir amacı gerçekleştirme noktasında telaşla koşuşturduğu bilinmektedir. Herkesin birbirine soru sorduğu ve cevap aradığı bu ortam, muazzam bir karmaşa ve gürültü meydana getirmektedir. Özellikle sağlık çalı-

şanları bu konuda çok fazla meşgul edilmekte ve iş yapamaz hale getirilmektedir. Bu kapsamda herkesin kolayca ve kimseye bir şey sormadan gideceği yeri ve birimi bulabilecek renkli, sesli ve mobil yönlendiricilerin (çep telefonlarına yüklenen bir harita) kullanılması önerilmektedir. Bu sayede hastane personelinin daha kaliteli hizmet sunabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda KT1 (30), *görsel yönlendiricilerin artırılmasıyla birlikte sesli yönlendiricilerin de kullanılması gerektiğini ifade etmiştir*. KT9 (33) ise *bir hastanenin çok fazla büyük olmaması gerektiğine vurgu yaparak, her birimin farklı ve küçük binalarda olması gerektiğini ifade etmiştir*. Bu sayede *hem bina içi trafiğin azalacağını hem de işleyişin daha kolaylaşacağını ifade edilmiştir*. Hatta *şehir hastaneleri mantığının hatalı olduğunu ifade eden katılımcı, kolay ve acil ulaşım için hastanelerin şehrin farklı bölgelerine yapılmasının faydalı olacağını belirtmiştir*.

Buna karşın hastanelerin içsel tasarımı ile alakalı çok sayıda olumlu değerlendirme yapılmıştır. Genel olarak hastanelerin giriş çıkışlarının oldukça rahat olduğu, çok temiz ve nezih mekânlar olduğu, kullanılan renklerin iç açıcı olduğu, koltukların şık ve güzel görüldüğü ve odaların ihtiyaçlar çerçevesinde tasarlandığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda KT2 (26), KT12 (24) ve KT16 (31) tüm hastaneler içsel tasarım olarak oldukça iyi olsa da, özellikle şehir hastanelerinin muazzam olduğunu ve bu devasa yapıların bir AVM'yi andırıldığını ifade etmişlerdir. Bu hastanelerin pek çoğunda istenilen her şeye kolay bir şekilde ulaşılabilir. Bir alışveriş merkezi içerisinde bulunan alışveriş, bankacılık işlemleri, restoran hizmetleri, eğlence hizmetleri gibi pek çok hizmete bu mekânlarda ulaşma imkânı bulunmaktadır. Bununla birlikte KT20 (29), şehir hastanelerinin devasa yapılar olması nedeniyle iç mekânlarda devasa boş alanların olduğunu belirterek, bu alanların faydalı alanlara dönüştürülmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. KT7 (37), *hastanelerde boş alanları yeşil bitkiler ve çiçeklerle, duvarları tablolar ve resimlerle donatarak, daha sıcak bir ortamın oluşturulması gerektiğini belirtmiştir*. KT9 (33) ise *hastaneler genel olarak kalabalık mekânlar olduğu için boş alanların hasta odası olarak kullanılması gerektiğini ifade etmiştir*.

İç tasarım hastaları ve tedavi sürecini doğrudan etkileyen bir özelliğe sahiptir. Bu kapsamda KT7 (37), *aynı odayı paylaştığımız yaşlı bir hastanın inleme sesi ve refakatçisinin kötü davranması ninesinin tedavi sürecini olumsuz etkilediğini belirtmiştir*. Buna karşın KT10 (35) ise *hastanelerdeki fiziki şartların iyileştirilmesi hastaların iyileşme sürecini olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir*. Bu kapsamda yatış sürecinde üst düzey hizmet sunulması, hastanelerin tatil mekânı olarak görülmesine ve bu mekândan daha fazla faydalanma arzusunun oluşmasına katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla hastanenin belli ölçülerde rahatsızlık veren bir ortam olması, hastaların hızlıca iyileşmesine katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Sonuç olarak istisnai yaklaşımlar olsa da hastanelerin tasarım olarak güzel ve iç açıcı olmasının önemli bir tercih sebebi olduğu bilinmektedir.

Servislerdeki odaların dizaynı açısından yapılan bir değerlendirmede daha kullanışlı tasarımların olabileceği ifade edilmiştir. Birlikte kalınan odalarda ortak eşyaların kullanımında sorunlar görülmektedir. Bazen de mahremiyet sınırları aşılarak diğer hastanın eşyaları kullanılabilir. Dolayısıyla çok kişinin paylaştığı odalarda kişilerin sınırlarını belli eden daha somut şeyler kullanılmalıdır. Bu kapsamda kullanılan perdeler yerine tahta ve plastikten yapılmış prototip malzemelerin kullanılmasının ve ortak kullanılan eşyaların kişiye özel olarak verilmesinin uygun olacağı ifade edilmiştir. Örneğin KT1 (30), *kişiyi özel buzdolabı, özel kasa, özel*

*yatak (tercihen otel yatağı) verilmesi gerektiğini ifade etmiştir*. Bu kapsamda ön plana çıkan diğer bir unsur da özel oda mevzusudur. Pek çok görüşmecî özel odaların isteyen herkese verilmediğini ve bu konuda adaletli davranılmadığını beyan etmiştir. Bu kapsamda KT19 (44), *ben parasını vererek özel bir oda istediğimde müsaait bir odanın olmadığını söylediler ancak kısa bir sonra başkasına verdiler. Dolayısıyla kendimi çok değersiz hissettim demiştir*. KT17 (35) ise *bizim hastamızın durumu daha kötü olmasına ve ameliyat sonrası çok ciddi sıkıntı yaşamamıza rağmen bize verilmeyen özel oda çok ciddi bir problemi olmayan başka birine verildiğini ifade etmiştir*. Pek çok hastanede karşılaşılan bu durum, önemli bir memnuniyetsizlik göstergesidir. Bu kapsamda oldukça sınırlı sayıda olan bu odaların adaletli bir şekilde hastalık durumuna göre dağıtılmasında fayda görülmektedir. Ayrıca servislerin içerisinde bulunan depoların ve çamaşırhanelerin görsellik açısından olumsuzluk barındırdığı ve bu mekânların hasta veya refakatçi odası olarak kullanılmasının daha faydalı olacağı belirtilmiştir. KT1 (30), *bu mekânların servis içerisinde ciddi bir trafiğin oluşumuna sebep olduğunu, estetik ve görsellik açısından hoş olmadığını ve temizlik algısının olumsuz etkilendiğini ifade etmiştir*.

Görsel unsurlar açısından ön plana çıkan diğer bir unsur da renktir. Hastane iç mekân renginin genel olarak beyaz ve beyaza yakın renkler olduğu görülmektedir. Bu rengin genel olarak kabul gören ve insanlar açısından olumlu algılanan bir renk olduğu belirtilmiştir. Ancak bazı bölümlerde ise farklı renklerin kullanılması önerilmektedir. Bu kapsamda özellikle çocuk bölümleri ve çok uzun süre hastanede kalan hastaların odalarında daha farklı ve motive edici renklerin kullanılabilirliği ifade edilmiştir. Bu kapsamda KT9 (33), *bazı çocuk bölümlerinde oyun alanlarının olması, çocuk polikliniklerinde kullanılan farklı ve iç açıcı renklerin olması, ilgi çekici resimlerin ve masal kahramanlarının resmedilmesi oldukça hoş görülmektedir*. Bu özelliklerin farklı servislerde de kullanılabilirliğini belirtmiştir. Benzer şekilde KT6 (30) da *hastaneye gelen kişilere az da olsa farklı renklerde oda sunmanın ve onlara tercih şansı vermenin hasta psikolojisine iyi gelebileceğini ifade etmiştir*.

Bunlara ek olarak hasta, rekabetçi ve ziyaretçilerin görünümü, otopark sorunları, çalışanların giyim kuşamları (doktor, hemşire ve diğer çalışanların ayırt edilememesi) ve lokasyon gibi durumların görsel unsurlar içerisinde değerlendirildiği görülmüştür.

### Hastanelerin İştisel Unsurları

Hastanelerin genel olarak gürültülü mekânlar olduğu ifade edilmiştir. Servislerde hasta, refakatçi, ziyaretçi ve hastane personeli ciddi bir gürültüye sebep olabilmektedir. Bu kapsamda en fazla ön plana çıkan unsurun hastaların çıkardığı sesler olduğu görülmüştür. Birlikte paylaşılan odada sürekli inleyen, ağlayan, bağırarak, hoş olmayan sesler çıkaran hastalar, odada bulunan diğer insanları rahatsız edebilmektedir. Özellikle ameliyat sonrası acı çeken insanlarla aynı odayı paylaşmak önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bunun için KT9 (33), *her hastaya özel oda verilmeyorsa da ameliyattan çıkan hastalara özel oda verilmesi gerektiğini ifade etmiştir*. Hasta odalarında önemli bir ses unsuru da ziyaretçilerdir. Neredeyse günün her saatinde çok sayıda ziyaretçi servislerde çok ciddi sorunlar oluşturmaktadır. Hastanede sadece kendi hastaları varmış gibi rahat davranan ziyaretçiler hem personelin işlerini zorlaştırmakta hem de diğer hasta ve refakatçileri rahatsız etmektedir. Bu kapsamda KT6 (30), *hasta yakınlarının belli saatlerde içeri alınması gerektiğini*, KT 18 (40) ise *sadece birinci derce yakınların teker teker ve çok kısa süreliğine alınması gerektiğini ifade etmiştir*. Ortak odalar kapsamında ortaya çıkan diğer bir ses unsuru da TV sesleridir. Ortak kullanılan TV'lerde hastaların

istemediği seslere maruz kalabildiği veya istemediği programları izlemek zorunda kalabildiği ifade edilmektedir. Bu kapsamda KT7 (37), *TV yüzünden kavga eden hastalarla karşılaştığını beyan etmiştir.* Hastanede kullanılan makine ekipman ve çalışan personellerin de hastanelerdeki gürültü sorununa katkı sağladığı bilinmektedir. Konu ile alakalı değerlendirme yapan KT18 (40), özellikle temizlik araçlarının ve yemek dağıtan personelin ve kullandıkları malzemelerin rahatsız edici sesler çıkardığını ifade etmiştir. KT20 (29), özellikle servisteki hemşire, doktor ve diğer sağlık personellerinin konuşmalarında bazen ölçüyü kaçırdıklarını belirtmiştir. KT1 (30) ise *servislerde ses unsurunun kültürel olarak kaçınılmaz olduğunu ve bazı insanların istem dışı olarak bağırarak kavuştuğunu ifade etmiştir. Bu sorunun çözümü için çok ciddi ve makro değişikliklere ihtiyaç duyulduğunu belirten katılımcı, hastaneye gelen kişilere hastanede nasıl davranılması gerektiğinin anlatılması gerektiğini önermiştir.*

Bu kapsamda ön plana çıkan diğer bir unsur ise müziktir. Bazı hastanelerde çeşitli müziklerle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu durum, bazen olumlu bazen de olumsuz algılanabilmektedir. Bu kapsamda acı çeken insanların bir müziğe maruz kalmaları sorun teşkil edebilirken, bazılarının bu durumdan haz duyması söz konusu olabilmektedir. Bununla birlikte kantinlerde çalan yüksek sesli müzikler ve odalarda TV'lerden gelen müzikler rahatsızlık yaratabilmektedir. Her ne kadar farklı görüşler olsa da müziğin özelleştirilmesinde fayda görülmektedir. KT9 (33), *her müziğin tüm hastaneye verilmemesi gerektiğini ifade ederek özelleştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.* KT20 (29) ise *bazı asansörlerde hoş müziklerle karşılaşıyorum. Bu tür müziklerin tüm hastanelerde verilmesi gerektiğini belirtmiştir.* KT6 (30) ve KT11 (44) *müziğin iyileştirici etkisi olduğu için pedagojik incelemeler kapsamında farklı bölümlerde farklı tarzlarda verilmesinin faydalı olacağını ifade etmiştir.*

### Hastanelerin Kokusal Unsurları

Koku ile alakalı değerlendirmeler kapsamında da hem olumlu hem de olumsuz değerlendirmelerle karşılaşmıştır. Bu kapsamda neredeyse tüm katılımcılar yatak ve çarşafın temiz ve güzel koktuğunu belirtmişlerdir. Herhangi bir koku ile karşılaşmadığını belirten KT11 (44) *her şeyin mükemmel olduğunu ve kendi evindeymiş gibi rahat ettiğini beyan etmiştir.* KT9 (33) ve KT15 (36) hastanede genellikle olumsuz bir durumla karşılaşmadıklarını ve yoğun temizlik nedeni ile deterjan ve dezenfektan kokusunun tüm hastaneye sirayet ettiğini ifade etmişlerdir.

Buna karşın bazı katılımcılar hastanelerde çok ciddi olumsuz kokularla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda en fazla dile getirilen koku vücut ve ter kokusudur. Hasta ve bakıcıların uzun süre hastanede kalması, temizlik imkânı bulamaması, tedavinin buna engel olması veya kendi isteği ile temizlik yapmaması gibi durumlar önemli koku oluşturabilmektedir. Dışardan gelen ziyaretçiler de eklenince durumun ciddiyeti daha da artıyor. Bu kapsamda KT9 (33), KT13 (32) ve KT16 (31) asansörlerde sıkışık binildiği için kötü kakan insanlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Oda kokularının önemli bir sebebinin havalandırma sistemlerinin olduğunu beyan eden KT1 (30), *hastaların pencere açma noktasında çok isteksiz davranmaları kokunun ağırlaşmasına sebep olduğunu ifade etmiştir.*

Hastanelerde koku oluşumuna sebep olan diğer bir unsur da yemekler ve atıklardır. Hem hastane yemeklerinin kokusu hem de dışardan getirilen yemeklerin kokusu ciddi rahatsızlıklar oluşturabilmektedir. Bu duruma çöplerde biriken atıkların kokusu da eklenince daha ciddi sorunlarla karşılaşılabilir. Bunun yanı sıra

oda içlerinde bulunan banyo ve tuvaletlerin (KT3), koridorların ve fayansların (KT10), ikramlık ürünlerin (KT18, KT19) de koku oluşturduğu ifade edilmiştir.

Kokuların giderilmesinde ise havalandırma sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesi, çöplerin daha sık değiştirilmesi, hasta ve bakıcılara tek kullanımlık elbiselerin verilmesi, modern tuvalet sistemlerinin kullanılması, rahatlatıcı oda kokularının kullanılması (KT1), güzel kokan temizlik malzemelerinin kullanılması ve güzel kokulu canlı çiçeklerin oda ve servislerin belli bölgelerinde bulundurulması (KT7) gibi bazı önerilerde bulunulmuştur.

### Hastanelerin Tatsal Unsurları

Hastanelerde tatsal unsurlar olarak hastane yemekleri, dışardan gelen yemekler ve kantinler olmak üzere üç önemli unsur ön plana çıkmıştır. Neredeyse tüm katılımcılar tarafından değinilen hastane yemekleri kapsamında hem olumlu hem de olumsuz değerlendirmeler yapılmıştır. Olumlu değerlendirmelerde hastane yemeklerinin çok lezzetli ve bol çeşitli olduğu, hastalara ve refakatçilere ayrı ayrı yemekler verildiği, bazı hastalara özel yemekler verildiği ve verilen yemeklerin doyurucu olduğu ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda KT11 (44), KT14 (42) ve KT19 (44) hastanelerde verilen yemeklerin pek çok insanın evinde bulunmadığını ve sevilerek tükettiklerini beyan etmişlerdir. KT17 (35) ise *bazen hastalara tatsız ve tuzsuz yemekler veriliyor ancak bu onların diyet yemeği olduğu için tatsız ve tuzsuz. Onun haricinde refakatçiler ve diyeti olmayan hastaların yemekleri çok lezzetlidir diye bayanda bulunmuştur.* Buna karşın bazı katılımcılar ise yemeklerin tatsız, tuzsuz ve kötü olduğundan bahsetmiştir. Bu kapsamda KT1 (30) *hastane yemeklerinde en önemli sorunun kullanılan yağlar olduğunu belirtmiştir.* Eşinin diyetisyen olduğunu belirten katılımcı, ekonomik olması nedeniyle yeterince kaliteli olmayan yağların kullanılma ihtimalinden bahsetmiştir. Bununla birlikte hastaneye yatış sürecinde hastalardan öykü alınarak hem alerjik durumlarının tespit edilmesi hem de ekonomik duruma göre hastalara özel yemekler sunulabileceğinden bahsedilmiştir. Hastaneye farklı ekonomik güce sahip insanlar geldiği için onların ihtiyaçlarını karşılayabilecek farklı fiyatlarda çok sayıda farklı yemek sunmak gerektiği ifade etmiştir. Bazı kişilerin hastane yemeklerini tüketmediği için hastane yönetimini bu süreci iyi bir şekilde yöneterek ciddi gelir sağlayabileceğinden bahsedilmiştir.

Kantinlerde sunulan yiyecekler ve ikramlar da bu kapsamda ön plana çıkan bir unsur olmuştur. KT9 (33), *ablam doktor olduğu için hastaneleri çok sık ziyaret etmekteyim. Bu ziyaretlerimde genellikle bu kantinlerden faydalanıyoruz ve çok memnun kalıyoruz demmiştir.* İkramlar kapsamında ise bazı çocuk bölümlerinde verilen küçük ikramların tüm hastalara verilmesi gerektiğinden bahsedilmiştir.

### Hastanelerin Dokusal Unsurları

Hastanelerde duyuşal pazarlama unsurları ile alakalı incelenen son unsur dokusal unsurlardır. Dokusal unsurlarla alakalı iki önemli olgu ön plana çıkmıştır. Birincisi hastaların bir cisme dokunma durumu ikincisi ise doktor ve hemşirelerin hastalara dokunma durumu.

Bazı hastalar hastanedeki malzemelere dokunma noktasında hiçbir problem yaşamadığını ifade ederken bazı hastalar bu noktada ciddi problemler yaşadığını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda KT6, KT9, KT11, KT13, KT14, KT15, KT18, KT19 ve KT20, hastanelerdeki oda, yatak, çarşaf ve koltukların oldukça temiz olduğunu ve dokunma noktasında sıkıntı yaşanmadıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın bazı katılımcılar ise hastane ortamı ve malzemelerinin ne

kadar yeni, kaliteli ve temiz olursa olsun onları başkaları kullandığı için dokunamadıklarını beyan etmişlerdir (KT3 ve KT7). Bu doğrultuda KT7 (37), *ben bu konuda çok hassasım. Hastaneye giderken yanımda çarşaf götürüyorum. Geldiğimde ise yatak çarşaf ve tüm giysileri hemen yıkıyorum diye beyanda bulunmuştur.* KT18 (40), *ben çok yıldızlı otel odalarında dahi yatak ve çarşafı dokunma noktasında sorun yaşarken, hastanelerdeki malzemelere dokunmak beni ciddi rahatsız ediyor demiştir.* KT1 (30) ise *yorganlarda mevsimsel değişim söz konusu olmadığı için bazı hastalar yatarken üşüyüp diğer hastaların yorganlarını alabildiğini ifade etmiştir.*

Dokunsal unsurlarla alakalı ön plana çıkan diğer bir olgu da doktor ve hemşirelerin hastalara dokunmasıdır. Tedavi sürecinde doktor ve hemşirelerin hastalara dokunması ile alakalı hem olumlu hem de olumsuz değerlendirmelerle karşılaşmıştır. Hastalar açısından özel alan olarak değerlendirilen ve oldukça fazla önemsenen bu unsurun genellikle görmezden gelindiği ifade edilmiştir. Bu kapsamda KT1 (30), özellikle hemşirelerin dokunma davranışlarının sıkıntılı olduğundan bahsederek; *ben uyurken gelip kolumu açıp iğneyi vurup gidiyor diye ifade etmiştir.* İletişimin kaçınılmaz derece önemli olduğu bu durumda çok ciddi sınırları ihlalleri yaşadığını ifade eden katılımcı, olayın tacize varan örnekleri ile karşılaştığına işaret etmiştir. KT3 (36) ise *ameliyat sonrası gelen hemşirenin haber vermeden yara üzerine hızlıca basarak ciddi acı çekmeme sebep oldu. Bu eylem tedavi amacıyla yapılabilir. Ancak haber vermesi gerekiyordu diye beyanda bulunmuştur.* Benzer bir değerlendirme yapan KT15 (36) ise *eşinin ameliyatında kısmi anestezi istemediği için ebe ve diğer sağlık personelinin şiddete varan ciddi müdahaleleri ile karşı karşıya kaldığını ifade etmiştir.*

### **Hastanelerde Hizmet Kalitesi Göstergelerinin Tespitine Yönelik Bulgular**

Çalışma kapsamındaki sorulardan biri de hastanelerde hizmet kalitesinin belirlenmesinde en önemli unsurun ne olduğu sorusudur. Bu soru kapsamında ön plana çıkan en önemli unsurun iletişim olduğu görülmüştür. Neredeyse tüm katılımcılar bu unsura değinmiş ve oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların önemli bir bölümü hastanelerde çok ciddi bir iletişim sorunu olduğunu ifade etmişlerdir. İletişimin tedavi sürecinde çok önemli bir etkileyici olduğu bilinmesine rağmen hastane personelinin bu unsura çok fazla önem vermediği ifade edilmiştir. Her ne kadar tüm personel bu kapsamda değerlendirilmese de özellikle hemşire ve diğer sağlık personelleri ciddi oranda eleştirilmektedir. Bu kapsamda KT 15 (36), *doktorum beni muayene ederken bir şeyler konuştuğunu duydum ancak çok hızlı ve anlaşılmaz bir şekilde konuştuğu için anlayamadım. Tam olarak anlamadığımı söyleyince "bir sus be kardeşim" sana söylemiyorum dedi.* Meğer yanındakilerle konuşuyormuş. Kendimi çok kötü hissetsem de hiç bir şey söyleyemedim. KT17 (35), *doktorlarla konuşurken çok dikkatli dinliyorum bir şeyi kaçırmayayım diye ama ne yaparsam yapayım tek seferde dediğini anlamıyorum. Çok hızlı ve kendi kendine konuşuyormuş gibi hissediyorum demiştir.* KT2 (26), KT18 (40) ve KT20 (29) özellikle doktorların kendilerini çok farklı bir konumda gördüklerini, konuşurken hastaların yüzüne bakmadıkları, onlara insanca davranmadıklarını ve insanların acı çekmesini umursamadıklarını beyan etmişlerdir. Bu kapsamda KT14 (42), *bizim ölmemiz onlar açısından hiçbir anlam ifade etmiyor. Ancak bende onun gibi bir can'ım. Bir kalp taşıyorum. Yanıma geldiğinde omuzuma dokunsa nasılsın dese daha iyi olacağımdan eminim demiştir.* Buna karşın bazı katılımcılar ise özellikle doktorların çok iyi bir iletişim kurduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda KT6 (30), KT 10 (35) ve KT16 (31) doktorların oldukça sıcakkanlı olduğunu,

çok yoğun olsalar da hastalarla çok yakından ilgilendiklerini ve çok devasa bir emek ortaya koyduklarını beyan etmişlerdir.

Bununla birlikte çok sayıda katılımcının doktorlardan ziyade hemşire ve diğer sağlık personelinin davranışlarından rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. Doktorlara nazaran daha az iş yükü, sorumluluk ve risk taşımayan bu çalışanların daha iyi iletişim kurmaları gerektiğinden bahsedilmiştir. Bu kapsamda KT11 (44) *doktorların diğer personellere göre çok daha iyi olduğunu ve özellikle kayıt personellerinin hastanenin başhekimi gibi davrandıklarını ifade etmiştir.* Ancak bu olumsuz durumun tek sebebi personel değildir. Hastaların da bu süreçte yeterli anlayış göstermediği dillendirilmektedir. Tek hastanın kendileri veya yakınları olduğunu düşünen bazı kişiler sürecin çıkmaza girmesine sebep olabilmektedir. Dolayısıyla sağlıklı bir iletişim sürecinde her iki tarafın da sorumluluklarını yerine getirmesi önerilmektedir. Bu kapsamda KT1 (30) *sağlıklı bir iletişim süreci için hastanelerde sosyal çalışmacı sayısının artırılması gerektiğini ifade etmiştir.* Bununla birlikte hasta hikâyelerinin alınması, personele kriz yönetimini eğitimi verilmesi, hasta veri tabanlarının oluşturulması, hastaların kendi durumunu görüp anlayabileceği bir platformun oluşturulması, tedavi sürecinin hastaya aktarılması ve her hastanın anlayabileceği bir dilin kullanılması gerektiği belirtilmiştir.

Bu başlık altında önemli olarak görülen unsurlardan biri de tedavidir. Hastalar temel olarak bir hastalığı tedavisi için hastaneye gelmektedirler. Dolayısıyla tedavi olmadan giden bir bireyin hastaneden memnun kalması mümkün görülmemektedir. Ancak neredeyse hastaneye gelen tüm hastalar belli bir hastalığı tedavi ettirecek hastaneden ayrıldığı için genellikle tedavi sürecine odaklanmadıkları görülmüştür. Dolayısıyla bu süreçte iletişim üzerinde daha fazla durmuşlardır. Bu kapsamda konu ile alakalı değerlendirme yapan KT15 (36) *şuan karşınızda sağlıklı bir şekilde oturuyorsam bu tedavimin gerçekleşti içindir demiştir.*

Bunların yanı sıra tedavi sürecinin kısıllığı, temizlik, hijyen, yeterli personel sayısı, gürültü, dokunsal unsurlar, refakatçi odası, koku, ücretsiz tedavi, ulaşım imkanları, park yeri sorunu ve kapalı otopark gibi unsurların da hastanelerde hizmet kalitesinin önemli göstergeleri arasında gösterilmiştir.

Bu soru ile bağlantılı olarak hizmet kalitesinin belirlenmesinde duyuşal unsurlarının nasıl bir etkisinin olduğu sorusu kapsamında, duyuşal unsurların hizmet kalitesinin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda hizmet kalitesine en fazla etki eden unsurun görsel unsurlar olduğu ve görsel unsurları sırasıyla koklama, işitme, dokunma ve tatma unsurları takip etmiştir.

### **Hastanelerde Karşılaşılan Hizmet Hatalarının Tespitine Yönelik Bulgular**

Hastanelerde hizmet hatası olarak değerlendirilen unsurların tespiti noktasında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Bu kapsamda en önemli problem olarak iletişim sorunları gösterilmiştir. Bununla birlikte:

- Personelin acil vakaları sıradan vaka olarak görmesi,
- Çalışanların saygısız ve umursamaz tutumu,
- Bilgilendirme yetersizlikleri,
- İnsanların yüzüne bakmadan konuşan doktorlar ve hemşireler,
- Dinlemeden veya tedavi etmeden ilaç yazan doktorlar,
- Personelin kullandığı sağlık malzemeleri özensiz kullanması,
- Çocuklar için oyun alanlarının eksikliği,
- Ulaşım sorunları,

- Başta çocuklarda olmak üzere damar yolunu bulamayan hemşire,
- Servislerdeki ses ve gürültü unsurları,
- Odaların kokusu,
- Danışma yetersizliği,
- İnternette bakarak tedavi uygulayan doktor,
- Fiziksel aktivite yapılabilecek mekânların yetersizliği,
- Çalışanların sağlıkla alakalı bilgi seviyesinin yetersizliği,
- Yöreyle özgü ortak yaşam alanlarının eksikliği (kahvehane, kafe, müzik odası).

### Duyusal Pazarlama Unsurlarının Hizmet Hataları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Çalışmanın temel sorularından olan hizmet hatalarının görmezden gelinmesinde duyuşsal unsurların etkili olup olmadığını belirlemek için sorulan soruya hem olumlu hem olumsuz cevaplar verilmiştir. Çalışanların önemli bir bölümü hataların telafisinde duyuşsal unsurların önemli bir etkisinin olmadığını ifade etse de bazı katılımcılar hizmet kalitesinin bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmesi gerektiğinden bahsederek etkili olabileceğini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar genel olarak insanların hastanelere tedavi olmak için gittiklerini, asıl amaçlarının sağlıklarına kavuşmak ve tedavi sürecinin iyi geçmesi olduğunu ifade etmişlerdir. *Sağlığına kavuşmadan hastaneden ayrılan bir insanın hastanedeki duyuşsal unsurlara dikkat etmesi çok olası bir durum olmadığını ifade eden KT11, bu durumda hastaların veya yakınlarının çok ciddi kızgınlık ve öfke yaşadığını ifade etmiştir.* Çünkü tedavi edilemeden hastaneden ayrılan bir hastanın durumunun çok ciddi olduğu düşünülmektedir. Ancak tedavi sürecini sağlıklı bir şekilde tamamlayan insanların bu unsurlara dikkat kesilme ihtimallerinin olduğu bilinmektedir. Bu noktada başta iletişim olmak üzere pek çok duyuşsal unsurun dikkate alınabileceği ifade edilmektedir.

3 katılımcı haricinde tüm katılımcılar hataların telafisinde duyuşsal unsurların önemli bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda KT1, KT10 ve KT15 duyuşsal unsurların hataların telafisinde etkisinin olabileceğini ifade etmişlerdir. KT1 (30) *hizmet kalitesi bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Süreçte kullanılan küçük büyük tüm unsurlar bu kalitenin oluşumuna katkı sağlar. Dolayısıyla süreçte kullanılan duyuşsal unsurlar iyi ise bu durum çalışan personeli de motive eder ve hastaların tedavi sürecini daha sağlıklı bir şekilde yürüterek olumlu duygularla hastaneden ayrılması sağlayabilir demıştır.* Benzer şekilde KT10 (35) da *duyuşsal unsurlar iyileştirilirse çalışanların daha iyi hizmet sunacağını düşünüyorum* şeklinde beyanda bulunmuştur. Son olarak KT15 (36) *ise duyuşsal unsurlar hem hastayı hem de çalışanları etkilediği için hem hastanın olayları daha objektif olarak değerlendireceğini hem de çalışanların iyi bir ortamda daha motive çalışabileceğini ifade etmiştir.*

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma sonucunda tüm başlıklarda önemli bulgulara ulaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın birinci sorusu kapsamında tespit edilen hastanelerin duyuşsal pazarlama unsurları Tablo 1'de verilmiştir.

Literatür incelendiğinde hastanelerde duyuşsal pazarlama unsurlarının tespit edilmesi ile alakalı yalnızca bir çalışmaya ulaşılmıştır. Ugolini vd. (2014) tarafından yapılan bu çalışmada nitel yöntemler kullanılarak hastanelerin duyuşsal pazarlama unsurları tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular özellikle yerli literatürde önemli bir boşluğu dolduracağına inanılmaktadır.

Tablo 1. Hastanelerin Duyusal Pazarlama Unsurları

Duyusal Pazarlama Unsurları	Hastanelerin Özellikleri
Görsel Unsurlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hastanelerin genel temizliği</li> <li>• Yatak ve çarşafın temizliği, yeniliği ve rahatlığı</li> <li>• Odaların temizliği ve dizaynı (Tek kişilik ve çok kişilik odalar)</li> <li>• Odalarda kullanılan ortak eşyalar</li> <li>• Işıklandırma özellikleri</li> <li>• Odaların banyo ve tuvalet imkânları</li> <li>• Oda ve koridorlarda canlı bitki ve çiçeklerin bulunması</li> <li>• Servislerde hasta odası dışındaki diğer oda ve boş alanlar</li> <li>• Kullanılan malzemenin yeniliği ve göze hoş görünümü</li> <li>• Hastane içi ulaşım imkânları</li> <li>• Giriş ve çıkışların rahatlığı</li> <li>• Alışveriş yapılabilecek mekânların varlığı ve özellikleri</li> <li>• Diğer hasta ve refakatçilerin görünümü, giyimi ve kuşamı</li> <li>• Personelin giyim kuşamı</li> <li>• Hastanenin mimari özellikleri</li> <li>• Hastanenin iç ve dış tasarımı</li> <li>• Hastane bahçesinin genişliği ve yeşilliği</li> <li>• Hastane içerisinde görsel ve işitsel yönlendiriciler</li> <li>• Hastane içi mobil harita tasarımı</li> <li>• Kullanılan boyaların rengi</li> <li>• Hastanenin konumu ve büyüklüğü</li> <li>• Çevre düzenlemesi</li> <li>• Alternatif zaman geçirme imkânları</li> </ul>
İşitsel Unsurlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hastaların çıkardığı inleme, ağlama ve horlama gibi sesler</li> <li>• Ziyaretçilerin çıkardığı sesler</li> <li>• Refakatçilerin çıkardığı sesler</li> <li>• TV sesleri</li> <li>• Kullanılan makine ve ekipman sesleri</li> <li>• Personelin çıkardığı sesler</li> <li>• Servislerde, odalarda, asansörlerde vb. çalınan müzik sesi</li> <li>• Dış ortamdan gelen sesler</li> </ul>
Kokusal Unsurları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatak, çarşaf ve yastıkların kokusu</li> <li>• Odanın genel kokusu</li> <li>• Banyo ve tuvalet kokuları</li> <li>• Diğer hastaların kokusu</li> <li>• Refakatçi ve ziyaretçilerin kokusu</li> <li>• Yemek kokusu</li> <li>• Atık maddelerin kokusu (yemek ve tıbbi atık)</li> <li>• Temizlik malzemelerinin kokusu</li> <li>• Oda ve koridorlarda bulunan bitkilerin kokusu</li> <li>• Parfüm kokusu</li> </ul>
Tatsal Unsurları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hastanede verilen yemeklerin tadı</li> <li>• Dışarıdan getirilen yemeklerin tadı</li> <li>• Kantinlerde verilen yiyeceklerin tadı</li> <li>• Hastane tarafından verilen ikramların tadı</li> <li>• Diğer hastalar tarafından verilen yiyeceklerin tadı</li> </ul>
Dokumsal Unsurları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatak ve çarşafın dokunma durumu</li> <li>• Diğer malzemelerin dokunma durumu</li> <li>• Ortak kullanılan malzemelerin dokunma durumu</li> <li>• Kapı ve pencerelere dokunma durumu</li> <li>• Doktorların hastaya dokunması</li> <li>• Hemşirelerin hastaya dokunması</li> <li>• Diğer personellerin hastaya dokunması</li> <li>• Ortamın sıcaklık ve nem durumu ve vücudun buna tepkisi</li> </ul>

Araştırma bulguları kapsamında oluşturulan ikinci kategoride hastanelerin hizmet kalitesine etki eden unsurları tespit edilmiştir. Bu kapsamda hizmet kalitesine etki eden en önemli unsurun iletişim olduğu görülmüştür. Neredeyse tüm katılımcıların değindiği bu alanda özellikle hasta-doktor ve hasta-hemşire arasındaki iletişim süreci üzerinde durulmuştur. Bazı katılımcılar aksini ifade etse de çok sayıda katılımcı bu iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde

de işletilmediğini ifade etmiştir. Özellikle doktor ve hemşirelerin hastalara iyi davranmadığı, hastalıkları ile alakalı yeterli bilgi vermedikleri ve tedavi sürecinde hastaları ciddi zorluklarla karşı karşıya bıraktıkları ifade edilmiştir. Bu kapsamda Yağbasan ve Çakar (2006) çalışmalarında hasta doktor arasında mesleki terminolojiden kaynaklı iletişim sorunlarının çıktığını ve utanma, çekinme, cevap alamama veya gerekli olanın zaten yapılacağı düşüncesi ile soru sorulmadığı noktasında bulgulara ulaşmışlardır. Buna karşın bazı katılımcılar da hasta-doktor ilişkisinin oldukça iyi olduğundan bahsetmişlerdir. Bu bağlamda Gülmez ve Kitapçı (2008), hastanelerde hizmet kalitesinin en önemli etkileyicisinin hekimler olduğunu ve bunu takiben temizlik, hemşire ve yemek faktörlerinin de bu kaliteye önemli oranda katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Buna karşın bazı katılımcılar da iletişim sorunlarının oluşumuna hastaların da katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda Atilla, Oksay ve Erdem (2012) çalışmalarında genel olarak iletişim sorunlarının sebebi olarak hastalar doktorları, doktorlarda hastaları gördüğü sonucuna ulaşmıştır. Hasta tedavisine olumlu bir etkisi olduğu ifade edilen sağlıklı iletişimin kötü algılanması, sağlık sistemi açısından dikkate alınması gereken önemli bir durum olarak görülmektedir. Çünkü bu unsur, hizmet kalitesini doğrudan etkileyen unsurların başında gelmektedir. Bu kapsamda çalışma yapan Öter ve Doğan Südaş (2017) hekim hizmetleri, muayene öncesi hizmetler, kişisel ihtiyaçları karşılama ve hastane ile ilgili değerlendirmelerin hasta bağlılığını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

İletişim unsurundan sonra katılımcılar tarafından en çok önemsenen unsurların duyuşal unsurlar olduğu görülmüştür. Bu unsurlar, hastalar tarafından görülen ve değerlendirilebilen en temel unsurlardır. Bu kapsamda Şantaş, Kurşun ve Kar, (2016) çalışmalarında hijyen ve temizlik, doktorların tutum ve davranışları ve hastanenin tıbbi-teknik donanımının hastane seçimini etkileyen en önemli üç faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Arslanoğlu ve Varol (2022) çalışmalarında, hastanenin fiziksel ortamı ile hasta memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca Hoşgör ve Hoşgör (2019) çalışmalarında, hastalar açısından en önemli tercih nedeninin hastaneye olan mesafe olduğunu tespit etmişlerdir. Tüm bu olgular değerlendirildiğinde hastanelerin hizmet kalitesinin belirlenmesinde sağlıklı iletişim unsurundan sonra duyuşal pazarlama unsurlarının geldiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan üçüncü kategoride ise duyuşal pazarlama unsurlarının hizmet hatalarının görmezden gelinmesi üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Katılımcıların önemli bir bölümü, hastanelerde asıl olanın sağlıklı iletişim ve etkili bir tedavi süreci olduğu için bu unsurlar sağlanmadan diğer unsurların çok fazla önemsenmeyeceğinden bahsetmişlerdir. Buna karşın bazı katılımcılar da duyuşal pazarlama unsurlarının hizmet hatalarının giderilmesinde etkiye bulunabileceğinden bahsetmişlerdir. Bu bağlamda, hizmet kalitesinin oluşumunun bir bütün olarak ele alınması gerektiğinden bahseden bu kişiler, duyuşal unsurların hem çalışanları hem de hastaları motive eden bir yönü olduğundan bahsetmişlerdir. İşini ve çalıştığı yeri seven çalışanların, hastaları memnun etmek için daha fazla çaba gösterecekleri ve bu çabayı gören hastaların da küçük hataları görmezden gelebileceği ifade edilmiştir. Donabedian hastanelerde hizmet kalitesini oluşturan teknik kalite, hizmet alan ve sunan arasındaki ilişki kalitesi ve hizmetle alakalı konfor ve rahatlık sağlayan unsurlar olmak üzere üç önemli öğeden bahsetmektedir. Sağlıklı bir hizmet kalitesi için tüm unsurların birlikte kullanılması önerilmektedir. Bu kapsamda tüm alanlarda belli bir standart oluşturulduğunda

süreç içerisinde yaşanabilecek küçük olumsuzlukların görmezden gelinilebileceği ifade edilmektedir.

Sonuç olarak duyuşal pazarlama unsurlarının hastanelerdeki hizmet kalitesinin en önemli belirleyicilerinden biri olduğu ve hizmet hatalarının görmezden gelinmesi noktasında dolaylı bir etkiye sahip olabileceği görülmektedir. Hastanelerde sunulan hizmetlerin pek çoğunda hastalar süreci tam olarak bilmemektedir. Bu nedenle hastalar bu tür hizmetlerin kalitesini de ölçememektedir. Dolayısıyla hastanelerde pek çok hizmetin genellikle duyuşal unsurlar kapsamında değerlendirildiği bilinmektedir. Bu unsurların iyileştirilmesiyle birlikte diğer unsurların da daha iyi algılanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle özellikle planlayıcı ve uygulayıcıların tüm duyuşal uyarılara hitap eden ve hizmetin kaliteli algılanmasına katkı sağlayan düzenlemeleri yeniden gözden geçirmelerinde fayda görülmektedir.

Sonraki çalışmalarda duyuşal pazarlama noktasında özel ve kamu hastaneleri veya devlet ve üniversite hastaneleri kapsamında karşılaştırmalar yapılabilir. Benzer şekilde hastaneler dışındaki bakım merkezleri Elibol ve Kılıçer, (2019) ve rehabilitasyon merkezleri gibi diğer sağlık kuruluşları özelinde de çalışmalar yürütülebilir. Ayrıca nitel yöntem kapsamında ele alınan bu çalışmadan ayrı olarak daha geniş kitlelerin görüş beyan etmesine imkân tanıyan nicel yöntemler de kullanılabilir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgularla yeni çalışmalarda daha geniş kitlelerin dahil edildiği farklı yöntemler kullanılabilir.

**Etik Komite Onayı:** Bu çalışma için etik komite onayı Atatürk Üniversitesi'nden alınmıştır. (Tarih: 21.11.2022, Karar No: E.88656144-000-2200383422).

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

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

**Ethics Committee Approval:** Ethics committee approval was received for this study from the ethics committee of Atatürk University. (Date: 21.11.2022, Decision No: E.88656144-000-2200383422).

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

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

**Financial Disclosure:** The author declared that this study has received no financial support.

## Kaynaklar

- Akıllıbaş, E. (2019), Beş duyunun pazarlama algısındaki gücü, *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 4(1), 97-124.
- Arslanoğlu, A., & Varol, S. (2022). Hastane fiziki yapısının hasta memnuniyetine etkisi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 203-217.
- Atilla, G., Oksay, A., & Erdem, R. (2012). Hekim-hasta iletişimi üzerine nitel bir ön çalışma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (43), 23-37.
- Cirhinlioğlu, Z. (2001). *Sağlık sosyolojisi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Elibol, F., & Kılıçer, T. (2019). Türkiye'de yatılı engelli bakım merkezlerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 19(43), 109-148.
- Erenkol, A. D., & Ak, M. (2015). Sensory marketing. *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 3(1), 1-26.

- Gill, L., White, L., & Cameron, I.D. (2011). Interaction in community-based aged healthcare: Perceptions of people with dementia. *Dementia*, 10(4), 539-554.
- Gülmez, M., & Kitapçı, O. (2008). Hastane hizmet kalitesi ve bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 165-186.
- Hoşgör, H., & Hoşgör, D. G. (2019). Hastaların hastane seçimini etkileyen faktörler: Sistemik derleme (1996-2017). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 437-456.
- Kalay, G., & Ilgaz Sümer, S. (2019). Restoran işletmelerinde duyu pazarlamanın tüketici tercihleri ve demografik değişkenler ile ilişkisinin incelenmesi: Samsun ili örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(3), 1547-1567.
- Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 332-351.
- Kaya, S. (2013). Sağlık hizmetlerinde kalite kavramı. Ed. Sıdıka Kaya içinde Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Nghiêm-Phú, B. (2017). Sensory marketing in an outdoor out-store shopping environment: An exploratory study in Japan. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(5), 994-1016.
- Öter, V., & Doğan Südaş, H. (2017). Algılanan hizmet kalitesinin hasta bağlılığı üzerine etkisi: Devlet hastanesi üzerine bir inceleme. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 43-57.
- Peyrot, M., Cooper, P. D., & Schnapf, D. (1993). Consumer satisfaction and perceived quality of outpatient health services. *Journal of Health Care Marketing*, 13(1), 24-34.
- Rahman, S., Erdem, R., & Deveci, N. (2007). Hizmet kalitesinin SERVQUAL ölçeği ile değerlendirilmesi: Elazığ'daki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 37-55.
- Shehata, A., & Alaswadi, W. (2022). Can sensory marketing factors improve the customers' pleasure and arousal in Egyptian resort hotels?. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(2), 111-131.
- Stewart, C. J., & Cash Jr, W. B. (1985). Interviewing: Principles and practices. Dubuque, IO: Wm. C. Brown Pub.
- Şantaş, F., Kurşun, A., & Kar, A. (2016). Hastane tercihine etki eden faktörler: Sağlık hizmetleri pazarlaması perspektifinden alan araştırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(1), 17-33.
- Tek, Ö. B., Engin, Ö. (2008). Modern pazarlama ilkeleri uygulamalı yönetimsel yaklaşım. Birleşik Matbaacılık.
- Tuzcuoğlu, S. (2017). Koku pazarlaması: Tüketicinin kalbine değil burnuna girme zamanı. *Turkishtime Dergi*, <https://turkishtimedergi.com/pazarlama/koku-pazarlamasi-tuketici-nin-kalbine-degil-burnuna-girme-zamani/> Erişim Zamanı: 03.09.2022.
- Ugolini, M. M., Rossato, C., & Baccarani, C. (2014). A five-senses perspective to quality in hospitals. *The TQM Journal*. 26(3), 284-299.
- Yağbasan, M., & Çakar, F. (2006). Doktor-hasta ilişkisinde dile ve davranışa dayalı iletişimsel sorunları belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 609-629.



# Sermaye Yapısı ve İnovasyon İlişkisi: Türk Otomotiv Sektörü Üzerine Uygulamalı Bir İnceleme

## Capital Ownership Structure and Innovation Performance: An Empirical Analysis on Turkish Auto Industry

Emine Beyza SATOĞLU   
Hatice DAMAR 

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat,  
İzmir, Türkiye

### öz

Küreselleşme olgusu ile ortaya çıkan uluslararası rekabet koşulları firmaları inovasyon performanslarını artırmaya zorlamaktadır. Otomotiv sektörü ülke ekonomileri içerisinde inovasyon ve teknolojik rekabete en yatkın sektörlerden biridir. Bu doğrultuda bu çalışmada Türk otomotiv firmalarının inovasyon performansını etkileyen faktörlerden sermaye yapısı incelenmiştir. Yabancı, kamu ve özel sektör sermaye paylarının Türk otomotiv firmalarında inovasyon performansını ne yönde etkileyeceği sorusu 61 adet otomotiv ana ve yan sanayi firmasından oluşan 2006-2020 dönemini kapsayan veri seti ile incelenmektedir. Probit yöntemi kullanılarak elde edilen bulgular kamu sermayesi ortaklığının otomotiv firmalarının inovasyon performansındaki artış ihtimalini kuvvetlendirdiği, yabancı sermayenin ise olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bulgular sektörün inovasyon performansı açısından piyasa yetersizliğine işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Otomotiv sektörü, kamu sermayesi, yabancı sermaye, inovasyon performansı, patentler, piyasa yetersizliği

### ABSTRACT

International competitiveness of firms has become increasingly important due to the globalization of markets. The automotive industry, as being one of the most globalized sectors, plays a crucial role in the technological development and innovation performance of economies. This study aims to investigate the impact of the capital ownership structure of Turkish automotive firms on their innovation performance by using firm level patent applications. Using a dataset of 61 Turkish automotive companies spanning from 2006 to 2020, the study employs Probit Regression analysis to examine the relationship between ownership structure (public, private, or foreign) and innovation performance. The results suggest that public and private ownership positively affects a firm's likelihood of innovation, while foreign ownership/partnership has a negative impact. Finally, the fact that public ownership has stronger impact to increase the likelihood of innovation performance proves the market failure in Turkish auto industry.

**Keywords:** Automotive industry, public ownership, foreign ownership, innovation performance, patents, market failure

### Giriş

Otomobil sektörü ülkelerin ekonomik olarak kalkınmasında ve gücünün artmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu sektörde görülen her türlü değişiklik ve gelişme beraberinde ilişkili olduğu diğer sektör kollarını da değiştirir ve geliştirir. Küreselleşme sürecinde dışa kapalı ekonomiler yerlerini açık ekonomilere bırakırken otomobil sektörü de giderek artan bir hızla gelişim göstermiştir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak otomotiv sektörü tedarik zincirinin çeşitlendiği ve üretimin büyük oranda küreselleştiği, dolayısıyla dış ticaret hacmi ve dışsal yayılımların büyük oranda arttığı en önemli sektörlerdendir.

Bu bağlamda pazarın küreselleşmesi ve yabancı sermayenin yoğunluğu otomotiv sektöründe diğer sektör kollarına göre daha yüksek düzeylerde. Öyle ki dünyada en yüksek dış yatırımların yapıldığı sektörlerin başında otomotiv endüstrisi gelmektedir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020, s. 7). Sektörün bir diğer önemli özelliği firmalar arası rekabet koşullarında otomotiv firmalarının yabancı ortaklıkları ile rekabet üstünlüğü sağlamaları ve araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinde de ortaklıklardan faydalanmalarıdır. Dolayısıyla, otomotiv sektöründe hem ihracatın hem de yabancı ortaklığın artmasının ülkenin kalkınmışlık seviyesine katkısının yanında milli inovasyon performansının iyileşmesine de yardımcı olacağı varsayılır. Buna paralel olarak globalleşen dünyada piyasada sağlam bir şekilde durabilmek ve rakiplerine karşı daha güçlü görünebilmek için sektörde yer alan firmaların inovasyon sürecine geçmeleri ve bu inovasyonu sürdürülebilir kılmaları büyük önem taşımaktadır. Literatürde çoğu çalışma ülkelerin kalkınmasında firmaların rekabetçiliği ile ilgili inovasyon faaliyetlerinin çok büyük bir

\*Bu çalışmada Hatice Damar'ın yüksek lisans tezi için oluşturulan veri setinden yararlanılmıştır.

\*In this study, the data set created for Hatice Damar's master's thesis was used.

Geliş Tarihi/Received: 31.01.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 28.02.2023

Yayın Tarihi/Publication Date:  
30.03.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:  
Emine Beyza Satoğlu  
E-posta: eminebeyza.satoglu@ikcu.edu.tr

Cite this article: Satoğlu, E.B., & Damar, H. (2023). Capital ownership structure and innovation performance: an empirical analysis on turkish auto industry. *Dynamics in Social Sciences and Humanities* 2023 4(1): 10-15.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

önem teşkil ettiğini savunmaktadır (Scherer, 1965; Geroski ve Machin, 1992; Geroski ve Toker, 1996).

Bu beklentiler ışığında bu çalışmada otomotiv sektöründeki firmaların daha iyi rekabet edebilmeleri açısından hayati öneme sahip inovasyon performansı durumlarını daha yakından incelemeye çalışıyoruz. Elbette ki, firmaların inovasyon performansını etkileyen ve tetikleyen birden fazla faktör bulunmaktadır. Fakat bu makalede ilgili literatüre inovasyon performansını iyileştireceği düşünülen önemli göstergelerden olan firmaların sermaye yapısını ele alarak katkıda bulunuyoruz. Çalışmamızda özellikle sıkça ortaya konulan yabancı sermaye sahipliğinin inovasyon performansını artıracak hipotezini Türkiye otomotiv sektöründeki firmalar bağlamında ele alarak inceliyoruz. Ayrıca kamu sermaye ortaklığı ve özel sermaye arasında inovasyon performansını artırıcı farklılıklar var mı sorusuna da cevap aramaktayız. Makalemizin en büyük katkılarından birisi şüphesiz ki kullanılan veri setidir. Bu çalışmada literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak inovasyon performansının ölçütü olarak incelenen firmaların patent başvuru sayıları kullanılmıştır. Probit analizi ile yapılan ampirik inceleme hem örneklem hem de yöntem olarak özgündür.

Çalışmanın ikinci bölümde kısaca otomotiv sektörünü ve bu sektörde Türkiye'nin konumunu inceliyoruz. Üçüncü bölüm teorik arka planı ve literatürü sunmaktadır. Dördüncü bölümde Türkiye'de faaliyetini sürdüren 61 adet otomotiv firmasından oluşan veri seti ve kullanılan yöntem anlatılmakta daha sonra uygulama sonucu elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Ardından ampirik çalışmanın sonuçları tartışılmakta ve sonuç kısmında makale bir bütün olarak ele alınmaktadır.

## Literatür İncelemesi

### Türkiye'de ve Dünya'da Otomotiv Sektörü

Bir çok sektörün lojistik nedenlerle ihtiyaç duyduğu her türlü motorlu araç otomotiv sektöründen sağlandığı için otomotiv sektörü endüstriyel kalkınmanın öncülerinden görülür. Sektörün ülke ekonomilerinin kalkınmasında lokomotif olmasının bir diğer nedeni üretim sürecinde ekonominin diğer sanayi kollarıyla bağlarının kuvvetli olmasıdır. Bu yüzden sektör hükümetler tarafından önemli kalkınma aracı olarak görülmektedir (Görener ve Görener, 2008, s. 83). Dolayısıyla sektörün çeşitli teşvikler veya doğrudan kamu sermayesi yoluyla desteklenmesi uzun yıllardır süregelen bir politikadır (İstanbul Sanayi Odası, 2002).

Türkiye'de otomotiv sanayisinin ilk önemli üretimi Anadol markası ile 1966 yılında gerçekleştirilmiştir (Damar, 2022). Ardından özellikle Marmara bölgesine kurulan otomotiv imalat fabrikaları sektörü güçlendirmeye başlamıştır (Bedir, 2002, s. 26). Süreç 1971 yılında İtalyan ve Fransızlar ile Oyak-Renault ve Tofaş lisansları kullanılarak otomobil üretmek için ortaklıklar kurulması önemlidir (Pişkin, 2017, s. 28).

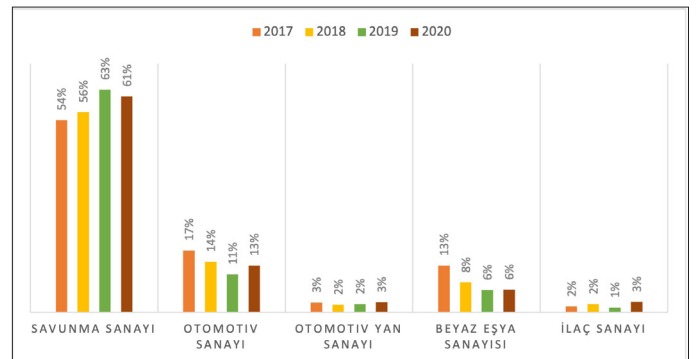
1980'li yıllara gelindiğinde Türkiye'nin otomotiv sanayisinde ilerleme kaydedemediği görülmektedir. Bu durumun sebebinin uygulanan ithal ikameci politikalar olduğu genel kabul gören görüştür (Pişkin, 2017, s. 29). Nitekim, 1980'li yılların ortasında hükümetler ithal ikameci politikaları bırakıp özel sektör yatırımlarını destekleyen ve dışa açılmacı liberal politikalar uygulamaya başlamışlardır. Liberal ekonomik politikalar özel sektörün ihracat yaparak rekabeti daha kolay öğreneceği, ölçek ekonomileri yoluyla ve yabancı ortaklıklarla verimlilik artışı sağlanacağı iddiasındadır. Küresel boyutta gerçekleşen yoğun etkileşimin çok gelişmişten az gelişmiş ülkelere doğru bilgi aktarımı olanağı sağlayacağı ve dışa açılan sektörün hızla gelişeceği ön görülür (Pişkin, 2017, s. 29).

Dünya otomotiv sektörünün tarihine baktığımızda da 1980'li yıllar ön plana çıkmaktadır. Bu yıllarda Kuzey Amerika ve Avrupa'nın büyük pazarlarda yeterli doyuma ulaşması ve Japonya'nın ürün çeşitlenmesi yoluyla üretim avantajı elde etmesi sektörü etkilemiştir. Oluşan bu koşullar yeni teknolojiler yoluyla ürün ve üretim sistemlerinin değişmeye başlamasına öncülük eder (Yılmaz ve ark. 2017, s. 687). Bütün bir rekabet ortamı sektörü inovasyon rekabetinin en yoğun yaşandığı sektörlerden yapmıştır. Nitekim, dünyadaki otomotiv endüstrisi yüksek olan ekonomilerin verileri incelendiğinde teknoloji ve tasarıma, modele, mekaniğe, üretimde yeniliğe ekstra önem verdikleri gözlenmektedir. Bu lider ekonomilerin otomotiv endüstrisi ile diğer sektörler ile karşılaştırıldığında Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin en yüksek olduğu sektörün otomotiv sektörü olduğu görülmektedir (Damar, 2022).

Küresel boyutta en sert rekabetin yaşandığı otomotiv sektöründe, geçmiş yıllarda üretim maliyetlerini düşürmek temelli fiyat rekabeti söz konusu iken günümüzde rekabet ortamı ürün kalitesi ve çeşitliliği ve yeni teknolojilerin kullanılması üzerinedir. Özellikle doygunluk seviyesi yüksek olan pazarlarda tüketici tercihleri satış payını belirleyen yegane faktördür. Dolayısıyla teknoloji, marka ve model oluşturabilme sektörde firmalara büyük üstünlük sağlamaktadır. Bu açıdan Ar-Ge harcamaları sektörde kalıcılık açısından da oldukça önemlidir. Firmalar yeni teknoloji kullanımına yönelik yatırımlarını çeşitli kamusal teşvikler, yabancı yatırım çekme veya şirket ortaklıkları yoluyla çoğaltabilmektedirler (Bedir,1999).

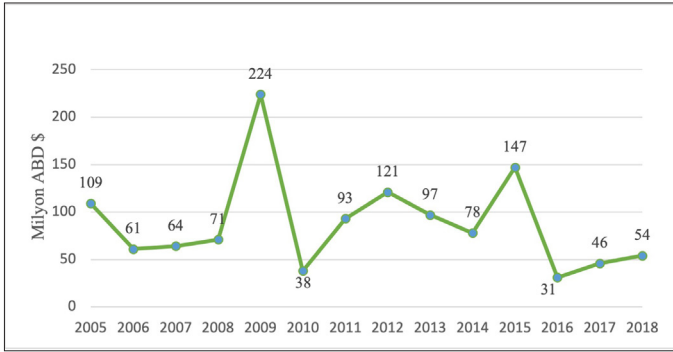
2000'li yıllardan sonra Türk otomotiv sektörünün performansında üretim ve ihracat hacmi açısından önemli gelişmeler olmuş; gerçekleştirilen üretim hacmiyle küresel pazardan elde edilen pay artmıştır. Ayrıca yapılan yeni yatırımlar sayesinde sektörün teknolojik olarak öncü firmalarının kullandıkları teknoloji, üretim standardı ve kapasitesi yerel firmaların da üretim hacminin ve kalitesinin aynı oranda artmasını sağlamıştır (Karbuç & Çalışkan, 2008, s. 12). Aynı şekilde sektörün inovasyon performansı da yükselmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 4).

Aşağıda yer alan Şekil 1'de Türkiye'de 2017-2020 yılları arası sektör bazında ARGE yatırım payları yüzde olarak verilmiştir. Bir çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de yenilik faaliyetlerinin öncü gücü savunma sanayidir. Savunma sanayiini otomotiv ana ve yan sanayisi takip etmekte ve bu sektörün istihdam kapasitesi, yan kolları ve tüketim alanları ile birlikte toplum refahına yansıyan faydasının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Turkish Time Dergisi, 2020, s. 226).



Şekil 1.

Ar-Ge İlk 50'deki Yer Alan Firmaların Sektör Bazında Toplam Ar-Ge Yatırım Oranları (Turkish Time, 2020)



**Şekil 2.** Türkiye Otomotiv Sektörüne Yapılan Yabancı Sermaye Yatırımları (Milyon ABD \$) (TCMB, 2021)

Öte yandan Türkiye’de yabancı sermaye payının en yüksek olduğu sektör otomotiv sektörüdür (Aydın, 2006, s. 87). 2020 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük on dört otomotiv firmasının sadece dört tanesi tamamen yerli sermayelidir. Sektördeki diğer on firma yabancı sermayeli ortaklıklarıyla birlikte aralarından üç tanesi % 100 yabancı sermayelidir (OSD, 2020, s. 3).

2000’li yıllarda yapılan yabancı sermaye yatırımlarının sektörün büyümesinde büyük rol oynadığı düşünülmektedir. Yabancı yatırımcılar ülkedeki ucuz emek gücünden, sektöre verilen teşviklerden faydalanırken, yerel aktörler de yabancı yatırımcının teknolojik bilgisinden, uluslararası rekabet koşullarına aşinalıktan, dolaylı Ar-Ge faaliyetlerinden, iş gücünden ve ihracat artışından faydalanmaktadır. 2005-2018 yılları için Türkiye otomotiv sektörüne yönelik yabancı sermaye yatırımları Şekil 2’de sunulmuştur. Yapılan bu yatırımlar sonucu olarak sektörün üretim ve istihdam kapasitesinde ve ihracat hacminde görülecek artışların yanında Ar-Ge harcamalarında ve patent başvuru sayılarında, yani yenilikçi performansında yükselişler beklenmektedir (Arslan, 2019).

### **İnovasyon Performansı ve Sermaye Yapısı**

Bir firmanın inovasyon sürecinde rekabet avantajı sağlaması küresel boyutlu rekabet koşullarında bir çok iç ve dış faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden birisi firmaların mülkiyet (sahiplik) yapısıdır (Lee ve O’Neill, 2003; Love ve ark, 1996). Firmaların sahiplik yapısı ve kurumsal organizasyon inovasyon performanslarını da etkileyen ana mekanizmalardan birisidir. Ortaklıklarda, firma sahiplerinin kimlik ve kaynak donatımındaki çeşitliliği firma performansını önemli oranda etkilemektedir (Douma ve ark, 2006). Lööf ve arkadaşları (2004) da, firmaların kurumsal yönetim tarzının inovasyon stratejisinin etkilediğini belirtmiştir. Uzun vadeli ve riskli kararlar içeren inovasyon stratejisinde sermaye yapısı belirleyiciliği vardır (Lee ve O’Neill, 2003).

Öte yandan, kamu sermayesi inovasyon ilişkisini inceleyen çalışmalar devletçi politikaların yaygın olduğu 1960’lı yıllara kadar uzanmaktadır. Kamunun yenilikçi politikalarda aktif rol alması gerekliliği iktisat literatüründe ‘piyasa başarısızlığı (yetersizliği) teorisi’ ile açıklanmaktadır (Arrow, 1962; Perez-Sebastian, 2015). Özellikle yeterli mülkiyet hakkı şartlarının oluşmadığı piyasalarda oldukça maliyetli olan ARGE çalışmalarına özel sektör tarafından yeterli yatırımların yapılmayacağı bu nedenle kamusal yatırımlarla sürecin pekiştirilmesi gerektiği iddiasındaki bu tez özellikle 1980’lere kadar olan dönemde yoğun olarak kabul görmekteydi. 1980 sonrası liberalleşen ekonomilerde özel sektör her alanda geliştiği gibi yenilikçi faaliyetlerde de başrol oynamaya başlamıştır.

Dolayısıyla iktisadi çalışmalar piyasa yetersizliği argümanını terk edip kamusal aktivitelerin özel sektöre göre verimsizliğini vurgulamaya başlarlar. İnovasyon alanına kayan piyasa rekabetinin yenilikçi faaliyetler açısından verimlilik artırıcı olduğu noktalarına işaret edilir (Perez-Sebastian, 2015). Nitekim, bu süreçte ARGE’ye ayrılan özel sektör payları artmış, yapılan yatırımın ekonomik geri dönüşünü güvence altına alan mülkiyet haklarında, patent ve telif hakkı korumalarında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Dolayısıyla güncel literatür özel sektör ARGE yatırımlarının inovasyon performansı açısından kamu yatırımlarından daha verimli olacağı üzerine yoğunlaşmaktadır. Yine de aksi yönlü bulguların elde edildiği ampirik çalışmalar da vardır (Satoglu ve ark., 2021). Örneğin, Mo-iwo ve Tao (2013), 1980-2010 yılları içinde BRICS ülkelerinin ABD, Japonya, Almanya gibi gelişmiş ülkeler karşısında önplana çıkışını bahsi geçen ülkelerde kamunun inovasyon hedefli yatırımlarının özel sektöre kıyasla olan verimliliği üzerinden açıklamaktadır. Öte yandan, Perez-Sebastian (2015), inovasyon açısından piyasa ve hükümet yetersizliklerini açıklayan çalışmasında fikri mülkiyet haklarının kamu yatırımlarının verimli sonuçlar doğurması açısından da önemli olduğu sonucuna varmıştır.

Literatürde yabancı sektör yatırımlarının yenilikçiliği artırıcı etkisi olduğu üzerine de bir çok çalışma vardır. Falk (2008), yabancı sermaye sahipliği ile inovasyon performansı arasındaki ilişkinin olumlu olduğunu çok uluslu şirketlerin yerli firmalara göre teknolojik rekabet avantajı olmasıyla açıklar. Bu sayede yabancı firmalar yerli firmaların teknolojilerinin ve inovasyon performanslarının iyileşmesinde etkili olurlar (Kogut, 1983). Ayrıca, yabancı yatırımcıların yerli firmaların mülkiyet paylarını kullanarak teknoloji geliştirme konusunda daha çok teşvik alabildikleri düşünülür (Chang ve ark, 2006). Çünkü yabancı mülkiyete sahip çok uluslu firmalar, teknolojik bilgiden yararlanabilme yetisine ve geniş bir araştırma geliştirme stratejine sahiptirler (Le Bas ve Sierra, 2002;591).

Uluslararası işletmecilik alanında yapılan ampirik çalışmalar çok uluslu şirketlerin (ÇUŞ) inovasyon davranışı ve performansının, yerli firmalara göre farklı olduğunu göstermektedir. Örneğin Balcet ve Evangelista (2005), İtalya’da yabancı ortaklı firmaların yerli firmalardan daha yüksek inovasyon performansına sahip olduklarını gösterirken, Castellani ve Zanfei (2003), İtalya’daki yabancı sermayeli firmaların yerli işletmelere göre daha yüksek inovasyon performansını sergilediklerini göstermektedir. Lööf ve ark. (2006), İskandinav ülkelerinde üzerine olan ampirik çalışmalarında yabancı ortaklıkların firmaların inovasyon performansını arttırdığını ortaya koymuşlardır. Hollanda’da yabancı iştiraklerin yerli firmalardan daha fazla inovasyon yaptığını gösterdikleri çalışmalarında Sadowski ve Sadowaki-Rasters (2006), bu inovasyon performansının taktiklere dayandığı notunu düşmektedir.

### **Veri Seti ve Yöntem**

Ampirik çalışmamızda özel, kamu ve yabancı sermaye paylarının Türk otomotiv firmalarının inovasyon performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemek için çeşitli kaynaklardan firma düzeyli bir veri seti oluşturduk. Bu amaç doğrultusunda Türkiye otomotiv sektöründe faaliyette olan ISO 500 arasında bulunan 61 adet otomotiv firmasının 2006-2020 yılları arası on beş yıl için olan verileri elde edilmiştir. Firmaların seçiminde, Türk Patent Enstitüsü’nden elde edilen firma bazlı patent başvuru sayıları kriter olmuştur. Patent başvuru sayıları yüksek olan fakat çalışmada araştırılan bağımlı ve bağımsız değişkenler için verileri bulunmayan ve eksik gözlem sayısı olan firmalar çalışmaya dahil edilmemiştir.

Tablo 1. Model Değişkenler için Tanımlayıcı İstatistikler Ve Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Patent	.25	41.28	1.000							
(2) Özel Sektör Ser. Payı	63.71	6.81	0.163	1.000						
(3) Kamu Sermaye Payı	.85	40.52	0.165	-0.215	1.000					
(4) Yabancı Sermaye Payı	33.73	.43	-0.224	-0.958	-0.000	1.000				
(5) Net Satış Oranı	2.798e+09	5.171e+08	0.253	-0.155	-0.033	0.119	1.000			
(6) İhracat	86859159	2.563e+08	0.042	0.024	0.241	-0.106	-0.035	1.000		
(7) Firma Büyüklüğü	2464.55	1.05	0.239	-0.270	-0.035	0.263	0.734	-0.064	1.000	
(8) Firma Yaşı	22	5.3	-0.030	-0.119	0.136	0.091	0.018	0.059	-0.189	1.000

İkili Probit regresyon analizi yöntemi ile incelenmek üzere incelediğimiz üç farklı olguyu içeren aşağıdaki modeller oluşturulmuştur. Modellerde  $\beta_0$  sabit terimi,  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$  bağımsız değişkenlere ait katsayıları,  $u_{it}$  ise hata terimlerini simgelemektedir.

$$\text{Model 1: Patent}_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{özelsermaye})_{it-1} + \beta_2 \log(\text{NetSatışlar})_{it} + \beta_3 \log(\text{ihracat})_{it} + \beta_4 \log(\text{firmabüyüklüğü})_{it} + \beta_5 \log(\text{firmayaşı})_{it} + \beta_6(\text{yıl})_{it} + u_{it}$$

$$\text{Model 2: Patent}_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{kamusermayesi})_{it} + \beta_2 \log(\text{NetSatışlar})_{it} + \beta_3 \log(\text{ihracat})_{it} + \beta_4 \log(\text{ücretlichalışan})_{it-1} + \beta_5 \log(\text{firmayaşı})_{it} + \beta_6(\text{yıl})_{it} + u_{it}$$

$$\text{Model 3: Patent}_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{yabancisermaye})_{it-1} + \beta_2 \log(\text{NetSatışlar})_{it} + \beta_3 \log(\text{ihracat})_{it} + \beta_4 \log(\text{firma büyüklüğü})_{it} + \beta_5 \log(\text{firmayaşı})_{it} + \beta_6(\text{yıl})_{it} + u_{it}$$

Veri setimizde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlere dair tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon matrisini içeren bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır. Sunulan korelasyon rakamları Model 1-3'te kullanılan değişkenler açısından yüksek korelasyon problemine işaret etmemektedir. Modellerde yer alan bağımlı değişken *patent*, Türk Patent Enstitüsü tarafından yayınlanan Türkiye'de faaliyet gösteren otomotiv firmalarının B60, B61, B62, B63, B64, B66, B68, IPC sınıflarına göre hazırlanan yerli patent başvuru sayılarıdır ve inovasyon performansını ölçmek için kullanılmıştır. Birçok firmanın patent başvuru sayısının düşüklüğü ve belirli yıllarda hiç başvuru yapılmamış olmasını göz önünde bulundurarak değişkenimizi ikili probit modeline uygun olacak şekilde, firma tarafından belirtilen yılda patent başvurusu yapıldı ise 1, yapılmadı ise 0 olacak şekilde çift değişkenli hale getirdik. Dolayısıyla probit model sonucunda bağımsız değişkenler için elde edilecek pozitif değerli katsayılar bağımlı değişkenimiz açısından inovasyon performansının yükseldiği anlamına gelmektedir.

Modellerde temel açıklayıcı değişken olarak kullanılan, *özelsermaye*, firmanın sermaye yapısı içinde özel sermaye payını, *kamusermaye* kamu sermayesi payını ve *yabancisermaye* firmaların sermaye yapısı için de yabancı sermaye payını yüzde oran olarak ifade etmektedir. Kontrol değişkenlerinden *Netsatışlar* firmaların finansal performansının göstergesi olarak modellere eklenmiştir. *İhracat* değişkeni firmalarının yıllık ihracat değerinin dolar cinsinden hesabı ve ihracat kaynaklı inovasyon artışlarını kontrol etmek amaçlı eklenmiştir. Modellerde yer alan diğer kontrol değişkenleri ise firmaların büyüklüğünü gösteren toplam ücretli çalışan sayısı (*firmabüyüklüğü*), firmaların kuruluştan itibaren aktif olduğu yıl sayısı gösteren (*firmayaşı*) ve modelleri zaman ve firma heterojenliği etkilerinden arındırmak için kullanılan firma ve yıl sabitleridir. Modellerde yer alan tüm kontrol değişkenler logaritmik dönüşüm yapılarak kullanılmıştır. *Firmayaşı* değişkeni OSD (2020) verilerinden, diğer bağımsız değişkenler Türkiye İhracatçılar Meclisinin yayınladığı yıllık raporlardan elde edilmiştir.

Modellerimiz uyumluluk testleri açısından iyi sonuçlar vermektedir. Analiz sonucu elde edilen sözde R kare oranları modellerin patent artışı ihtimalini tahmin gücünün güçlü olduğunu her üç

Tablo 2. İnovasyon Performansı Üzerinde Özel, Kamu ve Yabancı Sermaye Sahipliği

Değişkenler	(1)	(2)	(3)
	Özel	Kamu	Yabancı
Özel Sektör Sermaye Payı	0.00833*** (0.00195)		
Kamu Sermaye Payı		0.719** (0.315)	
Yabancı Sermaye Payı			-0.0112*** (0.00209)
Net Satış Oranı (TL)	0,00*** (0)	5.58e-11*** (0)	0,001** (0)
İhracat	1.48e-09 (1.47e-09)	6.27e-10 (1.57e-09)	7.72e-10 (1.47e-09)
Firma Büyüklüğü	0.171 (0.106)	-0.0211 (0.101)	0.217** (0.108)
Firma Yaşı	2.294 (10.49)	-10.58 (9.944)	3.479 (10.84)
Sabit değişken	-69.63 (80.13)	19.62 (81.97)	-77.25 (89.06)
Firma Sabiti	EVET	EVET	EVET
Zaman Sabiti	EVET	EVET	EVET
Gözlem sayısı	362	362	362
LR Ki Kare	108.77	82.28	122.5
Sözde R2	0.23	0.17	0.26
Pearson İyi Uyumluluk İstatistiği			
Ki Kare	351.25	375.57	345.56
P Değeri	0.35	0.11	0.43

Not: \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla %10, %5 ve %1 anlamlılık düzeylerini göstermektedir. Parantez içlerindeki değerler robust standart hatalar yer almaktadır. Bağımlı değişken: inovasyon performansı-1

model için de kanıtlamaktadır. Ayrıca modellerimiz için yapılan Pearson iyi uyumluluk testi sonuçları hem ki kare hem de p değerleri ile Tablo 2'de sunulmuştur. Her üç model için de elde edilen yüksek p değerleri modellerimizin iyi uyumluluk gösterdiğini kanıtlamaktadır.

## Bulgular ve Tartışma

Probit regresyon analiz yöntemi ile geliştirilen üç model için elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmaktadır. Buna göre, özel sermaye payının inovasyon performansı üzerine etkisinin incelendiği birinci modelde elde edilen sonuçlar, özel sermaye payı yükseldikçe inovasyon performansında artış görülme ihtimalinin arttığını ortaya koymaktadır. Pozitif ve %1 anlamlılık düzeyinde geçerli bulunan sonuçlar özel sermayenin otomotiv sektörde inovasyon performansına olumlu etkisi olduğunu da göstermektedir.

İkinci modelimiz kamu sektörü ortaklığının patent başvurusu sayılarına etkisini pozitif ve anlamlı bulmuştur. Yani herhangi bir otomotiv firmasının yapısında kamu sermaye payı yükseldikçe aynı firmanın inovasyon performansı da artma eğilimindedir. Katsayılar kıyaslandığında da görülmektedir ki kamu sektörü Türkiye'de otomotiv sektöründe inovasyonun öncülüğünü üstlenmektedir.

Yabancı sermayenin ise inovasyon performansına olumsuz etkisi bulunmuştur (Model 3). Bir Türk otomotiv firmasında yabancı sermaye sahipliği arttıkça inovasyon performansında düşüş görülme ihtimali yükselmektedir. Bu bulgu Türk otomotiv sektörü açısından dikkat çekicidir.

Benzer şekilde kontrol değişkenlerini incelediğimizde de ihracatın inovasyon performansı ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. İhracat temelli bir üretim yapısı olan Türk otomotiv sektörünün inovatif olarak ihracattan fayda sağlayamadığı görülmektedir. Diğer kontrol değişkenleri için de anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Sadece yabancı sermayeyi ele alan üçüncü modelde firma büyüklüğünün inovatif performansını olumlu etkileyeceği sonucunu buluyoruz.

## Sonuç ve Öneriler

Otomotiv sektörü Türkiye için hem dışa açıklık oranı, hem istihdam kapasitesi hem de yabancı sermaye çekme oranı nedeniyle oldukça önemlidir. Fakat 1980'lerden itibaren büyük oranda küreselleşen, ihracat temelli olarak kapasitesini artıran ve yan dalları ile beraber önemli bir istihdam alanı olan sektörün inovasyon performansı sınırlı kalmıştır. Sektörün verimlilik artışına ve inovasyon alanına beklenildiği oranda katkı sağlamadığı uzun yıllardır tartışılan bir olgudur.

Bu çalışmada ilgili tartışmalara yeni bir ışık tutuyoruz. 61 başat otomotiv firmasının 2006-2020 yılları içerisindeki sermaye yapıları ve inovasyon performansları arasındaki ilişkiyi incelediğimiz çalışmamızda, Türk otomotiv firmalarının yabancı sermaye ile ilişkilendikleri oranda inovatif performanslarının düştüğünü, bununla beraber inovasyon yapmaya en meyilli firmaların da kamu sermayesi ortaklığı olan firmalar olduğu sonucunu bulduk.

Özel sektör firmalarının da inovasyon performansları ile olumlu ilişkisinin teyit edildiği çalışmamızın kuskusuz en önemli bulgusu Türk otomotiv sektörünün uluslararasılaşmadan yenilikçilik anlamında verim alamadığının hem yabancı sermaye oranı ile inovasyon performansı ilişkisinin negatif çıkması hem de ihracat ile anlamlı bir ilişki bulunamamasında görülmektedir.

Dünya otomotiv sektörünün ARGE yoğun bir sektör olduğu ve kalite ve ürün rekabetinin en yoğun yaşandığı sektörlerden olduğu göz önünde bulundurulduğunda Türk otomotiv sektöründe bulunan uluslararası otomotiv firmalarının ve kurdukları ortaklıkların ürün geliştirmeyi önceliklemediği görülmektedir. Bu firmaların sektöre yaptıkları yatırımlarda temel motivasyonlarının üretim kapasitesini geliştirmek olduğu söylenilebilir. Buna karşın kamu ile kurulan ortaklıkların, ürün geliştirmeyi öncelik haline getirdiği ve özel sektörden daha yenilikçi olduğu görülmektedir. Ürün geliştirme konusunda arkadan gelen bir çok ekonomide kamu ortaklıklarının ve teşviklerinin benzer roller üstlendiği bilinen bir gerçektir. Türk otomotiv sektöründe de ARGE için oluşan piyasa yetersizliğinin kamu ortaklıkları yoluyla kapatılmaya çalışıldığını görüyoruz.

Yine de sermaye ve bilgi yoğun bir sektör olan otomotiv sektöründe Türkiye'nin yeterli düzeyde olmaması, uluslararası firmaların ARGE potansiyelinin çok daha yüksek olması nedenleriyle özel sermayenin ve yabancı ortaklıkların Türkiye'de ARGE süreçlerine katılımını teşvik edici politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ileriki çalışmaların hangi teşvik politikalarının inovasyon performansını artırdığı ve otomotiv sektöründe yabancı ortaklıkların ürün geliştirme yatırımı tercihlerinin nasıl şekillendiğini incelemeleri önemli katkılar sunacaktır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazar Katkıları:** Fikir- E.B.S., H.D.; Tasarım- E.B.S., H.D.; Denetleme- E.B.S.; Kaynaklar- E.B.S., H.D.; Malzemeler- E.B.S., H.D.; Veri Toplama ve İşleme- E.B.S., H.D.; Analiz ve Yorum, E.B.S.; Literatür Taraması, E.B.S., H.D.; Yazma, E.B.S., H.D.; Eleştirel İnceleme, E.B.S.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Author Contributions:** Concept – E.B.S., H.D.; Design– E.B.S., H.D.; Supervision– E.B.S.; – Resources – E.B.S., H.D.; Materials – E.B.S., H.D.; - Data Collection and/or Processing – E.B.S., H.D.; Analysis and/or Interpretation– E.B.S.; Literature Search– E.B.S., H.D.; Writing Manuscript – E.B.S., H.D.; Critical Review – E.B.S.; - Other – E.B.S.

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

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## Kaynaklar

- Arrow, K.J. (1962). Economic welfare and the allocation for resources for invention. Universities-National Bureau Committee for Economic Research (Ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity* (609-619). Princeton University Press.
- Arslan, I. (2019). *Dünya'da ve Türkiye'de Otomotiv Sektörü, Bist 100'de İşlem Gören Otomotiv Sektörü İşletmelerinin Finansal Analizi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bedir, A. (1999). *Gelişmiş Otomotiv Sanayilerinde Ana-Yan Sanayi İlişkileri ve Türkiye'de Otomotiv Yan Sanayinin Geleceği*. İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- Bedir, A. (2002). *Türkiye'de Otomotiv Sanayii Gelişme Perspektifi*. Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- Balcer, G., & Evangelista, R. (2005). Global technology: Innovation strategies of foreign affiliates in Italy. *Transnational Corporations*, 14(2), 52-92.
- Castellani, D., & Zanfei, A. (2003). *Innovation, foreign ownership, and multinationality: An empirical analysis in Italian manufacturing firms*. [Bildiri Sunumu] 2003 European International Business Academy Conference, Copenhagen.
- Chang, S. J., Chung, C., & Mahmood, I. P. (2006). When and how does business group affiliation promote firm innovation? A tale of two emerging economies. *Organization Science*, 17(6), 637-656.
- Damar, H. (2022). *Türk Otomotiv Sektöründe İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler: Yabancı Sermaye, İhracat ve AR-GE Harcamaları*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deng, Z., Jean R.B. & Sinkovics, R. (2011). Determinants of International Innovation Performance in Chinese Manufacturing Firms: An Integrated Perspective. *Asian Business & Management*, 11, 31-55.
- Douma, S., Rejje G. & Rezaul, K. (2006). Foreign And Domestic Ownership, Business Groups, And Firm Performance: Evidence, From a Large Emerging Market. *Strategic Management Journal*, 27(7), 637-657.
- Falk, M., (2008). Effects of Foreign Ownership On Innovation Activities: Empirical Evidence For Twelve European Countries. *National Institute Economic Review*, 204, 85-97.
- Geroski, P.A., & Machin, S. (1992). Do Innovating Firms Outperform Non-innovators? *Business Strategy Review*, Summer, 79-90.
- Geroski, P.A., & Toker, S. (1996). The Turnover Of Market Leaders In UK Manufacturing Industry, 1979-86. *International Journal of Industrial Organization*, 14, 141- 158.

- Görener, A., & Görener, Ö. (2008). Türk Otomotiv Sektörünün Ülke Ekonomisine Katkıları ve Geleceğe Yönelik Sektörel Beklentiler. *Journal of Yasar University*, 3/10, 1213-1232.
- ISO. (2002). *Otomotiv Sanayi Sektörü Raporu*. İstanbul Sanayi Odası.
- Karbuz, F., & Çalışkan, E. (2008). *Otomotiv Sektör Raporu*, 13/8. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Kogut, B. (1983). Foreign Direct Investment As A Sequential Process. In Kindleberger, C., Audretsch, D. (Eds.), *The Multinational Corporation in the 1980s* (s. 35-56) The MIT Press.
- Le Bas, C., & Sierra, C. (2002). Location Versus Home Country Advantages in R&D Activities: Some Further Results On Multinationals' Locational Strategies. *Research Policy*, 31, 589-606.
- Lee, P.M., & O'Neill, H.M. (2003) Ownership Structures And R&D Investments Of U.S. And Japanese Firms: Agency And Stewardship Perspectives. *Academy of Management Journal*, 46, 212-225.
- Love, J.H., Ascroft, B., & Dunlop, Stewart. (1996). Corporate Structure, Ownership and The Likelihood of Innovation. *Applied Economics*, 28, 737-746.
- Lööf, H., Ebersberger, B., & Borje, J. (2006). *Does ownership matter? The impact of foreign takeovers on innovation and productivity performance*. (Working paper, 69) CESIS- Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.
- Moiwo, J. P., & Tao, F. (2013). The changing dynamics in citation index publication position China in a race with the USA for global leadership. *Scientometrics*, 95(3), 1031-1050.
- Otomotiv Sanayicileri Derneği. (2020), *Küresel Otomotiv Sektörü Değerlendirme Raporları*.
- Perez-Sebastian, F. (2015). Market failure, government inefficiency, and optimal R&D policy. *Economics Letters*, 128, 43-47. doi.org/10.1016/j.econlet.2015.01.012
- Pişkin, S. (2017). *Otomotiv Sektör Raporu: Türkiye Otomotiv Sanayii Rekabet Gücü ve Talep Dinamikleri Perspektifinde 2020 İç Pazar Beklentileri*. TSKB Ekonomik Araştırmalar.
- Sadowski, B. M., & Sadowski-Rasters, G. (2006). On The Innovativeness Of Foreign Affiliates: Evidence From Companies In The Netherlands. *Research Policy*, 35, 447-462.
- Satoglu, E. B., Balkış, G., & Damar, H. (2021). TÜBİTAK Araştırma Geliştirme ve Proje Desteklerinin Akademik Araştırma Faaliyetlerine Olan Etkisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11 (1), 83-91. https://doi.org/10.5961/jhes.2021.431
- Scherer, F.M. (1965). Firm Size, Market Structure, Opportunity, and The Output of Patented Inventions. *American Economic Review*, 55, 1097-1125
- TCMB. (2021) *Evds İstatistikleri*.
- T.C. Sanayi ve Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Otomotiv Sektör Raporu*.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2020). *Otomotiv Sektör Raporu*.
- Turkish Time Dergisi. (2020). *Türkiye'nin Ar-Ge Harcamaları En Yüksek 250 Şirket Raporu*.
- Yılmaz, S., Taştan, K., Ecek, N. & Çınar, E. (2017). Otomotiv Sektörünün Dünyadaki ve Türkiye'deki Değişimi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7/3, 685-695.

# Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: İşe Bağlanmanın Aracı Rolü<sup>1</sup>

## The Effect of Person-Supervisor Fit on Job Performance: Mediating Role of Work Engagement

Sema POLATCI   
İfakat ATAĞ 

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,  
İktisadi ve İdarim Bilimler Fakültesi,  
İşletme, Tokat, Türkiye  
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Zara  
Ahmet Çuhadaroğlu Meslek Yüksek  
Okulu, Sivas, Türkiye

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe bağlanma düzeyinin aracı rolünün incelenmesidir. Bu amaçla TR 83 bölgesindeki mavi yakalı çalışanlardan anket yoluyla veri toplanmış ve bu veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve LISREL programları kullanılmıştır. Aracılık hipotezinin test edilmesinde Hayes (2022) tarafından geliştirilmiş olan Process makro eklentisinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda işe bağlanmanın kişi-yönetici uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-yönetici uyumu, işe bağlanma, iş performansı

### ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of person-supervisor fit on job performance and the mediating role of work engagement. For this purpose, data was collected through a survey from the blue-collar workers in TR83 region and analysis and evaluations were made in the context of these data. SPSS and LISREL programs were used in the analysis of the data. Process macro plug-in developed by Hayes (2022) was used to test the mediation hypothesis. As a result of the analysis, it was determined that work engagement mediates the relationship between person-supervisor fit and job performance. In the light of the findings, suggestions were developed for researchers and practitioners.

**Keywords:** Person-supervisor fit, work engagement, job performance

### Giriş

Örgütler açısından uyum, çalışma ortamının birden çok yönüyle ilgili olarak çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Yazında bu durum kişi-çevre uyumu olarak adlandırılmaktadır. Kökleri etkileşimsel psikolojiye dayanan kişi-çevre uyumu, sosyal ve davranış bilimlerindeki ortak bazı alanlarda önemli bir araştırma sahasıdır. Hayatımızın temel alanlarıyla ilgili olması ve kişilerin bu temel alanlarla çevreleri arasında iyi uyumu algıladığında ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlara dair bilinenler nedeniyle dikkat çeken bir kavramdır (Morley,2007). Çalışma kapsamında kişi-çevre uyumunun bir boyutu olan kişi-yönetici uyumu üzerinde durulmuştur. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki uyum, iş yaşamındaki taraflar açısından önem arz etmekte ve örgütsel amaçlar için istenilen davranışların sergilenmesi yönünden de gerekli bir uyum türü olabilmektedir. Uyum yazınında temel araştırmalardan biri olan Kristof- Brown ve arkadaşları (2005) tarafından tüm uyum türlerini kapsayan bir meta analiz araştırması yapılmıştır. Bu araştırmayla uyum türlerinin, işle ilgili tutum ve davranışlar üzerindeki etkisine dair güçlü kanıtlar elde edilmiştir. Uyum konusunda yapılan birçok araştırmada kişinin çevresi ile olan uyumunun bireysel düzeyde performansı, bağlanma ve iş tatmini gibi psikolojik durumları olumlu etkilediğini göstermektedir (De Cooman ve ark., 2019). Kişinin işi, örgütü ve mesleği ile olan uyumu en yaygın olarak araştırılan uyum türleri arasında yer alırken, kişi-yönetici ve kişi-grup uyumu ile ilgili daha az araştırma bulunmaktadır (Greguras ve Diefendorff, 2009). Benzer şekilde yerli yazında da en çok araştırılan boyutlar kişinin işi ve örgütü ile arasındaki uyumu iken, kişinin yöneticisi ile uyumunu konu alan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Konu ile ilgili bir başka boşluk, uyum türlerinin önemli bireysel sonuçlarla *nasıl* ilişkili olduğunu belirlemeye yönelik araştırmalara ihtiyaç olduğu (Lee ve ark., 2017) yönündedir. Bu teorik boşluklardan hareketle araştırmanın ilk amacı, kişi-yönetici uyumunun iş performansı ve işe bağlanma üzerine etkilerinin araştırılmasıdır. Araştırmanın temel amacı ise, işe bağlanmanın kişi-yönetici uyumu ile iş performansı arasındaki etkileşimde aracı bir role sahip olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. İşe bağlanmanın potansiyel aracılık etkisinin incelenerek kişi-yönetici uyumu ve performans arasındaki süreç hakkında daha fazla bilgi edinmek ve bu etkileşimin aydınlatılması amaçlanmıştır. Yöneticisi ile uyumlu, işine bağlı çalışanların yüksek iş performansı sergileyeceği öngörülmektedir. Araştırma ile çalışanların iş performansı ve işe bağlanmaları üzerinde kişi-yönetici uyumunun önemini görmeye yönelik faydalı sonuçlar üretileceği düşünülmektedir. Bu sonuçların örgütsel amaçlara sağlayacağı katkılar göz önüne alındığında çalışma ile yöneticilere, çalışanlara ve insan kaynakları uygulayıcılarına bir ışık tutulması hedeflenmektedir.

\*Bu çalışma, Prof. Dr. Sema Polatçı'nın danışmanlığında İfakat Atak'ın hazırlanmakta olduğu doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

Geliş Tarihi/Received: 08.02.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 07.03.2023

Yayın Tarihi/Publication Date:  
30.03.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:  
İfakat Atak  
E-posta: ifakatmuslu@gmail.com

Cite this article: Polatçı, S. & Atak, İ. (2023). The effect of person-supervisor fit on job performance: mediating role of work engagement. *Dynamics in Social Sciences and Humanities* 2023 4(1): 16-23.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Yazına yönelik yapılan araştırmada kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolüne ilişkin yerli yazında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yabancı yazında ise bu üç değişkeni lider üye etkileşimiyle birlikte ele alan bir çalışmaya (Utami ve Zakiy, 2020) rastlanmıştır. Bu nedenle araştırmamızın yerli yazın açısından özgün olacağı ve yukarıda açıklandığı üzere her iki yazındaki boşlukları doldurmaya katkısı açısından da önem arz edeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırma ile yazındaki boşluğu kısmen gidermek ve çalışma sonunda örgütlere katkı sağlamak hedeflenmektedir.

### **Kavramsal Çerçeve**

Bu başlık altında kişilerin iş yaşamında önemli yeri olan ve çalışma kapsamında ele alınan temel değişkenler üzerinde durulmuştur. Ayrıca, bu değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak hipotezlerin geliştirilme sürecine de değinilmeye çalışılmıştır.

### **Kişi-Yönetici Uyumu**

Yönetici, yönetim alanındaki bilgi birikimine ek olarak kendi bilgi ve becerisini de kullanarak başkaları aracılığıyla çalışıp, işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işini yapan kişidir (Koçel, 2018). Yönetici, örgütün başarılı olması için çalışanların motivasyonunu sağlamalıdır. Benzer şekilde, yönetsel etkinliklerden sonuç alınabilmesi için de çalışanların her biri görevlerini yerine getirebilmek için istekli olmalıdır (Şimşek ve ark., 2014). Ayrıca, yöneticilerin çalışanlar hakkında olumlu izlenimlere sahip olması ve onları örgüt için bir değer olarak kabul edip etmemeleri durumuna göre çalışanlar da örgütteki kurallara uyma eğilimi gösterebilmektedir (İlerler ve Gülova, 2020). Bu ve benzeri nedenlerle çalışanlar ile yöneticiler arasındaki uyum, iş yaşamındaki taraflar açısından önem arz etmekte ve örgütsel amaçlar için istenilen davranışların sergilenmesi yönünden de gerekli bir uyum türü olabilmektedir.

Kişi-yönetici uyumu Jansen ve Kristof-Brown (2006) tarafından, bir iş ortamındaki belirli kişi çiftleri arasındaki uyumluluğu vurgulayan ek bir uyum boyutu olarak yazına kazandırılmıştır. İşe başvuran ve görüşmecisi, yönetici ve ast, mentor ve çalışan arasındaki uyum üzerine önemli araştırmalar geliştirilmiştir.

Bu uyum türü kişiler ile çalışma ortamlarındaki diğer önemli kişiler arasındaki ikili ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. Üzerinde durulan nokta tipik olarak bir kişi ile önemli bir diğer kişi arasındaki uyum olmasına rağmen, herhangi iki kişi arasında da ikili uyum oluşabilmekte ve bu nedenle kişi-birey (PI) uyumu şeklinde de adlandırılmaktadır (Kristof-Brown ve Guay, 2011).

Lider-takipçi değer uyumu, yönetici-ast kişilik benzerliği ve yönetici-çalışan hedef uyumu gibi çalışmalar bu kategoriye dahil edilmektedir. Genellikle bir kişinin ve yöneticinin özellikleri arasındaki uyum veya benzerlikler kişi-yönetici uyumu olarak adlandırılmaktadır (Astakhova, 2016) ve genel bir kişi-çevre uyumu çerçevesi oluşturmak için önemli ve ek bir boyut olarak görülmektedir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006).

### **Kişi-Yönetici Uyumu ve İşe Bağlanma İlişkisi**

Kavram olarak işe bağlanma, "pozitif psikoloji" ye yönelik eğilimin bir parçasıdır. Psikoloji biliminde ortaya çıkan bu pozitif akım, bu bilimin ilgili olduğu tüm alanlara ve dolayısıyla örgütsel davranışa da yansımıştır (Turgut, 2010).

Bağlanma kavramını yazına ilk olarak Kahn (1990) kazandırmıştır ve yaptığı tanımın özünde, bireylerin iş rollerine bağlılığı söz konusudur. Kahn bağlanmayı, örgüt üyelerinin benliklerini iş rolleri için kullanmaları ve bu durumda da kendilerini psikolojik, bilişsel ve duygusal olarak işe vermeleri şeklinde tanımlamıştır (Kahn, 1990).

Dolayısıyla, Kahn'a göre bağlanma, örgütsel bir rolü üstlenirken ve gerçekleştirirken fiziksel olduğu kadar psikolojik olarak da var olmak anlamına gelmektedir (Kular ve ark., 2008).

Olumlu, tatmin edici ve işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlanan işe bağlanma, *dinçlik (vigor)*, *adanma (dedication)* ve *yoğunlaşma (absorption)*(Schaufeli ve ark., 2002) olmak üzere üç boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir. *Dinçlik boyutu*; çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılığa sahip olma, kişinin işine karşı çaba harcama istekliliği ve zorluklar karşısında sebat etme anlamına gelmekte (Mazzetti ve ark., 2016) ve kişinin işini yaparken kolay kolay yorulmaması (Maslach ve ark., 2001) durumunu da içermektedir. *Adanma boyutu*; kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olmasını ve aynı zamanda bir anlamlılık, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygularının yaşanmasını ifade etmektedir (Mazzetti ve ark., 2016). Son olarak *yoğunlaşma boyutu* ise kişinin işine tamamen daldığı hoş bir durumu (Maslach ve ark., 2001) yansıtmaktadır. Yoğunlaşma durumunda kişi çalışırken kendisini işine kaptırmakta ve çalışmaya ara vermekte zorlanmaktadır (Turgut, 2011).

Bilgi ve hizmet ekonomisi açısından 21. yüzyılda çalışanların işleriyle olan psikolojik bağları kritik bir öneme sahiptir. Modern iş dünyası yaratıcılıkla gelişmekte iken mevcut ekonomide de ilerlemeler yeni fikirlerle gerçekleşmektedir. Örgütler etkin bir şekilde rekabet edebilmek için yalnızca en iyi yetenekleri işe almakla kalmamalı, aynı zamanda çalışanlarına tüm yeteneklerini işlerine uygulama konusunda ilham vermelidir. Kendini enerjik ve kendini işine adanmış, yani işine bağlı çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bu nedenle işe bağlanmanın bir yandan çalışanlar için gerçek bir fark yaratabileceği diğer yandan da örgütlere rekabet avantajı sağlabileceği önerilmektedir (Leiter ve Bakker, 2010).

Yazın incelendiğinde, kişi-yönetici uyumu ile ilgili araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Yabancı yazında yapılan araştırmalar yerli yazına nispeten daha fazladır. Ancak her iki yazın açısından özellikli olarak kişi-yönetici uyumu ve işe bağlanma arasındaki doğrudan ilişkiyi inceleyen araştırmalardaki sınırlılık nedeniyle, aşağıda bahsedilen benzer olumlu tutum ve davranışlar üzerinde elde edilmiş bulgulardan yola çıkılarak kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı artıracığı beklenilmiştir.

Hsieh ve Wang (2015) tarafından Tayvan'da yapılan araştırmada, yöneticilerin otantik davranış sergilemelerinin her iki tarafın iyi niyetini artıracığı ifade edilmiştir. Yöneticilerin çalışanların duygularına değer vermesi ve çalışanların da bunu algılaması durumunda, çalışanların işlerine daha çok bağlanacağı çıkarımında bulunulmuştur. İşe bağlanmayı artıran bir diğer öncül olarak yönetici desteği karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin işe bağlanmayı artıracığı, yerli ve yabancı yazında yapılan bazı araştırmalarla desteklenmiştir (Swanberg ve ark., 2011; Bal Taştan, 2014). Güncel bir araştırmada ise kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediğine dair kurulan hipotez desteklenmiştir (Utami ve Zakiy, 2020). Dolayısıyla bu araştırmalara dayanarak çalışan ve yöneticisi arasındaki uyumun çalışanların işe bağlanmasını olumlu yönde etkileyeceği beklenilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın ilk hipotezi aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.

**H<sub>1</sub>:** Kişi-yönetici uyumu işe bağlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.

### **Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Performansı İlişkisi**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının temelini oluşturan varsayım, insanların örgütün anahtar kaynağı olduğu ve örgütsel



performansın büyük oranda bu kaynağa bağlı olduğudur (Armstrong, 2006). İstenilen ya da beklenen düzeyde performans sergilemeleri açısından sosyal bir varlık olan çalışanların tutum ve davranışları, örgütlerin üzerinde durması gereken önemli bir konudur (Sökmen ve Bıyık, 2016).

İş performansına ilişkin pek çok tanımın ortak yönü, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010). Çalışanların bir örgütteki iş performansını onların bilgi, beceri, davranış ve etik değerlerini yansıtırken aynı zamanda çalışanların örgütün beklentilerini yerine getirme yeteneğini ortaya koymaktadır (Darvishmotevali ve Ali, 2020). İlgili yazında kavramın görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutlu bir yapıdan oluştuğu kabul görmektedir. Buna göre görev performansı, teknik süreçlerin yerine getirilerek ya da bu sürece hizmet edilerek ve sürecin devamlılığının sağlanarak örgütlerin teknik temeliyle doğrudan bir ilişki üstlenmektedir (Motowidlo ve ark., 1997). Bağlamsal performans ise esas görev faaliyetleriyle direk olarak ilgili olmayan fakat bu görevler için örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda temiz bir hava yaratmaya hizmet eden önemli davranışlardır. Bu tür davranışlar resmi olarak işin bir parçası olmayan görevleri yerine getirmek için gönüllü olmayı içeren davranışlardır (Borman, 2004).

Kristof-Brown ve arkadaşlarının (2005) meta-analiz araştırmasına göre algılanan kişi-yönetici uyumunun performansı etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırma kapsamında kişi-yönetici uyumunun iş tatmini, yönetici tatmini ve liderle ilişkinin kalitesi gibi çalışan sonuçlarıyla pozitif ilişkili olduğu da tespit edilmiştir. Kodden (2020) tarafından yapılan güncel bir araştırma kapsamında kişi-yönetici uyumu, performansın yordayıcısı olarak yüksek bir puan almıştır. Yerli yazında ise Demir (2015) tarafından yapılan araştırma kapsamında, kişi-yönetici uyumunun işgörenlerin iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.

**H<sub>2</sub>:** Kişi-yönetici uyumu iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

### **Aracı Değişken Olarak İşe Bağlanma**

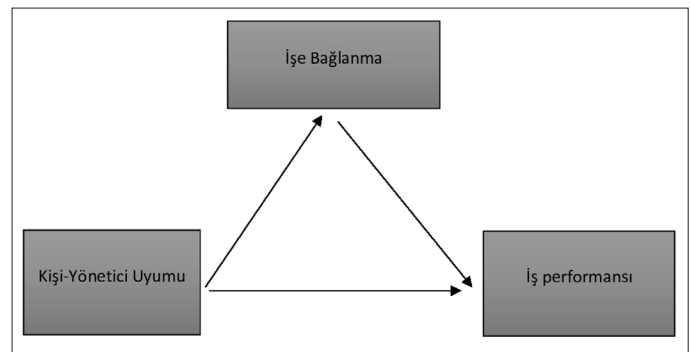
Yazında yapılan önemli miktardaki çalışmada iş yerinde uyumun, insanlar için önemli olduğunun altı çizilmektedir. Ayrıca çalışma ortamına uyum algılayan çalışanların, uyum sağlama-yanlara göre daha iyi durumda olduğu da belirtilmektedir. Yine yapılan birçok çalışmada çevrelerine uyum sağlayan bireylerin işlerinden tatmin, örgütlerine daha bağlı ve daha iyi performans gösterme eğiliminde oldukları görülmüştür (Van Vianen, Shen ve Chuang, 2011).

İşe bağlanma ve performans arasındaki bağlantı hem teorik hem de görgül açıdan desteklenmektedir. İşine hevesli, kendisini dinç ve güçlü hisseden çalışanlar daha iyi rol içi ve ekstra rol performansı göstermektedir (Bakker ve ark., 2008). İşe bağlanma ile ilgili yazında detaylı bir araştırma yapan Bakker ve Demerotti (2008), kavram hakkında yapılmış olan nitel ve nicel çalışmaları gözden geçirerek bir model önermişlerdir. Bu çalışmaya göre, işe bağlanma daha yüksek iş performansına yol açmaktadır. Alfes ve arkadaşları (2016) tarafından İngiltere’de bir hizmet kurumundaki 335 çalışan ile yapılan çalışmada ise, iş talepleri kaynakları modeline dayanarak bağlanmanın iş performansını artıracak beklenilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yine, işe bağlanma ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Günümüzde çalışanlar iş ortamında çevrenin birden çok düzeyine (iş, örgüt, yönetici, meslek ve grup olarak kabul edilen) dahil olmaktadır. Her bir çevre düzeyinin çalışan tutum ve davranışları üzerine farklı etkiye sahip olduğu araştırmalarla desteklenmektedir. Yazında uyumun çok boyutlu olduğu kabul edilmekle birlikte bu uyum türlerinin birbirleriyle ve önemli bireysel sonuçlarla nasıl ilişkili olduğunu belirlemeye yönelik araştırmalara ihtiyaç olduğu (Lee ve ark., 2017) belirtilmektedir. Yöneticisi ile uyumlu, işine bağlı çalışanların yüksek iş performansı sergileyeceği öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında ve yapılan çalışmalardan yola çıkılarak araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.

**H<sub>3</sub>:** Kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanma aracılık rolü üstlenmektedir.

Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



**Şekil 1.**  
Araştırma Modeli

## **Yöntem**

Bu başlık altında araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve örneklemden elde edilen verilerle araştırma hipotezlerinin analiz ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’ndan (16.11.22 tarihli ve 38 karar numaralı) gerekli izin alınmıştır. Ayrıca çalışmaya katılan katılımcılardan yazılı onam alınmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Samsun, Tokat, Çorum ve Amasya illerini kapsayan TR83 bölgesinde görev yapan mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evrene ait mavi yakalı çalışan sayısı Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) resmi internet sitesinden (tuik.gov.tr) bilgi talebinde bulunularak elde edilmiştir. Buna göre 2021 yılına ait toplam mavi yakalı çalışan sayısı 539.000 olarak bildirilmiştir. Araştırma analizleri 350 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında yapılmıştır. Ulaşılan katılımcı sayısı Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından önerilen (her bir değişken×8 + 50 katılımcı) örneklem büyüklüğü sayısını sağlamakta ve modelin testi için yeterli görülmektedir. Bu katılımcılara veri toplama hizmeti sunan bir işletme aracılığıyla ulaşılmıştır. Diğer örneklem tekniklerinin çoğuna kıyasla daha kolay, hızlı olması (Gürbüz ve Şahin, 2016) ve araştırma evreninin tamamına ulaşılmasının mümkün olmaması nedeniyle “kolayda örnekleme” tekniği kullanılmıştır. Demografik özellikler açısından bakıldığında katılımcıların %53.6’sı kadın (N=186), %46.4’ü erkek (N=161) ve yaş ortalamaları 34’tür. Medeni durum açısından katılımcıların %69.2’si evli (N=240) ve %30.8’i (N=107) bekarlıdır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda kişi-yönetici uyumu, işe bağlanma ve iş performansı ölçekleri ile demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerini elde etmek amacıyla kişisel bilgi sorularına (yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir durumu vs.) yer verilmiştir. Katılımcıların, işe bağlanma ve iş performansı ölçeklerindeki ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li Likert derecelemesi (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Katılımcıların yöneticisi ile olan uyumlarını belirlemek amacıyla ise "1=Hiç uyumlu değil" ile "5=Tamamen uyumlu" arasında değişen 5'li Likert derecelemesi kullanılmıştır. Anket formu katılımcılara veri toplama hizmeti sunan bir işletme aracılığıyla çevrimiçi şekilde ulaştırılmış ve katılımcıların teşviki açısından maddi ödül sunulmuştur. Veriler Eylül 2022 – Ekim 2022 arası dönemde toplanmıştır.

### Kişi-Yönetici Uyumu Ölçeği

Katılımcıların yöneticileri ile olan uyum düzeyleri, Chuang, Shen ve Judge (2016) tarafından geliştirilen ve *Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS)* olarak adlandırılan "Algılanan Kişi-Çevre Uyumu" ölçeğinin bir boyutu kullanılarak ölçülmüştür. *Kişi-Yönetici Uyumu* 5 ifadeden oluşmakta ve örnek bir ifadesi "Çalışma tarzınız ile yöneticinizin çalışma tarzı arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?" şeklindedir. Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır.

Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Tatlı ve Çakmak (2019) tarafından yapılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (0,98).

Çalışma kapsamında ölçeğin çevirisi araştırmacı tarafından Brislin ve arkadaşlarının (1973) önerdiği bilimsel ölçek çeviri süreci takip edilerek yapılmış olup yapı geçerliliğini test etmek amacıyla LISREL paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin orijinalindeki yapısını koruduğu tespit edilmiştir.

### İşe Bağlanma Ölçeği

Katılımcıların işe bağlanma düzeyleri, Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen ve *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* olarak adlandırılan "İşe Bağlanma" ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçeğin orijinali 17 ifadedir. *Dinçlik, adanma ve yoğunlaşma* olmak üzere 3 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçekte ters ifade yer almamaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; "İşimde kendimi enerji dolu hissedirim" şeklindedir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yapılmıştır. Orijinali 17 ifadelili ve 3 boyutlu olan ölçeğin yapısı Türk çalışanlardan oluşan örnekleme korunmuştur. Ölçeğin tümü için hesaplanan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,94'tür. Alt boyutlar için elde edilen güvenilirlik katsayıları değerleri de kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (0,84-0,87).

### İş Performansı Ölçeği

Katılımcıların iş performansı düzeyleri, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen "İş Performansı" ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçeğin orijinali 25 ifadedir. *Görev ve Bağlımsal performans* olmak üzere 2 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçekte 3 tane ters kodlu ifade yer almaktadır. Analizlere geçilmeden önce bu ifadelerle ilişkin veriler ters çevrilerek puanlanmıştır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; "Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim" şeklindedir. Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,86'dir. Ölçek, ulusal yazındaki çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Polatçı, 2014; Ünlü ve Yürür,

2011). Polatçı (2014) tarafından ölçeğin tamamının güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

### Pilot Uygulama ve Analiz

Araştırmacıların yeni bir ölçek geliştirirken veya mevcut bir ölçeği kullanırken ölçeğin açık ve uygun bir dil kullandığını, bariz hataları veya eksiklikleri olmadığını ve kullanılmadan önce en azından yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğunu doğrulamaları gerekmektedir. Dolayısıyla bu sorunları ele almak ve bir çalışmanın yapılabiliğini araştırmak için pilot uygulama önerilmektedir (Johanson ve Brooks, 2010). Bu çalışma kapsamında ise, yazında daha önceden kullanılan ölçeklerin örneklemden elde edilen veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını (DFA) ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla pilot uygulama yapılmıştır.

Pilot uygulama, araştırmanın evreni içinde yer alan 104 mavi yaka çalışanına veri toplama hizmeti sunan bir işletme aracılığıyla anket uygulanarak yapılmıştır. Pilot uygulama için ulaşılan bu katılımcı sayısı, Sim ve Lewis (2012) ile Teare ve arkadaşlarına (2014) göre yeterlidir.

Pilot uygulama kapsamında anket formlarından elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences Inc., Chicago, IL, ABD) (uç değer, normal dağılım, güvenilirlik analizi vb.) ve LISREL 8.80 (Scientific Software International Inc., USA) (doğrulayıcı faktör analizi - DFA) programları aracılığıyla analizlere tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda tüm ölçeklerin (kişi-örgüt uyumu tek boyutlu; iş performansı iki boyutlu; işe bağlanma üç boyutlu) orijinalindeki yapılarını koruduğu tespit edilmiştir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal geçerliliği sağlanan ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ) hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde olması (Field, 2013) gerekmektedir. Pilot çalışmada elde edilen sonuçlara göre, tüm ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik değerlerine sahip oldukları görülmüştür.

Pilot çalışmadan sonra elde edilen veriler ışığında anket formu revize edilmiş ve katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22 ve LISREL paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Ayrıca, aracılık hipotezlerinin test edilmesi için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, geleneksel aracılık analizi yönteminden daha güvenilir sonuçlar ürettiği öne sürülmektedir (Hayes, 2018). Analizler Hayes (2022) tarafından geliştirilmiş olan Process makro kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örnekleme seçeneği tercih edilmiştir.

Verilerin analize hazırlanması ve veri analizi öncesi işlemler kapsamında gerekli olan adımlar takip edilmiştir. 350 katılımcı için gerçekleştirilen kodlamalarda kayıp değer olmadığı tespit edilmiştir. Sonraki aşamada uç değerler olup olmadığına bakılmış ve 3 katılımcı uç değere sahip olmaları ve normal dağılımını etkilemesi nedeniyle analizlere dahil edilmemiştir.

LISREL programı ile ölçümün geçerliliğini test etmek amacıyla her bir ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeklerin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal geçerliliği sağlanan ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ) hesaplanmış ve Cronbach Alfa değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde (Field, 2013) oldukları görülmüştür. Uyum iyiliği değerleri ve güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 1. Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	Cmin/df	CFI	GFI	RMR	NFI	NNFI	IFI	RMSEA
1-Kişi-Yönetici Uyum	2.1	0.99	0.99	0.02	0.99	0.99	0.99	0.05
2- İşe Bağlanma	3	0.97	0.87	0.05	0.97	0.97	0.97	0.09
3-İş Performansı	2.7	0.96	0.88	0.05	0.94	0.96	0.96	0.07
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 3	≥.90	≥.85	≤ 0.1	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08 (≤.10)
Mükemmel Uyum	≤ 2	≥.95	≥.95	≤ 0.05	≥.95	≥.95	≥.95	≤.05

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Sümer, 2000: 61; Anderson ve Gerbing, 1984; Schumacker ve Lomax, 2004; Hooper ve ark., 2008.

Tablo 2. Araştırma Ölçeklerine Ait Güvenirlik Değerleri

Ölçekler	Güvenirlik
Kişi-Yönetici Uyum	0,90
İşe Bağlanma	0,95
İş Performansı	0,91

Tablo 3. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapmaları ve Değişkenler Arası İlişkiler

	Ort.	S.S	2	3
1.Kişi-Yönetici Uyum	3,13	1,12	,325**	,230**
2.İşe Bağlanma	4,04	,74		,683**
3.İş Performansı	4,32	,55		

Tablo 4. Kişi-Yönetici Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b	Std. Hata	β	Model İstatistikleri
İşe Bağlanma	Kişi-Yönetici Uyum	,216	,034	,325	R <sup>2</sup> = ,106 F = 40,723 p <,000

Tablo 5. Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b	Std. Hata	β	Model İstatistikleri
İş Performansı	Kişi-Yönetici Uyum	,114	,026	,230	R <sup>2</sup> = ,053 F = 19,347 p <,000

Tablo 6. Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model 1	Sonuç Değişkenleri					
	İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Kişi-Yönetici Uyum (X)	a	.216***	.034	c'	.005***	.021
İşe Bağlanma (M)		-	-	b	.506***	.031
		R <sup>2</sup> =0.106		R <sup>2</sup> =0.467		
		F=40,723; p<.001		F=150,666 p<.001		

\*\*\* p<.001

Tablo 1 ve 2'ye göre ölçekler için uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu, ölçeklere ait güvenilirlik katsayılarının ise 0,70'ten büyük olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, tüm ölçeklerin geçerli güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine sahip oldukları görülmüştür.

## Bulgular

Araştırmanın bulguları “Değişkenlerin Ortalamaları ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular”, “Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları” ve “Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları” başlıkları altında ele alınmıştır.

**Değişkenlerin Ortalamaları ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**  
Araştırmada geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesinden önce, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson

korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları ile değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı ( $p < 0,01$ ) ve pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Tablo 3'te sunulduğu üzere kişi-yönetici uyumunun işe bağlanma ( $r = ,325$ ) ve iş performansı ile ( $r = ,230$ ) anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. İşe bağlanmanın ise iş performansı ( $r = ,683$ ) ile güçlü düzeyde ve pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

### Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmaya ait ilk iki hipotezin test edilmesi amacıyla SPSS programı üzerinden regresyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak gerçekleştirilen regresyon analizlerinde, yalnızca bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine bakılmak istendiğinden ve sonrasında Hayes Process eklentisi kullanılacağından basit regresyon analizi tercih edilmiştir.

### Kişi-Yönetici Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla kişi-yönetici uyumunun işe bağlanma üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen regresyon analizi sonucu Tablo.4'te sunulmuştur.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,000$ ). Regresyon analizi bulgularına göre kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Analize ilişkin R<sup>2</sup> değerine göre kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmada meydana gelen değişimin yaklaşık %11'ini açıkladığı görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon katsayısına ( $\beta$  değeri) dayanarak kişi-yönetici uyumundaki bir standart sapmalık değişimin, işe bağlanmada .325'lik standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu söylemek mümkündür.

Buna göre Tablo 4'te sunulduğu üzere ilk hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.

### Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen regresyon analizi sonucu Tablo.5'te sunulmuştur.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,000$ ). Regresyon analizi bulgularına göre kişi-yönetici uyumunun iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Analize ilişkin R<sup>2</sup> değerine göre kişi-yönetici uyumunun iş performansında meydana gelen değişimin %5'ini açıkladığı görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon katsayısına ( $\beta$  değeri) dayanarak kişi-yönetici uyumundaki bir standart sapmalık değişimin, iş performansındaki .230'luk standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu söylemek mümkündür.

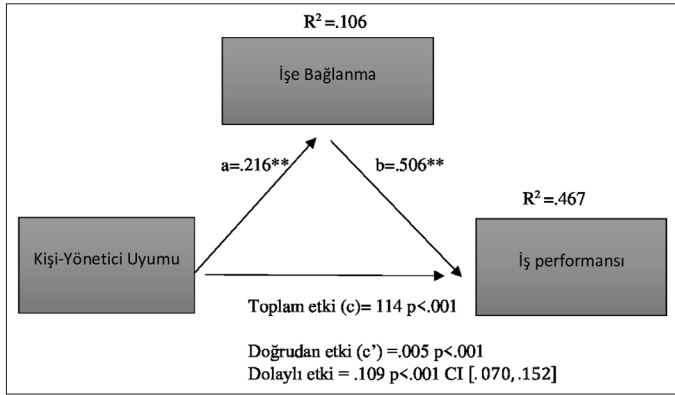
Buna göre Tablo.5'te sunulduğu üzere ikinci hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmiştir.

### Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın üçüncü hipotezinin test edilmesi amacıyla kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Aracılık etkisinin tespiti için Hayes Process Macro 4.2 SPSS eklentisinden yararlanılarak yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan doğrudan, dolaylı ve toplam etki sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık etkisi olup olmadığına yönelik Tablo 6'daki sonuçlar değerlendirildiğinde işe bağlanmanın kişi-yönetici uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir ( $b=.109$ , %95 CI, . Bootstrap yönteminde 5000 yeniden örnekleme ile yapılan etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki (CI) değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi gerekmektedir (Hayes, 2022). Buna göre araştırmada yüzdelik yöntem ile elde edilmiş olan Bootstrap alt ve üst sınır güven aralığı değerlerinin (CI), sıfır (0) değerini kapsamadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında araştırmanın son hipotezi olan  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir. Aracılık analizi etki değerlerine ilişkin model Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 1.

Kişi Yönetici Uyumu-İşe Bağlanma-İş Performansı Modeli  
Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R² değerleri, etki büyüklüğünü göstermektedir.

## Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe bağlanma düzeyinin aracı rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla TR 83 bölgesinde bulunan mavi yakalı çalışanlardan toplanan veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmada geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesinden önce, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarında kişi-yönetici uyumu ve işe bağlanma ile kişi-yönetici uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediğine dair  $H_1$  hipotezi ve kişi-yönetici uyumunun iş performansını pozitif yönde etkilediğine dair  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar yazında yer alan bazı araştırmalarla genel anlamda paralellik göstermektedir (Kodden, 2020; Utami ve Zakiy, 2020).

Kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir. Buna göre kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, başka bir ifadeyle işe bağlanmanın kişi-yönetici uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç yerli yazında daha önce bir arada incelenmemiş üç değişken arasındaki etkileşimi ortaya koyması nedeniyle çalışmanın en önemli çıktısı olarak dikkati çekmektedir. Ayrıca bu sonuç, yabancı yazında rastlanan bir araştırmanın (Utami ve Zakiy, 2020) sonucu ile paralellik göstermektedir.

Sonuçlar, örgütlerde çalışanların iş performansı düzeylerinde kişi-yönetici uyumu ve işe bağlanma kavramlarının etkisinin önemini ortaya koymaktadır. Kendisini yöneticisi ile uyumlu gören ve işine bağlanan bir çalışanın iş performansının olumlu yönde etkileneceği tespit edilmiştir. Kişi-yönetici uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşimde işe bağlanma yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Yöneticisi ile iyi bir uyum yakalayan çalışan daha çok işine bağlanabilir. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcılarına, performansın iyileştirilmesi ve artırılması için çalışanların kişi-yönetici uyumlarıyla birlikte işe bağlanma düzeylerinin de göz önünde bulundurulması önerilebilir. Yöneticiler ve İK uygulayıcıları, iş ortamında çalışanların üstleri ile olan uyum algılarını geliştirmeye teşvik edilmelidir. Muchinsky ve Monahan'a (1987) göre kişinin çevresindeki diğer bireylerle benzer ya da çevresini bütünüyle özelliğe sahip olduğunda ortaya çıkan uyum türü *benzerlik uyumunu* ifade etmektedir. Buna göre taraflar arasındaki kişilik, değer ya da amaç benzerliklerinden yola çıkılarak çalışanlar ve üstleri arasındaki uyum algıları artırılabilir. Bu durum, işe bağlanmayla birlikte örgütlerin amaçlarına katkı sağlayacak çalışan davranışlarını beraberinde getirebilir.

Araştırmamızın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Bu sınırlılıkların azaltılması ve daha sonra yapılacak araştırmalar için bazı öneriler sunulmuştur.

Araştırma kapsamındaki veriler katılımcılardan öz bildirim yoluyla elde edildiği için sonuçlar ortak yöntem yanlılığından etkilenmiş olabilir. Dolayısıyla ilerideki araştırmalarda bireylerin kendisiyle birlikte yöneticisinden de veri toplanarak değerlendirme yapılması önerilmektedir. Ayrıca farklı örneklemlerden de veri toplanarak araştırma kısıtlarının azaltıldığı farklı çalışmalar daha genellenabilir sonuçlar sunabilir. Bunların yanında sonraki araştırmalarda, kişi-yönetici uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşimin aydınlatılması adına işte kendini yetiştirme, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler modele aracı değişken olarak eklenebilir.

**Etik Komite Onayı:** Bu çalışma için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır (Tarih: 16.11.2022, Karar No: 38).

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazar Katkıları:** Fikir S.P, İ.A- Tasarım SP, İ.A- Denetleme SP, İ.A- Kaynaklar SP, İ.A- Malzemeler SP, İ.A- Veri Toplanması-İşlemesi SP, İ.A- Analiz ve Yorum SP, İ.A- Litaretür Taraması İ.A- Yazıyı Yazan İ.A- Eleştirel İnceleme SP.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics Committee Approval:** Ethics committee approval was received for this study from the ethics committee of the Tokat Gaziosmanpaşa University Social and Human Sciences Research Ethics Committee (Date: 16.11.2022, Decision No: 38).

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Author Contributions:** Concept- S.P, İ.A; Design- S.P, İ.A; Supervision- S.P; Resources- S.P, İ.A; Materials- S.P, İ.A; Data collection or Processing- S.P, İ.A; Analysis- S.P, İ.A; Literature Search- İ.A.; Writing Manuscript- İ.A.; Critical Review- S.P.

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

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## Kaynaklar

- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*. 3.Baskı. London ve Philadelphia: Kogan Page.
- Alfes, K., Shantz, A. ve Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323-1339.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*. 13(3), 209-223.
- Bal Taştan, S. (2014). The theoretical implications of job demands-resources model: A research study on the relations of job demands, supervisor support and job autonomy with work engagement. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 149-192.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions In Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Brislin, Richard W., Walter J. LONNER ve Robert M. THORNDIKE (1973), *Cross-Cultural Research Methods*, New York: John Wiley – Sons Pub.
- Chuang, A., Shen, C. T. ve Judge, T. A. (2016). Development of a multidimensional instrument of person-environment fit: The perceived person-environment fit scale (PPEFS). *Applied Psychology: An International Review*, 65, 66–98. DOI:10.1017/CBO9781107415324.004
- Darvishmotevali, M. ve Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102462
- Demir, M. (2015). Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 57-71.
- De Cooman, R., Mol, S. T., Billsberry, J., Boon, C. ve Den Hartog, D. N. (2019). Epilogue: Frontiers in person-environment fit research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 646-652.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1):49-55.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications.
- Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254- 275.
- Greguras, G. J. ve Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Hsieh, C. C. ve Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348. DOI: 10.1080/09585192.2015.1025234
- İlerler, T. G. ve Gülöva, A. A. (2020). Yönetici Desteğinin Çalışanların Kurallara Uyma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Business & Economics Research Journal*, 11(2), 495-513.
- Jansen, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 193-212.
- Johanson, G. A. ve Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: sample size for pilot studies. *Educational and psychological measurement*, 70(3), 394-400. DOI: 10.1177/0013164409355692
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kristof-Brown, A. ve Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. S. Zedeck (Ed.), *American psychological association handbook of industrial and organizational psychology* içinde (s.1-50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis OF person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kodden, B. (2020). The Effect of Person-Organization Fit on Work Engagement and Performance, *The Art of Sustainable Performance* içinde (s. 55-59). Springer, Cham.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., ve Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Kim, M. S., ve Kim, H. S. (2017). Person-environment fit and its effects on employees' emotions and self-rated/supervisor-rated performances. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29 (5), 1447-1467.
- Leiter, M. P. ve Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B. ve Guglielmi, D. (2016). Are workaholism and work engagement in the eye of the beholder?. *European Journal of Psychological Assessment*.34(1), 30-40. DOI: 10.1027/1015-5759/a000318
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*.22(2), 109-117.
- Motowild, S. J., Borman, W. C., ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71- 83.
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Sim, J. ve Lewis, M. (2012). The size of a pilot study for a clinical trial should be calculated in relation to considerations of precision and efficiency. *Journal of clinical epidemiology*, 65(3), 301-308. DOI: 10.1016/j.jclinepi.2011.07.011

- Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Informatics Technologies*, 9(2), 221-227.
- Swanberg, J. E., McKechnie, S. P., Ojha, M. U. ve James, J. B. (2011). Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs?. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 613-624. DOI:10.1016/j.jvb.2011.04.012
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemici, T. (2014). *Davranış Bilimleri* 2.Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S., (2007). *Using Multivariate Statistics*, 5th edition. Pearson Education, Boston.
- Tatlı, M. ve Çakmak, A. F. (2019). Kişi-çevre uyumunun farklı kavramsal yaklaşımlar açısından çok düzeyli ölçümü; hemşirelerin uyum algıları ile çalışma tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2464-2488.
- Teare, M. D., Dimairo, M., Shephard, N., Hayman, A., Whitehead, A. ve Walters, S. J. (2014). Sample size requirements to estimate key design parameters from external pilot randomised controlled trials: a simulation study. *Trials*, 15(1), 1-13.
- Turgut, T. (2010). Çalışmaya tutkunluk. İslamoğlu, G.(Ed.). *Kurumlar da iyilik de var* içinde (s.57-89). Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Utami, V. P. ve Zakiy, M. (2020). Linking Leader Member Exchange and Person Supervisor Fit With Employee Performance: the Mediating Role of Employee Work Engagement. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2), 121-137.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Van Vianen, A. E., Shen, C. T. ve Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926. DOI: 10.1002/job.726

# İlkokul 2. Sınıf Öğrencilerinin Çarpma İşlemini Anlamlandırılmaları

## Making Sense of Multiplication by Primary School Second Grade Students

Gülşah ÖZDEMİR BAKI 

Atatürk Üniversitesi, Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, Erzurum, Türkiye

### öz

Mevcut çalışmada ilkökul 2. sınıf öğrencilerinin sınıfta ilk kez tanıştıkları çarpma işlemini nasıl anlamlandırdıkları, nerelerde zorluk çektikleri ve ne tür hatalar yaptıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, çalışma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasına uygun olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın katılımcılarını 46 ilkökul 2. sınıf öğrencisi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak 2. sınıf çarpma işleminin öğrenme kazanımlarını içeren sekiz sorudan oluşan bir test uygulanmış ve ardından öğrencilerle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda öğrencilerin çarpma işlemini modellemede, bir doğal sayının 0 ile çarpımını tekrarlanan toplama olarak göstermede ve çarpma işlemini gerektiren problem çözümlerinde çeşitli hatalar yaptıkları belirlenmiştir. Bu hatalara dayalı olarak yürütülen birebir görüşmelerde öğrencilerin hatalarını fark ettikleri ve çarpma işlemini toplama işlemine dayalı olarak anladıkları görülmüştür. Ek olarak, görüşme yapılan öğrencilerin toplama ve çıkarma işlemlerinden ziyade çarpma işlemini daha zevkli buldukları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çarpma işlemi, anlamlandırma, model kullanma, ilkökul öğrencileri

### ABSTRACT

In the current study, it was aimed to determine how the second-year primary school students made sense of the multiplication operation that they met for the first time in the classroom, where they had difficulties and what kind of mistakes they made. For this purpose, the study was designed in accordance with the case study, one of the qualitative research methods. The participants of the study consist of the 46 second-year primary school students. In the study, a test consisting of eight questions including the learning outcomes of the multiplication process was applied. In line with the answers given by the students to the test, one-on-one interviews were conducted to determine the reasons for the mistakes made by the students in the multiplication process. The obtained data were analyzed using descriptive analysis technique. As a result of the analyzes, it was determined that the students made various mistakes in modeling the multiplication operation, in showing the multiplication of a natural number by 0 with the addition operation, and in solving problems that required the multiplication operation. In the interviews conducted based on these errors, it was seen that the students noticed their mistakes and understood the multiplication process based on the addition process. In addition, in the interviews, it was determined that the students found multiplication more enjoyable than addition and subtraction.

**Keywords:** Multiplication, making sense, using models, primary school students

### Giriş

İlkokulda öğrenciler, önce toplama ve çıkarma daha sonra çarpma ve bölme gibi temel kavramlarla tanışır. Erken yaşlarda karşılaştıkları bu kavramların anlamlarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini anlamak okul öncesi dönemden başlayıp ortaöğretimin son basamağına kadar devam etmektedir. Nitekim öğrencilerin bu kavramları tam olarak anlamaları ve formel işlemleri gerçekleştirebilmeleri ise uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu uzun sürecin aşamaları birbirine bağlı sistematiik bir şekilde ilerlemektedir. Bu nedenle eğitimin ilk yıllarında bu kavramların anlaşılması daha sonraki yıllarda öğrencilerin matematiik öğrenmelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Matematiğin temel aritmetik işlemlerine odaklanılması gerektiğini, çünkü bu işlemlerin sayı teorisinin temel kısmı olduğunu belirten Chin ve Jiew (2019), dört temel aritmetik işlem arasında çarpmayı anlamlandırmanın karmaşık bir süreç olduğunu ileri sürmüştür. Çarpma işlemini Altun(2001, s. 215), aynı sayının çok kereler toplamının alınması işleminin kısa yazılışı olarak tanımlarken Baykul (2009, s.155) ise eleman sayıları eşit olan sonlu sayıdaki iki ayrık kümenin birleşiminin eleman sayısının bulunması olarak ifade etmiştir. Bu yönde Simon ve Blume (1994) çarpma işleminde grup sayısı ve her gruptaki nesne sayısı bilindiğinde, çarpmanın anlaşılmasının genellikle toplam miktarıyla ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar, biçimsel olarak grup sayısının çarpmanı, gruptaki her sayının çarpılanı gösterdiğini ve toplam miktarın ise çarpımı verdiğini ifade etmişlerdir. Örneğin, dört kalem kutusu ve her kalem kutusunda üç kalem vardır. Bu durumda çarpım dört, çarpılan üç ve kalemlerin toplam miktarını temsil eden çarpım ise on ikidir. Benzer şekilde Clark ve Kamii (1996), çarpma işleminin toplamadan çarpımsal

Geliş Tarihi/Received: 20.02.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 10.03.2023

Yayın Tarihi/Publication Date:  
30.03.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:  
Gülşah Özdemir  
E-posta: ozdmr.gls@ gmail.com

Cite this article: Özdemir Baki, G. (2023). Making Sense of Multiplication by Primary School Second Grade Students. *Dynamics in Social Sciences and Humanities* 2023 4(1): 24-30.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

bir düşünmeye geçiş olarak geliştirildiğini göstererek çarpmanın sezgisel olarak tekrarlanan toplama işleminden türetildiğine dikkat çekmişlerdir. Örneğin  $3 \times 2$ 'i  $2+2+2$  olarak yazıp, her biri ikişer nesne içeren üç gruptaki nesnelerin toplam sayısı olarak yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda yapılan birçok araştırma, öğrencilerin çarpma işlemi gerektiren problemleri eşit tekrarlanan toplama gruplarına dayalı olarak çözme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Altun, 2001; Baykul, 2009; Greer, 1992; Izsák, 2005; Olkun & Uçar, 2007). Bu araştırmalar öğrencilerin toplamaya dayalı olarak çarpmayı anlamalarının daha kolay olduğuna vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde Kaufmann (2019), üçüncü sınıf öğrencilerinin sınıf ortamında çarpma işlemi hakkında nasıl akıl yürüttüğünü incelemiştir. Çalışmada, öğrencilerin çarpma kavramına ilişkin genel muhakeme yaptıklarını ve çarpma ile çalışırken daha çok toplama kullanımından faydalandıklarını ortaya koymuştur. Buna karşılık, Larsson, Pettersson ve Andrews (2017), çarpmanın yalnızca tekrarlanan toplamaya dayalı olarak anlamlandırılmasının özellikle ileriki aşamalarda ondalık ifadelerde çarpma işleminde sorun teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Çarpmayı öğrenmek, ilkökul matematiğinin önemli bir bileşenidir. Bu nedenle, çarpma öğretimi öncelikle öğretmenlerin çarpma algoritmasının nasıl çalıştığını anlamalarını gerektirir (Whitacre & Nickerson, 2016). Öğretmenin çarpmaya ilişkin anlamlandırmaları, öğrencilerin çarpmanın doğasına ilişkin bazı temel anlayışlar geliştirmeleri açısından önemlidir. Böylece öğrenciler çarpmanın ne anlama geldiğini, çarpmanın uygun modellerle nasıl temsil edilebileceğini ve bu temsillerin çarpma gerektiren problemlerin çözüm stratejilerine nasıl yansıtacağına dair kavramsal anlayışlar geliştirebilirler. Bu yönde bir dizi araştırma çarpma işleminin detaylarını ve kavramsal anlayışın nasıl geliştirilebileceğini ele almıştır (Greer, 1992; Smith & Smith, 2006). Örneğin Saleh, Saleh, Rahman ve Mohamed (2010), ilkökul ikinci sınıf öğrencileriyle yürüttükleri çalışmada, öğrencilerin çoğunun çarpım tablosunu ve standart çarpma işlemi yapabildiklerini ancak gerçek yaşam problemlerini çözmekte zorlandıklarını ortaya koymuşlardır. Bu, öğrencilerin çarpmayı anlamadan yalnızca işlemsel olarak gerçekleştirdiklerini ortaya koyan araştırma sonuçlarını (Simon & Blume, 1994; Seah, 2004; Sudarshan & Aye, 2008) desteklemektedir. Bununla birlikte araştırmalar, öğrencilerin çarpma işleminde en fazla 0 ile 1 sayılarının yer aldığı işlemlerde zorluk çektiklerini ortaya koymaktadır (Cooney, Swanson & Ladd, 1988; Gürsel, 2000).

Öğrencilerin çarpma konusunda daha çok işlemsel becerilerle sınırlı kalmaları, ezberci bir yaklaşım benimsemelerinden kaynaklanabilmektedir. Böyle bir yaklaşım sergileyen öğrencilerin çoğu, çarpmanın ne anlam ifade ettiğini bilmemekte (O'Brien & Casey, 1983) ve hangi durumlarda bu işlemi kullanacakları hakkında fikir belirtememektedir. Bütün ve Baki (2019), doğal sayılarla çarpma işleminin, kural odaklı bir öğretim ile gerçekleştirildiğini belirtirken bu durumun kavramsal öğrenmeyi gölgede bırakarak işlemsel öğrenmeyi ön plana çıkardığını belirtmişlerdir. Bunun sonucunda öğrencilerin çarpmayı derinlemesine anlamada zorluklar yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir. Bu bulgular, öğrencilerin çarpmaya ilişkin akıl yürütme becerilerinin geliştirilmesi gerektiği yönünde destekleyici kanıtlar sunmaktadır. Öğrenciler matematiksel işlemlerin altında gizlenen anlamları yorumlayarak matematiksel kavramları anlamlandırabilirler (Burriss, 2005). Bu anlamlandırmalar, ilkökul çağında genellikle matematiksel sınıf etkinlikleri aracılığıyla yapılandırılmaktadır. Dolayısıyla sınıf içi etkinliklerde, öğrenciler daha çok tekrarlı toplama işlemine odaklanırsa, sonraki etkinlikte de daha fazla öğrenci bu yöntemi deneyecektir (Kaufmann, 2019). Bu nedenle sınıfta çarpma işlemine ilişkin yapılan etkinlikler, öğ-

rencilerin çarpma işlemini nasıl gerçekleştirdiklerine ilişkin dayanak oluşturmaktadır.

Çarpma işleminin öğretiminde genellikle tekrarlı toplama modeli, matris oluşturma (alan) modeli ve kartezyen çarpım modelinin kullanımı ön plana çıkmaktadır (Baykul, 2009, s. 156). Öğrenciler için en kolay olan model tekrarlı toplama modelidir. Çünkü öğrencinin bu modeli kullanabilmesi için çarpma bilmesine gerek yoktur, toplama işlemine sahip olduğu bilgi yeterlidir. Örneğin, 4 tane tabak ve her tabakta 3 tane elma var, toplamda kaç tane elma var? sorusunu, öğrenci çarpma işlemi kullanmadan  $3+3+3+3=12$  şeklinde toplama yaparak cevaplandırabilmektedir. Çarpma öğretiminde kullanılan bir diğer model ise alan modelidir. Bu modelde satır ve sütun şeklinde dizilmiş nesnelerin sayısı, çarpma yapılarak bulunabilmektedir. Nitekim öğrencilerin bu modeli kullanabilmeleri için alan kavramını bilmeleri gerekmektedir. Kartezyen çarpım modeli ise öğrenciler için en zor olanıdır. Bu modelde iki kümedeki elemanların her birinden birer tane alınarak oluşturulabilecek bütün ikililerin sayısı bulunur. Örneğin, 3 top 4 kutuya kaç farklı şekilde konulabilir? Sorusu için kartezyen çarpım modeli uygundur. Çarpmanın öğretilmesinde ve öğrenilmesinde öğrencilerin günlük hayatlarında karşılaştıkları durumlardan faydalanarak modeller oluşturmaları, öğrencilerin çarpma işlemine aşinalıklarını artırarak anlamlandırma sürecini desteklemektedir.

Özetlemek gerekirse, ilgili literatür öğrencilerin toplamaya dayalı akıl yürütmeyi oldukça doğal bir şekilde geliştirmelerine rağmen çarpmaya dayalı akıl yürütmenin daha karmaşık olduğuna dikkat çekmekte ve çarpmayı anlamaya yönelik çarpımsal durumlara ve bunların niceliklerine ilişkin anlayışların geliştirilmesinin gerekli olduğuna vurgu yapmaktadır. Öğrencilerin özellikle tek basamaklı çarpma stratejileri üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen bu araştırmalar geliştirdikleri stratejiler ve kullandıkları terimolojiler açısından oldukça farklılık göstermektedir (Sherin & Fuson, 2005). Öğrencilerle yapılan çalışmaların çoğu, bireysel olarak yapılan deneylere ve görüşmelere dayalı gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada da odaklanılan matematiksel kavram çarpma olup, ilkökul ikinci sınıf öğrencilerinin ilk kez tanıştıkları bir kavram olarak çarpmayı nasıl anlamlandırdıklarını, nerelerde zorluk çektiklerini ve ne tür hatalar yaptıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla, çalışmada öğrencilerin toplama işlemine dayalı olarak çarpmayı nasıl anladıkları, bir doğal sayının 0 ve 1 ile çarpımını toplam olarak nasıl ifade ettikleri, çarpma işlemini anlamlandırmaya yönelik nasıl modeller oluşturdıkları ve çarpma gerektiren problemler için ne tür çözüm stratejileri geliştirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma öğrencilerin çarpan, çarpılan ve çarpım arasındaki ilişkiyi görmeleri ve toplamaya dayalı önceki deneyimleriyle bağlantı kurarak çarpmaya ilişkin matematiksel anlamlar oluşturmaları açısından önemlidir. Ayrıca matematiğin yığılmalı bir disiplin olması düşünüldüğünde dört temel aritmetik işlemlerden biri olan çarpmaya yönelik öğrenci zorluklarının ve hatalarının belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bakış açısı doğrultusunda çalışmanın araştırma problemi şöyledir:

- İlkokul 2. sınıf öğrencileri çarpma işlemini nasıl anlamlandırmaktadır?

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan özel durum çalışmasına uygun olarak tasarlanmıştır. Özel durum çalışmasının temel amacı belirli bir konuyu, problemi veya sorunu en iyi şekilde anlamak için olguya ilişkin derinlemesine bir anlayış geliştirmek



ve bütünsel bir betimleme sunmaktır (Creswell, 2018, s. 98). Bu çalışmada da ilkököl ikinci sınıf öğrencilerinin ilk kez tanıştıkları çarpma işlemi nasıl anlamlandırdıklarını gözlemlemek amaçlandığından özel durum çalışması kullanılmıştır.

Çalışmanın yürütülebilmesi için gerekli etik izinler Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu'nun E-56785782-050.02.04-2300082992 sayılı kararı ile alınmıştır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2022-2023 eğitim-öğretim yılının birinci döneminde Erzurum ilindeki bir devlet ilkokulunda öğrenim gören 46 ikinci sınıf (21 kız, 25 erkek) öğrencisi oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde önce uygun örnekleme yöntemi kullanılarak kolay ulaşılabılır bir okul seçilmiş ardından amaçlı örnekleme yöntemiyle katılımcıların sınıf düzeyi belirlenmiştir. Çalışmanın 2. sınıf öğrencileriyle yürütülmesinin gerekçesi olarak, öğrencilerin matematik öğrenme yolculuğunda ilk kez çarpma işlemiyle karşılaşmaları gösterilebilir. Araştırmanın etiği gereği çalışmaya katılan öğrencilerin isimleri yerine Ö1, Ö2, Ö3, Ö4... Ö46 şeklinde kodlamalar kullanılmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 8 sorudan oluşan Çarpmayı Anlamlandırma Testi kullanılmıştır. Bu test hazırlanırken ilkököl Matematik Dersi Öğretim Programı'nda yer alan 2. sınıf çarpma işlemi kazanımları dikkate alınmıştır. Kazanım tablosu ve bu kazanımlarla ilgili hazırlanan sorular Tablo 1'de verilmiştir.

Çarpmayı Anlamlandırma Testi'nde "Doğal sayılarla çarpma işlemi yapar." kazanımına ait soru sayısının fazla olmasının nedeni, alt kazanımlarının daha fazla olmasıdır. Özellikle bu kazanım kapsamında çarpma işleminde çarpanların yerinin değişmesinin çarpımı değiştirmeyeceği ancak oluşturulan modeli değiştireceğini fark ettirmek amacıyla iki modelleme sorusu hazırlanmıştır. "Çarpma işleminde 1 ve 0'ın etkisini açıklar" alt kazanımına ilişkin ise bir soruya yer verilmiştir. Sorular hazırlandıktan sonra ilk olarak bir matematik eğitimcisinin görüşlerine başvurularak hazırlanan soruların çalışmanın amacına ve öğrenme kazanımlara uygun olduğu konusunda hem fikir olunmuştur. Daha sonra hazırlanan soruların öğrenci seviyesine uygun ve anlaşılır olup olmadığı yönünde iki sınıf öğretmeninin görüşleri alınmıştır. Öğretmenler, model içeren sorularda öğrencilerin hangi nesne ile model oluşturmaları gerektiğinin verilmesinin uygun olacağını belirtmişlerdir. Buna ek olarak öğrencilerin dikkatini çekmesi açısından testte yer alan bazı soru kelimelerinin koyu renkli yazılması gerektiğini önermişlerdir. Soru sayısının yeterli olduğu konusunda iki sınıf öğretmeni

Tablo 1. İlkokul 2. Sınıf Çarpma İşlemi Öğrenme Kazanımlarıyla İlgili Hazırlanan Sorular

Kazanımlar	Hazırlanan Sorular
Çarpma işleminin tekrarlı toplama anlamına geldiğini açıklar	1 ve 2. soru
Doğal sayılarla çarpma işlemi yapar.	3, 4, 5, 8. soru
Doğal sayılarla çarpma işlemi gerektiren problemler çözer.	6 ve 7. soru

Tablo 2. Çarpmayı Anlama ve Modelleme Testine Ait Öğrenci Cevaplarının Frekans ve Yüzde Değerleri

	1.soru		2.soru		3.soru		4.soru		5.soru		6.soru		7.soru		8.soru	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Doğru	42	91	40	87	39	85	32	70	33	72	43	93	37	80	45	98
Kısmen	3	7	5	11	5	11	4	9	9	19	-	-	4	9	1	2
Yanlış	1	2	1	2	2	4	10	21	4	9	-	-	5	11	-	-
Boş	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	7	-	-	-	-

de hemfikir olmuştur. Hazırlanan testin öğrencilere kendi sınıf öğretmenleri tarafından uygulanmıştır. Bu uygulama ile öğrencilerin endişe, stres, kaygı gibi farklı durumlar yaşamalarının önüne geçilmek istenmiştir. Öğrenciler testi cevaplandırdıktan hemen sonra değerlendirmeler yapılmış ve öğrencilerin hatalı yanıtları belirlenmiştir. Aynı gün içerisinde hatalı yanıtlar veren 15 öğrenciyle birbir görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin amacı öğrencilerin çarpma işlemine ilişkin kavramsal anlayışlarını ortaya çıkarmaktır. Bu görüşmeler aracılığıyla öğrencilerin çarpma işlemi anlama ve model oluşturma sürecinde ne tür hatalar yaptıklarını ve nerelerde zorluk çektiklerini belirlemek mümkün olmuştur.

### Veri Analizi

Araştırmanın veri analizi betimsel analiz tekniği kullanılarak yapılmıştır. Araştırma verileri iki aşamada analiz edilmiştir. Birinci aşamada öğrencilerin Çarpmayı Anlamlandırma Testi'ne vermiş oldukları cevaplar doğru, kısmen doğru, yanlış ve boş olma durumlarına göre sınıflandırılmıştır. Çarpmayı Anlamlandırma Testi'nin ilk beş sorusu iki alt sorudan oluştuğu için alt sorulardan yalnızca birine doğru yanıt verenler kısmen doğru kategorisinde değerlendirilmiştir. 6 ve 7. sorular birer problem durumunu içerdiği için çözüm yoluna göre değerlendirme yapılmıştır. Son soru ise iki doğal sayının çarpımını içeren 10 tane standart çarpma işlemi içermektedir. Çarpma işlemlerinin tümüne doğru cevap verenler doğru kategorisinde, en az beş çarpma işlemi doğru cevaplandıranlar ise kısmen doğru kategorisinde değerlendirilmiştir. İkinci aşamada ise öğrencilerin vermiş oldukları hatalı cevaplar üzerinden öğrencilerle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde, öncelikle öğrencilerin çarpma işlemi hakkında görüşleri alınmış ardından hatalı yanıtlarına ilişkin düşünceleri açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Özellikle model kullanarak çözdükleri sorularda nasıl düşündüklerini ortaya çıkarmak amacıyla benzer sorulardan faydalanılmıştır. Öğrencilerin görüşlerinden ve soruya ilişkin çözümlerinden doğrudan alıntılar verilerek bulgular desteklenmiştir.

### Bulgular

İlkokul 2. sınıf öğrencilerinin Çarpmayı Anlamlandırma Testine vermiş oldukları cevaplar doğru, kısmen doğru ve yanlış olma durumlarına göre sınıflandırılarak Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2 incelendiğinde, öğrencilerin 8. soruda oldukça başarılı oldukları görülmektedir. Bu soru öğrencilerin doğal sayılarla çarpma yapmasını gerektiren 10 tane çarpma işlemi içermektedir. Öğrenciler çarpım tablosunu bildiği için bu soruyu cevaplamakta zorluk çekmemişlerdir. Benzer olarak, öğrenciler doğal sayılarla çarpma işlemi gerektiren 6. sorunun çözümünde de oldukça başarılı olmuşlardır. Bu soruda "Her gün 4 kurabiye yiyen Elif'in bir haftada yediği kurabiye sayısı" sorulmuştur. Dolayısıyla, öğrenciler bir haftanın yedi gün olduğu bilgisine sahip oldukları için bu problemi çözmekte sıkıntı yaşamamışlardır. Nitekim bu soruyu cevaplandırmayarak boş bırakan üç öğrenci bulunmaktadır. Öğrencilerin başarılı oldukları bir diğer soru ise 1. sorudur. Bu soruyu öğrencilerin %91'i doğru, %7'si ise kısmen doğru cevaplandırmıştır. "Çarpma işleminin tekrarlı toplama anlamına geldiğini açıklar."

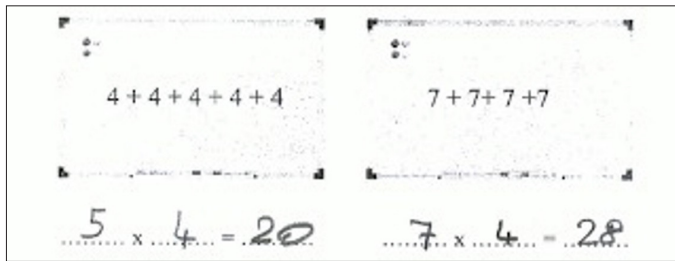
kazanımına yönelik sorulan bu soruda öğrencilerin  $4+4+4+4+4$  ve  $7+7+7+7$  işlemlerini çarpma işlemi olarak ifade etmeleri beklenmektedir.

Şekil 1 incelendiğinde Ö34'ün ilk işlemi doğru göstermesine rağmen ikinci işlemi hatalı gösterdiği görülmektedir. Benzer olarak, Ö27 ile Ö39 da aynı hatayı yapmıştır. Bir öğrenci ise her iki işlemi de yanlış cevaplandırmıştır. Öğrencilerin yanıtlarına dayalı olarak matematiksel düşüncelerini ortaya çıkarmak amacıyla birebir görüşmeler yapılmıştır. Ö34 ile yapılan görüşmeden bir kesit şöyledir:

Araştırmacı : Çarpmayı sevdim mi? Zevkli mi?  
 Ö34 : Evet zevkli.  
 Araştırmacı : İyi bakalım. Şimdi burada kaç tane 4 var.  
 Ö34 : 5 tane olduğu için 5 çarpı 4 yazdım.  
 Araştırmacı : Peki burada kaç tane 7 var?  
 Ö34 : Burada 4.  
 Araştırmacı : Evet, 4 tane 7 var. Peki 4 tane 7'yi çarpma işlemiyle nasıl gösterirsin?  
 Ö34 : 4 çarpı 7 yazarım.

Öğrenci görüşme esnasında hatasını fark ederek doğru cevabı verebilmiştir. Aynı şekilde kısmen doğru yapan diğer iki öğrenci de görüşmeler esnasında araştırmacının sorularıyla hatalarını fark ederek doğru cevabı ifade edebilmiştir. Her ikisini de yanlış cevaplandırılan Ö23 ise görüşmelerde aynı hataları tekrar yapmıştır. Bu öğrencinin tekrarlı toplamaya dayalı olarak çarpmayı anlamadığı söylenebilir.

Tablo 2 incelendiğinde öğrencilerin %87'si 2. soruyu doğru yaparken %11'inin kısmen doğru yaptığı ve %2'sinin ise hatalı cevaplar verdiği görülmektedir. "Çarpma işleminin tekrarlı toplama anlamına geldiğini açıklar." kazanımına yönelik sorulan 2. soruda da öğrencilerin toplamaya dayalı olarak çarpma işlemi anlamlandırmaları beklenmektedir. 1. sorudan farklı olarak bu soruda sayılar yerine tekrarlı nesne grupları verilmiştir. Soruda 6 kalemlik ve her kalemlikte 5 kalem vardır. Öğrencilerin kalemlerle modellenen işlemi tekrarlı toplama ve çarpma olarak göstermeleri istenmiştir.



Şekil 1.  
 Ö34'ün 1. soruya ait yanıtı



Şekil 2.  
 Ö25'in 2. soruya ait yanıtı

Şekil 2 incelendiğinde Ö25'in kalemlerle modellenen işlemi tekrarlı toplama olarak ifade edebildiği ancak çarpma olarak  $6 \times 5$  yazması gerekirken  $5 \times 6$  şeklinde hatalı cevaplandığı görülmüştür. Aynı hatayı dört öğrenci daha yapmıştır. Bununla ilgili olarak Ö46, kalemler yerine kalemliklerin sayısını toplama işlemiyle göstermiş ve kalemlerin sayısını ise çarpma işlemiyle ifade etmiştir. Bu durum öğrencilerin çarpan ve çarpılan kavramlarını yeterince anlamadıklarının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Öğrencilerin bu yanıtları üzerinden yapılan birebir görüşmelerde öğrencilerin modeli nasıl anlamlandırdıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yönde Ö46 kalemler yerine kalemlikleri saydığını görüşme esnasında fark etmiş, Ö25 ise araştırmacının soruları doğrultusunda yaptığı hatayı anlayarak doğru cevabı yazabilmiştir. Araştırmacı ile Ö25 arasında geçen diyalogdan bir kesit şöyledir:

Araştırmacı : Kalemliklerin içinde kaç tane kalem var?  
 Ö25 : 5.  
 Araştırmacı : Peki. Her kalemlikte 5 tane kalem olduğu için bu şekilde toplama yaparak gösterdin. Çok doğru. Peki, şimdi çarpma olarak nasıl gösterirsin?  
 Ö25 : 5 çarpı 6.  
 Araştırmacı : Neden 5 çarpı 6? 5 çarpı 6 dediğimde ne anluyorsun?  
 Ö25 : 5 tane 6.  
 Araştırmacı : Evet çok güzel. O halde burada 5 tane 6'yı yazarak gösterir misin?  
 Ö25 : (Öğrenci  $6+6+6+6+6$  yazar)  
 Araştırmacı : Şimdi soruya bakalım. Burada 5 tane 6 mı yazmışsın?  
 Ö25 : Yok. 6 tane 5 yazmışım.  
 Araştırmacı : 6 tane 5'i çarpma olarak göster o halde yazarak. Yaz buraya.  
 Ö25 : (Öğrenci  $6 \times 5$  yazar)  
 Araştırmacı : Anladın mı şimdi?  
 Ö25 : Evet ben 5 tane 6 yazmışım.

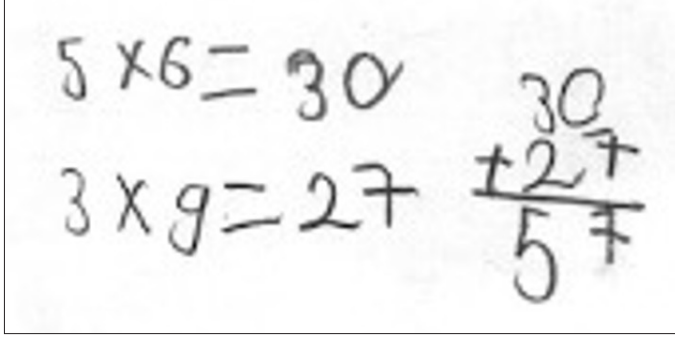
Diyalogdan da anlaşılacağı üzere Ö25, 5 çarpı 6'nın 5 tane 6 olduğunu araştırmacının sorusu üzerine ifade edebilmiş ve 5 tane 6'yı tekrarlı toplama yaparak gösterebilmiştir. Daha sonra soruda yaptığı hatayı fark ederek 6 çarpı 5 olarak yazması gerektiğini anlamıştır. Benzer görüşmeler, soruya hatalı yanıtlar veren diğer öğrencilerle de yapılarak öğrencilerin kendi hatalarını fark etmeleri sağlanmıştır.

Öğrencilerin bir doğal sayıyı 0 ve 1 ile çarpmaya ilişkin anlamalarını belirleyebilmek için  $4 \times 1$  ve  $2 \times 0$  işlemlerini tekrarlı toplama olarak göstermeleri istenmiştir. Bu yönde öğrencilerin %85'inin her ikisini de toplama işlemi olarak göstererek doğru cevabı verdikleri görülmüştür. Öğrencilerin %11'i ise  $4 \times 1$  işlemi tekrarlı toplama olarak gösterirken  $2 \times 0$  işleminde ise sadece sonucun 0 olduğunu yazmışlardır.  $2 \times 0$  işleminin hem sonucunu yazmayıp hem de toplama işlemi olarak gösteremeyen öğrenci sayısı ise %4'tür. Öğrencilerle yapılan birebir görüşmelerde  $4 \times 1$ 'i 4 tane 1'in toplamı olarak anlamlandırdıkları ancak  $2 \times 0$ 'i 2 tane 0'ın toplamı olarak anlamadıkları belirlenmiştir.

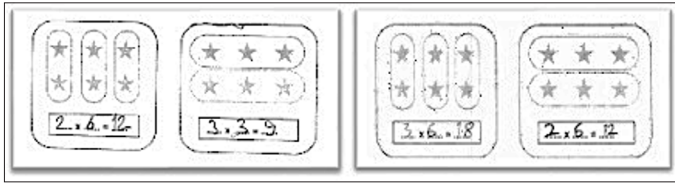
"Doğal sayılarla çarpma işlemi gerektiren problemler çözer." kazanımına ilişkin hazırlanan 7. soruda bir problem durumu ele alınmıştır. Öğrencilerin problemi anlayarak hangi işlemleri yapmaları gerektiğine karar vermeleri gerekmektedir. Bu yönde 7. soruda yer alan problem şöyledir: "Bir gösteri salonunda sekiz sıra koltuk vardır. İlk 5 sıradaki koltuklara altışar kişi, son üç sıradaki koltuklara ise dokuzar kişi oturduğuna göre gösteri salonunda oyunu izleyen toplam kaç kişi vardır?" Bu problemin çözümünü öğrencilerin



**Şekil 3.**  
Ö46'nin 7. sorunun çözümünü için kullandığı model



**Şekil 4.**  
Ö46'nin 7. soruya ait işlemsel gösterimi



**Şekil 5.**  
Ö24 ve Ö1'in modellenen işlemleri çarpma işlemi olarak gösterimleri

%80'i doğru yaparken %9'u ise kısmen doğru cevaplandırmıştır. Buna karşılık öğrencilerin %11'i ise yanlış cevap vermiştir. Kısmen doğru cevap veren öğrenciler genellikle toplam kişi sayısını bulmayı ihmal etmişlerdir. Bununla birlikte problemin çözümünü modelleyerek yapmaya çalışan öğrenciler de olmuştur. Nitekim bu öğrenciler gösteri salonundaki sıraları ve izleyicileri modelleyerek göstermelerine rağmen çözümü işlemsel olarak ifade edememişlerdir. Bu yönde Ö46'nın problemin çözümünde oluşturduğu model Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3 incelendiğinde Ö46'nın ilk önce 5 sıra çizerek her sıraya 6 kişi yerleştirdiği daha sonra 3 sıra daha çizerek her sıraya dokuz kişi yerleştirdiği görülmektedir. Nitekim öğrenci soruyu anlayarak çözümü modellemesine rağmen işlemsel olarak ifade edememiştir. Bunun üzerine Ö46 ile yapılan birebir görüşmede öğrencinin düşünmesini açığa çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmacı ile öğrenci arasında geçen diyaloglardan bir kesit aşağıda sunulmuştur.

Araştırmacı : Burada ne yapmak istediğini anlatır mısın? Önce problemi sesli oku.  
Ö46 : (Öğrenci problemi sesli okur.)  
Araştırmacı : Evet şimdi sen yapmışsın bunu ama nasıl yaptın?  
Ö46 : 5 sıra çizdim. 6,6,6,6 kişi var. Burada üç sıra var. 9,9,9 kişi var.  
Araştırmacı : Peki işlemini niye yapmadın?  
Ö46 : Karıştırdım.

Araştırmacı : Peki sonra ne yapman gerekirdi? Bak buraya 6 kişi, buraya da 9 kişi çizmişsin. Altına kişi sayısını yaz kafan karışmasın.

Ö46 : (Her sıradaki kişi sayısını altına yazar)

Araştırmacı : Şimdi alttaki çizimini kapatalım. Buradaki izleyici sayısını nasıl bulursun?

Ö46 : 5 ile 6'yı çarparak.

Araştırmacı : Evet işte yap bakalım.

Ö46, araştırmacının sorduğu sorularla problemin çözümünü işlemsel olarak gösterebilmiştir. Öğrencinin görüşme esnasındaki çözümü Şekil 4'te verilmiştir.

Öğrencilerin en fazla hatayı 4 ve 5. soruların gösteriminde yaptıkları tespit edilmiştir. Bu anlamda 4. soru modelle gösterilen iki alt sorudan oluşmaktadır. İlk alt soruda üç grup ve her grupta iki yıldız modellenirken ikinci alt soruda ise iki grup ve her grupta üç yıldız modellenmiştir. Öğrencilerin modellenen işlemleri çarpma işlemi olarak ifade etmeleri beklenmektedir. Bu soruyu öğrencilerin %70'i doğru cevaplandırırken %9'u ise kısmen doğru cevaplandırmıştır. Öğrencilerin %21'i ise her ikisinde de modellenen işlemi doğru cevaplandıramamıştır. Bu yönde öğrencilerin bazıları grup sayısı ile toplam yıldız sayısını çarparken bazıları grup sayısını verilen şekilde değil de kendi belirlediği şekilde alarak çarpma işlemi yapmış bazıları ise tekrarlanan nesne gruplarında önce her gruptaki nesne sayısını sonra grup sayısını yazarak çarpma işlemi hatalı ifade etmiştir. Bununla ilgili olarak Şekil 5'te Ö1 ve Ö24'ün 4. soruya ilişkin gösterimleri verilmiştir.

Öğrencilerin bu cevaplarına dayalı olarak yapılan görüşmelerde, modellenen işlemleri nasıl yorumladıklarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu yönde Ö24, ilk alt soru için her grupta iki yıldız ve toplam altı yıldız olduğunu belirterek iki ile altıyı çarpması gerektiğini ifade etmiştir. Öğrencinin görüşmelerdeki açıklamalarından bir kesit şöyledir:

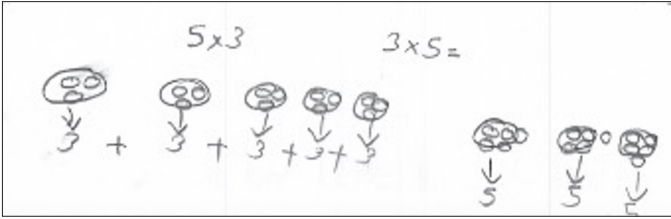
Araştırmacı : Bana burada ne yaptığını açıklar mısın?  
Ö24 : İçindeki yıldızları sayıp buraya yazdım.  
Araştırmacı : Peki bu 6 nereden geliyor?  
Ö24 : Çünkü burada 6 yıldız var.  
Araştırmacı : Evet 6 yıldız var. Peki toplamda kaç yıldız var?  
Ö24 : 2 ile 6'yı çarptım 12.  
Araştırmacı : Kutulardaki yıldızları say bakalım kaç tane yıldızımız var.  
Ö24 : 2, 2, 2. Toplam 6 yıldız var.  
Araştırmacı : Evet 12 yıldız yok 6 yıldız var, çok doğru. Şimdi nasıl gösterirsin?  
Ö24 : 3 tane 2 var. 3 ile 2'yi çarpalım.

Ö24 önce gruplardaki yıldız sayısını bularak şekildeki toplam yıldız sayısı ile çarpmıştır. Görüşme sırasında toplam 12 yıldız olmadığını gruplardaki yıldızları sayarak görmüştür. Dolayısıyla öğrencinin tekrarlı nesnelere gruplarıyla modellenen işlemleri tekrarlanan toplama grupları olarak düşünmediği söylenebilir. Bu nedenle öğrenci modeli anlamlandıramadığı için çarpan (2) ile çarpımı (6) çarpmayı denemiştir. Benzer durum Ö1 ile yapılan görüşmelerde de ortaya çıkmıştır.

Benzer şekilde, öğrenciler 5.soruda verilen çarpma işlemlerini belirtilen nesnelere kullanarak model oluşturmakta güçlük çekmişlerdir. Bu yönde öğrencilerin %72'si her iki çarpma işlemi modelleyerek gösterirken %19'u sadece ilk işlemi modelleyerek göstermiştir. Öğrencilerin bir kısmı ise nesnelere kullanmayıp sayıları kullanarak tekrarlı toplama modeli oluşturmuşlardır. Buna karşılık öğrencilerin %9'u ise her iki çarpma işlemi de yanlış mo-



**Şekil 6.**  
Ö37 ve Ö39'un verilen çarpma işlemlerini modelle gösterimleri



**Şekil 7.**  
Ö37'nin görüşme sırasındaki modelle gösterimleri

dellemiştir. Bu yönde, Ö37 ve Ö39'un çarpma işlemlerine ait modelle gösterimleri Şekil 6'da verilmiştir.

Öğrencilerin hatalı cevapları üzerinden yürütülen görüşmelerde, öğrenciler çarpma işleminin sonucunu direkt söylemelerine rağmen model ile nasıl göstereceklerini tam olarak belirtmemişlerdir. Oysaki öğrenciler  $3 \times 5$ 'in 3 tane 5'in toplamı ve  $5 \times 3$ 'ün de 5 tane 3'ün toplamı olduğunu söyleyebilmektedir. Ancak nesne kullanılarak model oluşturmaları istendiğinde doğru modeli oluşturmakta güçlük çekmişlerdir. Bu yönde araştırmacı ile Ö37 arasında geçen diyalogdan bir kesit aşağıda sunulmuştur.

Araştırmacı : 3 çarpı 5 işlemini elma ile modellemeye çalışmışsın. Peki 5 tane elma çizmişsin. Ne düşünerek böyle yaptın?  
Ö37 : Burada elma koyacak tabak olsun.  
Araştırmacı : Kaç tane tabak alıyorsun?  
Ö37 : 5.  
Araştırmacı : Peki o zaman buraya 5 tane tabak çiz.

Şekil 7 incelendiğinde Ö37'nin görüşme esnasında önce 5 tabak çizip 3 elma yerleştirdiği görülmektedir. Araştırmacı duruma müdahale etmeden öğrencinin hatasını fark etmesi için sorular sormaya devam etmiştir. Öğrenci her tabağın altına kaç tane elma olduğunu yazarak tekrarlı toplama yapmış ve  $5 \times 3$  olarak göstermiştir. Daha sonra öğrenci yaptığı hatayı fark ederek üç tabak çizmiş ve her tabağa 5 elma yerleştirmiştir. Tabakların altına elma sayılarını yazarak tekrarlı toplama işleminden çarpma işlemine doğru bir şekilde geçiş yapabilmektedir.

### Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma ilkököl 2. sınıf öğrencilerinin sınıfta ilk kez karşılaştıkları bir kavram olarak çarpmayı nasıl anlamlandırdıklarını belirlenmeye yönelik yürütülmüştür. Bu amaçla öğrencilere 2. sınıf çarpma işlemi öğrenme kazanımlarına uygun olarak hazırlanan 8 sorudan oluşan bir test uygulanmıştır. Öğrencilerin hatalı yanıtları üzerinden birebir görüşmeler yapılmış ve öğrenci hatalarının nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulguların çoğunun ilgili literatürü destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir.

Bulgulara dayalı olarak öğrencilerin en başarılı oldukları sorular, "Doğal sayılarla çarpma işlemi yapar" kazanımına ilişkin hazırlanan sorulardır. Öğrenciler, çarpım tablosunu çok iyi bildikleri için bu soruları yapmakta herhangi bir zorluk yaşamamışlardır. Bu bulgu Saleh ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmanın so-

nuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Araştırmacılar, çalışmalarında öğrencilerin çarpım tablosunu ve standart çarpma işlemini yapabildikleri sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde öğrenciler, doğal sayılarla çarpma işlemi yapmayı gerektiren 6. soruyu da kolaylıkla cevaplandırabilmişlerdir. Problemin çözümü için öğrencilerin bir haftanın yedi gün olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Üç öğrenci dışında bütün öğrencilerin bu soruyu doğru yaptıkları görülmüştür. Buna karşılık, 7. soruda yer alan problemi çözmekte zorlanmışlardır. Hatta bazı öğrenciler problemi çözebilmek için modeller oluşturmalarına rağmen çözümü işlemel olarak ifade edememişlerdir. Neticede öğrenciler problemi çözmek için soruda verilen farklı sayıları çarparak değişik yollar denemişlerdir ancak problemin çözümünde hangi aşamalarda hangi sayıları çarpmaları gerektiğini anlayamadıkları için doğru bir çözüm yapamamışlardır. Öğrencilerin problemi anlamadan sayıları rastgele çarparak problemi çözmeye çalışmaları, ezberci bir yaklaşımla hareket etmelerinden kaynaklanabilmektedir. Bu bulgu, öğrencilerin çarpmaya ilişkin kavramsal öğrenmelerinin yeterli olmadığını göstermektedir. Bu ise öğrencilerin problem çözümlerine yönelik akıl yürütme becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini ön plana çıkarmaktadır. Burris'in (2005) belirttiği gibi öğrencilerin akıl yürütme becerileri geliştirmek için matematiksel işlemler altında yatan anlamları yorumlamaları ve kavramları anlamlandırmaları gereklidir.

Bir diğer önemli bulgu ise öğrencilerin tekrarlanan sayı modellerini çarpma işlemiyle ifade etmekte zorluk yaşamamaları ancak tekrarlanan sayılar yerine tekrarlanan nesnelere grupları verildiğinde çarpma işlemi olarak ifade etmekte güçlük çekmeleridir. Öğrencilerin hatalı cevapları üzerinden yürütülen görüşmelerde, öğrencilerin öncelikle her grupta kaç nesne olduğunu yazarak tekrarlanan toplama olarak ifade ettikleri ve ardından çarpma işlemi olarak gösterebildikleri görülmüştür. Bu sonuç, çarpmanın öğretilmesinde tekrarlanan toplama işleminin destekleyici bir yol olarak fark ettirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda yapılan birçok çalışma da öğrencilerin tekrarlı toplama modeline dayalı olarak çarpma işlemi yapma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır (örn. Baykul, 2009; Kaufmann, 2019; Olkun & Uçar, 2007). Öte yandan, öğrencilerin bir kısmının (%19 kısmen ve %9 yanlış) çarpma işlemi modelle gösterirken çeşitli hatalar yaptıkları görülmüştür. Bu hatalar incelendiğinde öğrencilerin tekrar eden grup sayısını ve her gruptaki nesne sayısını modelle gösterirken ya sadece nesne sayısını modelledikleri ya da nesne sayısı ile grup sayısını aynı olarak modeller oluşturdukları tespit edilmiştir. Bu bulgu, öğrencilerin çarpma işleminde çarpan, çarpılan ve çarpım kavramlarını yeterince anlamadıklarına işaret etmektedir. Bu yönde Simon ve Blume (1994), biçimsel olarak verilen çarpma işleminde grup sayısının çarpanı, gruptaki her sayının çarpılanı gösterdiğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla öğrencilerin bu ayrımı yapabilmeleri için bu kavramların matematiksel anlamlarını yorumlayabilmeleri gerekmektedir. Eğer, öğrenciler sorun yaşadıkları kavramların farkında olmazlarsa, çarpmayı anlamlandırmadan ezberlemeye çalışırlar. Son olarak, öğrencilerin çarpma işlemi tekrarlı toplama olarak gösterirken en fazla 1 ve 0'ın yer aldığı işlemlerde zorluk çektikleri görülmüştür. Bu bulgu, ilgili alanda yapılan bazı çalışma sonuçlarıyla (Cooney vd., 1988; Gürsel, 2000) paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak, ilkököl 2. sınıf öğrencilerinin ilk kez karşılaştıkları çarpma işlemi anlamlandırmalarında sınıf içi etkileşimlerin büyük ölçüde önemi vardır. Bu bağlamda matematiği anlamlandırmalarına rehberlik edecek öğretmenlerin matematiksel kavram-

lardaki anlam yüküne duyarlı olmaları gerekmektedir. Çarpmanın karmaşıklığı dikkate alındığında, öğretmenlerin çarpmayı anlamlandırmaya yönelik uygun sınıf içi etkinliklerini keşfetmeleri bu anlamda verimli olacaktır. Söz konusu sınıf içi etkinlikler aracılığıyla öğrencilerin çarpımsal durumlara ve bunların niceliklerine ilişkin matematiksel anlayışları geliştirilebilir.

**Etik Komite Onayı:** Bu çalışma için etik komite onayı Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu'ndan alınmıştır (Tarih: 16.01.2023, Karar No: E-56785782-050.02.04-2300082992).

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics Committee Approval:** Ethics committee approval was received for this study from the ethics committee of Ataturk University Social and Human Sciences Ethics Committee Educational Sciences Unit Ethics Committee (Date: 16.01.2023, Decision No: E-56785782-050.02.04-2300082992).

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

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

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## Kaynaklar

- Altun, M. (2001). *Eğitim fakülteleri ve sınıf öğretmenleri için matematik öğretimi*, Alfa Yayınları.
- Baykul, Y. (2009). *İlköğretimde matematik öğretimi (1-5. Sınıflar)*, Pegem A Yayıncılık.
- Burris, A. C. (2005). *Understanding the Math you teach content and methods for prekindergarten through grade 4*. Allyn & Bacon, an imprint of Pearson Education Inc.
- Bütün, M., ve Baki, A. (2019). İlköğretim matematik öğretmeni adaylarının matematiği öğretme bilgilerinin gelişimi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 8(1), 300-322. [Crossref]
- Chin, K. E., & Jiew, F. F. (2019). Changes of Meanings in Multiplication across Different Contexts: The Case of Amy and Beth. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 15(8), em1739. [Crossref]
- Clark, F. B., & Kamii, C. (1996). Identification of multiplicative thinking in children in grades 1–5. *Journal for Research in Mathematics Education*, 27, 41–51. [Crossref]
- Cooney, J. B., Swanson, H. L. & Ladd, S. F. (1988). Acquisition of mental multiplication skill- evidence for the transition between coun-

- ting and retrieval strategies. *Cognition Instruction*. 5, pp.323–345. doi:10.1207/s1532690xcio504\_5
- Creswell, J.W. (2018). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni (Çeviri Editörleri, Mesut Bütün, S. Beşir Demir). Siyasal Yayıncılık.
- Greer, B. (1992). Multiplication and division as models of situations. In D. Grouws (Ed.), *Handbook of research on mathematics teaching and learning* (pp. 276–295). Macmillan.
- Gürsel, O. (2000). Hata analizi yoluyla zihin özürü öğrencilerin dört işlemde yaptıkları hataların sınıflandırılması. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10(2), 127-143.
- Harries, T., & Barmby, P. (2008). Representing and understanding multiplication. *Research in Mathematics Education*, 9(1), 33-45.
- Izsák, A. (2005). You have to count the squares: Applying knowledge in pieces to learning rectangular area. *Journal of the Learning Sciences*, 14(3), 361–403. [Crossref]
- Kaufmann, O.T. (2019). Students' reasoning on multiplication in the context of a primary school classroom. *REDIMAT – Journal of Research in Mathematics Education*, 8(1), 6-29. doi: 10.17583/redimat.2019.2822
- Larsson, K., Pettersson, K., & Andrews, P. (2017). Students' conceptualisations of multiplication as repeated addition or equal groups in relation to multi-digit and decimal numbers. *The Journal of Mathematical Behavior*, 48, 1-13. [Crossref]
- O'Brien, T. C., & Casey, S. A. (1983). Children learning multiplication: Part I. *School Science and Mathematics*, 83(1), 246-251.
- Olkun, S. & Uçar, Z. T. (2007). *İlköğretimde etkinlik temelli matematik öğretimi*. Maya Akademi Yayıncılık.
- Saleh, S., Saleh, F., Rahman, S. A., & Mohamed, A. R. (2010). Diagnosing year two pupils understanding of the certain concepts of multiplication at selected schools in Sabah. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 8, 114-120. [Crossref]
- Seah, T. K. R. (2004). *An investigation of the depth and breadth of students' knowledge of multiplication as a basis for the development of multiplication thinking* (Unpublished master's thesis). Griffin University.
- Sherin, B., & Fuson, K. (2005). Multiplication Strategies and the Appropriation of Computational Resources. *Journal for Research in Mathematics Education*, 36(4), 347–395. https://www.jstor.org/stable/30035044.
- Smith, S. Z., & Smith, M. E. (2006). Assessing elementary understanding of multiplication concepts. *School Science and Mathematics*, 106(3), pp.140-149.
- Simon, M. A., & Blume, G. W. (1994). Building and understanding multiplicative relationships: A study of prospective elementary teachers. *Journal for Research in Mathematics Education*, 25(5), 472-494. [Crossref]
- Üçüncü, K. (2010). *İlköğretim (2-5. Sınıf) öğretmenlerinin çarpma işlemi öğretimine ilişkin görüşleri ve öğrencilerin kazanımlara ulaşma düzeyi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Whitacre, I., & Nickerson, S. D. (2016). Investigating the improvement of prospective elementary teachers' number sense in reasoning about fraction magnitude. *Journal of Mathematics Teacher Education*, 19(1), 57–77. [Crossref]

# Türkiye'de Toksik Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi

## Content Analysis of Postgraduate Theses Made in the Field of Toxic Leadership in Turkey

Hande ÜNÜVAR 

Bağımsız Araştırmacı, Sivas,  
Türkiye

### öz

Bu çalışma, Türkiye'de 2013-2022 yılları arasında toksik liderlik alanında yapılan lisansüstü tezlerinin içerik analizi yöntemiyle incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırma verilerini, YÖK Tez Veri tabanı üzerinden "Toksik liderlik" ve "Zehirli liderlik" kavramı taraması sonucunda elde edilen lisansüstü tezler oluşturmaktadır. Bu tarama sonucunda 33 tez incelenmiştir. Lisansüstü tez çalışmalarının genel bir profilini ortaya koymak için araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Buna göre elde edilen veriler üzerinde öncelikle kodlamalar yapılmış ve sonrasında ise bu kodlar 11 tema (tezlerin türü, yazım dili, yılı, üniversite, enstitü ve anabilim dalı dağılımı, araştırma yöntemleri, örneklem grubu, veri toplama araçları, ölçekleri ve tezlerde birlikte çalışılan değişkenler) altında toplanmıştır. Bu temalar ve altında yer alan kodlar frekans analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, en fazla tezin 2021 yılında yayınlandığı ve tezlerin çoğunlukla yüksek lisans düzeyinde (n=25) olduğu görülmektedir. Toksik liderlik konusu ağırlıklı sosyal bilimler enstitüsünde (n=25) yazılan tezlerde ön plana çıktığı, ana bilim dalı noktasında İşletme Ana Bilim Dalı (n=16) ve araştırma yöntemlerinden ise nicel araştırmalar yöntemlerinin (n=28) öncelikli olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, toksik liderlik, içerik analizi, lisansüstü tezler

### ABSTRACT

This study aims to analyze the postgraduate theses in the field of toxic leadership in Turkey between the years 2013-2022 by using content analysis method. The research data consists of postgraduate theses obtained as a result of scanning the concept of "Toxic leadership" on the YÖK Thesis Database. As a result of this scanning, 33 theses were examined. Content analysis technique, one of the research methods, was used to reveal a general profile of postgraduate thesis studies. Accordingly, coding was done on the data obtained first and then these codes were collected under 11 themes (type, language of writing, year, distribution of university, institute and department, research methods, sample group, data collection tools, scale and co-study variables in theses). These themes and the codes below were evaluated by frequency analysis. As a result of the analysis, it is seen that the most theses were published in 2021 and the theses were mostly at the master's level (n=25). It is seen that the subject of toxic leadership is prominent in the theses written in the social sciences institute (n=25), the Department of Business Administration (n=16) is the priority for the department, and the quantitative research methods (n=28) are the priority among the research methods.

**Keywords:** Leadership, toxic leadership, content analysis, postgraduate theses

### Giriş

Liderlik kavramının tarihsel geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan gruplarının sahip oldukları yaşam tarzları liderlere her zaman ihtiyaç duyulmasına neden olmuş ve bu durum farklı liderlik modellerini ortaya çıkarmıştır (Kırmaz, 2010, s. 207). Liderlik konusu, alan yazında genellikle olumlu yönleriyle, örgütsel açıdan faydalarıyla ele alınmakta ve davranışlarının pozitif çıktıları üzerine odaklandığı görülmektedir (Çankaya, 2020, s.267). Ancak her ne kadar çalışmalarda liderlerin olumlu özellikleri üzerine yönelinse de olumsuz liderlik özelliklerine sahip kişiler de örgüt içerisinde sıkça rastlanılmaktadır (Bakan & Yılmaz, 2019, s. 3). Bu liderlik özellikleri iyi tarafı bulunmayan ve çevresine zarar veren bir yapıyı ele almaktadır (Güldü & Aksu, 2016, s. 92). Bahsedilen olumsuz liderlik özelliklerinden biri olan toksik liderlik, yazında özellikle son dönemlerde dikkat çeken bir kavram olup farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Toksik liderlik kavramı yazında ilk kez Whicker tarafından 1996 yılında ortaya atılmıştır (Demir, 2020, s. 32). Toksik sözcüğü Latince ve Yunanca'da zehir manasına gelen "toxic" teriminden türemiş bir kavram olup (Akça & Tuzcuoğlu, 2020, s. 259) sağlığa zarar veren madde olarak ifade edilmektedir (Yiğit, 2021). **Toksik liderlik** ise, çalışanlarına karşı kötü davranışlarda bulunan, onları aşağılayan, kendini çalışanlarından daha üstün olarak değerlendiren bir lider tipi olarak tanımlanmaktadır (Karakaya, 2021, s. 3799). Diğer bir ifadeyle genellikle kendi çıkarlarını düşünen, başkası için empati veya duyarlılıktan yoksun olan, kendi ilgilerine odaklı başkalarını önemsemeyen narsist kişiler olarak ifade edilmektedir (Schmidt, 2008, s. 5). Wilson-Starks'a (2003) göre toksik liderlik, örgütteki çalışanların yaratıcılığını ve üretimini engelleyen, motivasyonunu azaltarak özgürlük alanını kısıtlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır.

Geliş Tarihi/Received: 21.02.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 14.03.2023

Yayın Tarihi/Publication Date:  
30.03.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:  
Hande Ünüvar  
E-posta: hande.unuvar@gmail.com

Cite this article: Ünüvar, H. (2023). Türkiye'de toksik liderlik alanında yapılan lisansüstü tezlerin içerik analizi. *Dynamics in Social Sciences and Humanities* 2023 4(1): 31-36.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Çelebi ve ark. (2015, s. 252-268) ise toksik liderliği, çalışanları, örgüt iklimini ve çalışma ortamını olumsuzluğa yönelten ve örgüte zarar veren liderlik tipi olarak açıklamakta ve dört alt boyutta incelemektedirler. Bu boyutlar şu şekildedir:

- **Çıkarıcılık**, kendi çıkarlarını ön planda tutma, menfaatleri doğrultusunda hareket etme, astların emek ve başarılarını üstlenmesi buna karşın hata ve başarısızlıkların sorumluluklarını onlara yıkması
- **Değer bilmezlik**, çalışanlarını önemsememe, küçümseme, kişilerarası zayıf ilişkiler kurma
- **Bencilik**, benmerkezci, diğerlerinden daha yetenekli, mükemmel olduğuna inanma, örgütün elde ettiği bütün başarıların kendisi sayesinde olduğunu düşünme
- **Olumsuz ruhsal durum** ise liderin olumsuz ruh halinin davranışlarına bunun da çalışanlar ve örgüt iklimi üzerindeki etkisine yönelik değerlendirmeleri ele almaktadır.

Bu çeşitli tanımlar bir araya getirildiğinde toksik liderliği tanımlayan iki faktör ortaya çıkmaktadır. İlki toksik liderin davranışları örgüt içindeki kişileri direkt ya da dolaylı olarak etkilemektedir. İkincisi ise toksik davranışlar örgütün etkililiğini olumsuz yönde etkilemektedir (Green, 2014, s. 19).

Toksik liderlerin gösterdikleri davranışlar genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Bayrakçı, 2017: 37; Reyhanoğlu & Akın, 2016, s. 447):

- Örgüt içerisinde sergiledikleri olumsuz tutum ve davranışları herhangi bir çalışandan daha çok örgütün tamamını etkiler.
- Narsist kişiliğe sahiptirler.
- Çalışanların moralini bozucu etkiye sahiptirler, motivasyonlarını olumsuz yönde etkilerler.
- Örgüt içinde çoğunlukla negatif bir iklim oluştururlar, bundan habersizlerdir ya da umursamazlar.
- Başkalarına karşı duyarlı değildirler, empati yetenekleri gelişmemiştir.
- Kendi görüşlerinin kesin doğru olduğuna inanırlar ve çıkarları için başkalarını kullanmaktan çekinmezler.
- Üslup bakımından altında çalışan kişilere karşı istismarcı olabilir ve kötü söz/hakaret içerikli konuşmalar yapabilirler.
- Çalışanlarına karşı, onları küçümseyen ve aşağılayan bir ses tonu kullanır ve astlarına sürekli emirler verirler.
- Çalışanların başarısını kendi başarısı gibi gösterir, olası problemleri çalışanlara yüklemektedirler.
- Kararsız ve tutarsız kişilerdir. Söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle örtüşmez.
- Başkalarına güvenmezler.
- Bir problem ortaya çıktığında genellikle ya üstünü örterler ya da suçlayacak birini bulurlar.
- Genellikle etkileyici, başarılı sunumlarla kendi yöneticilerinin desteğini kazanmayı sağlarlar. Üstlerinin yanında zehirli davranışlar sergilemezler.
- Örgütü, her yönü ile her zaman sıkı bir kontrol altında tutarlar. Çalışanları, verilen emirleri gerçekleştirecek ve hiçbir şeyi sorgulamayacak bir robot olarak görürler.

Toksik liderlik hakkında yapılan araştırmalarda, bu liderlerin özelliklerini açıklama amacı ile yıkıcı liderlik, otoriter liderlik, kaba liderlik, narsistik liderlik gibi bazı liderlik özelliklerinin birlikte sayıldığı ve bu liderlik özelliklerinin toksik liderlik yapılarını şekillendirdiği ifade edilmektedir (Çelebi ve ark., 2015; Bayrakçı, 2017; Yalçınsoy & Işık, 2018). Buna göre toksik (zehirli) liderlik, kasıtlı ya da kasıtlı olmayarak belirtilen liderlik türlerinin özellikleri dâhilinde bulunan zararlı, yıkıcı, kötü ve ben merkezci davranışlar sergileyen, örgüt

iklimini ve örgüt kültürünü olumsuz etkileyen ve çevresine kalıcı yönde zarar veren bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Bayrakçı, 2017, s. 36-37).

Örgütlerde toksik liderler tarafından yapılan davranışlar hem örgütü hem de çalışanları için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Toksik liderlik davranışı sergileyen yöneticinin çalışanlarda sinirlilik, odaklanma problemi yaşama, iş başında stres, kaygı ve depresyon gibi bazı olumsuz davranışlara yol açtığı görülmektedir (Appelbaum & Roy-Girard, 2007; Bakan, Yılmaz & Olucak, 2020; Çiçek & Almalı, 2020). Bunun sonucunda da çalışanların örgüte bağlılıklarının azalma, örgüte güveninde zedelenme, performans ve verimliliklerinde düşme, çatışma ve saldırgan davranışlar geliştirme, işten ayrılma niyetinde artma ve örgüte karşı sinik davranışlar geliştirme görülebilmektedir (Mehta & Maheshwari, 2013; Saqib & Arif, 2017, s. 83; Yalçınsoy & Işık, 2018, s. 1019; Bozkurt ve ark., 2020, s. 711; Çankaya & Çiftçi, 2020).

Yazındaki çalışmalara bakıldığında son yıllarda toksik liderlik konusuna yönelik araştırmaların arttığı görülmektedir. Konuya yönelik en son yapılan çalışmalara bakıldığında, Karakaya (2021) sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin toksik liderlik algılarını değerlendirmeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Kaya ve arkadaşlarının (2021) kamu sektörü çalışanları üzerine yürütmüş oldukları çalışmalarında toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerinden anlamlı bir etkisi olduğu sonucunda elde etmişlerdir. İlhan ve Çelebi (2021) ise öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Canbolat ve arkadaşlarının (2021) konuya yönelik yaptıkları başka bir çalışmada ise toksik liderlik algısı ile performans ve kariyer bağlılığı arasında bir ilişki olmadığı sonucunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte yazında toksik liderlik konusuna yönelik yapılan içerik analizleri de incelenmiştir. Toksik liderlik konusunda içerik analizi yapan çalışmalara bakıldığında ise, Arıbaş'ın 2021 yılında bu konuya yönelik bir araştırma yaptığı görülmektedir. Araştırmada 2015-2020 yılları arasında yer alan 25 (18 makale ve 7 tez) çalışmaya yer vermektedir. Araştırmada konuya yönelik çalışma yılına, konuyla ilgili ele alınan değişkenlere, yazar sayısına, örneklem sayısı, örneklem türü, veri toplama, veri analizi ve kaynak sayısına bakıldığı görülmektedir. Bu araştırma dışında konuya yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde başka bir araştırmada içerik analizine yönelik bir bulguya rastlanılmamıştır. Özellikle de Türkiye'de toksik liderlik konusu hakkında lisansüstü tezlerin içerik analizini ele alan bir çalışmaya denk gelinmemiştir. Tüm bu değerlendirmeler çerçevesinde bu çalışmanın amacı geçmişten günümüze kadar toksik liderlik konusuna yönelik Türkiye'de yapılan lisansüstü tezlerin içerik analizini gerçekleştirmektir. Böyle bir çalışmanın yapılmasının yazındaki bu boşluğu dolduracağı düşünülmekte olup çalışmanın niteliğini, özgünlüğünü ve önemini artırıcı etken olarak görülmektedir.

### Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, özellikle son dönemlerde ulusal yazında dikkat çeken toksik liderlik konusuyla ilgili yapılmış olan ulusal lisansüstü tezleri incelemektir. Bu sayede şimdiye kadar konuyla ilgili yapılan tezlerin genel bir haritası çıkarılarak bundan sonraki yapılacak çalışmalara yol göstermesine katkı sağlanacaktır. Çalışmanın kapsamında verilerin toplanılmasında nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.189). Bu doğrultuda Yükseköğretim

Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezinde 2013-2022 yılları arasında toksik liderlik konusunda yer alan lisansüstü tezler incelenmiştir. Tezler, tarama terimi kısmına “toksik liderlik” ve “zehirli liderlik” yazılarak kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Tezlerin taranması ve erişimi 21 Mart 2022 tarihinde tamamlanmıştır. Bu kapsamda 33 adet lisansüstü tez çalışmasına ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları bu tezler üzerinden elde edilmiştir. Çalışmada, verilerin analizi için nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, metin verilerinin kodlama, tema veya örtülerinin ortaya konulması amacıyla yapılan bir analiz yöntemidir (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1278). Bu doğrultuda araştırmanın ilk aşamasında, araştırmada ele alınan tezlerin hangi genel kriterler açısından inceleneceği belirlenmiştir. Bu noktada öncelikli tezler üzerindeki metinler üzerinden kodlama işlemleri yapılmıştır. Sonrasında bu kodlar belirli gruplar altında toplanarak temalar oluşturulmuştur. Elde edilen kodlar 11 tema altında toplanmıştır. Bu temalar; tezlerin türü, tezlerin yazım dili, tezlerin yılı, tezlerin üniversite dağılımları, tezlerin enstitü dağılımı, tezlerin ana bilim dalı dağılımı, tez araştırma yöntemi, tezde kullanılan ölçekler, tez örneklem grubu, tezlerde kullanılan veri toplama araçları ve tezlerin çalışıldığı değişkenler şeklinde oluşturulmuştur. Bu temalar ve altında yer alan kodlar içerik analizi teknikleri içerisinde oldukça sık tercih edilen frekans analizi ile değerlendirilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

## Bulgular

Yapılan araştırmada toksik liderlik konusuna yönelik toplam 33 lisansüstü teze ulaşılmıştır. Tezlerin türüne göre dağılımı aşağıdaki Tablo 1’ de değerlendirilmektedir.

**Tablo 1. Lisansüstü Tezlerin Türüne Göre Dağılım**

Tez Türü	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Yüksek Lisans	25	75.8
Doktora	8	24.2
Toplam	33	100

Tablo 1’deki sonuçlar incelendiğinde, hazırlanan lisansüstü tezlerden 25’i yüksek lisans, 8’i ise doktora tezi olduğu görülmektedir. Yayınlanan tezlerin büyük bir bölümünün yüksek lisans tezi (%75,8) olduğu tespit edilmiştir. Bu tezlerin yazım dili incelendiğinde ise, toksik liderlik konusuyla ilgili yapılan tezlerin 31’inin (%94) Türkçe dilinde, 2’sinin (%6) ise İngilizce dilinde yazıldığı belirlenmiştir.

**Tablo 2. Lisansüstü Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı**

Yıl	Frekans (Sıklık)	Yüzde
2013	1	3
2014	-	-
2015	1	3
2016	-	-
2017	2	6.1
2018	3	9.1
2019	9	27.3
2020	7	21.2
2021	10	30.3
Toplam	33	100

Tablo 2’ de toksik liderlik üzerine yapılan lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımı incelendiğinde, konu ile ilgili yazılan ilk tezin 2013 yılında tamamlandığı görülmektedir. 2017 yılı ve sonrasında ise konuya yönelik çalışmalarda giderek bir artış yaşanmaktadır. Bu durum toksik liderlik konusunun özellikle son beş yıl içerisinde araştırmacıların ilgisini çektiğini göstermektedir.

**Tablo 3. Lisansüstü Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı**

Üniversiteler	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Niğantaşı Üniversitesi	1	3
Kocaeli Üniversitesi	4	12.1
İstanbul Esenyurt Üniversitesi	1	3
Beykent Üniversitesi	3	9.1
Marmara Üniversitesi	3	9.1
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	1	3
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	1	3
Bahçeşehir Üniversitesi	2	6.1
Karabük Üniversitesi	1	3
Pamukkale Üniversitesi	2	6.1
İnönü Üniversitesi	1	3
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	1	3
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	3	9.1
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	1	3
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	2	6.1
Akdeniz Üniversitesi	1	3
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	1	3
Fırat Üniversitesi	1	3
Aksaray Üniversitesi	1	3
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	1	3
Siiirt Üniversitesi	1	3
Toplam	33	100

Tablo 3’de tezlerin üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde, dört teze Kocaeli Üniversitesi’nin (%12.1) ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Devamında ise üç teze Beykent Üniversitesi (%9.1), Marmara Üniversitesi (%9.1) ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi (%9.1) yer almaktadır.

**Tablo 4. Lisansüstü Tezlerin Bağlı Olduğu Enstitüye Göre Dağılımı**

Enstitü	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	5	15.1
Sosyal Bilimler Enstitüsü	25	75.8
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	3	9.1
Toplam	33	100

Tablo 4’te bağlı olduğu enstitüye göre tezlerin dağılımı yer almaktadır. Hazırlanan tezlerin 25’i Sosyal Bilimler Enstitüsü, 5’i Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 3’ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü bünyesinde hazırlanmıştır. Hazırladığı enstitüye göre tezlerin dağılımı incelendiğinde; en fazla “Sosyal Bilimler Enstitüsü” (%75.8) bünyesinde lisansüstü tezin hazırlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 5’te tezlerin hazırlandığı ana bilim dallarına göre dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 5. Lisansüstü Tezlerin Ana Bilim Dalına Göre Dağılımı**

Ana Bilim Dalları	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Psikoloji Ana Bilim Dalı	1	3
İşletme Ana Bilim Dalı	16	48.5
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı	2	6.1
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı	8	24.2
Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı	1	3
İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı	1	3
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı	1	3
Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı	1	3
Yönetim ve Organizasyon (Savunma Yönetimi) Ana Bilim Dalı	1	3
Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı	1	3
Toplam	33	100

Tablo 5 incelendiğinde, ilk dikkat çeken noktanın toksik liderlik konusunun ağırlıklı olarak İşletme Ana Bilim Dalında (%48.5) çalışılmış olmasıdır. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı (%24.2) ve



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı (%6.1) ise devamında yer almaktadır. Belirtilen ana bilim dalları dışında yer alan diğer ana bilim dalları ise 1'er adet tez ile toplam dağılım içerisinde yer almaktadır.

**Tablo 6. Lisansüstü Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı**

Araştırma Yöntemleri	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Nitel	2	6.1
Nicel	28	84.8
Karma (Nitel-Nicel)	2	6.1
Kavramsal	1	3
Toplam	33	100

Tablo 6'da lisansüstü tezlerin araştırma yöntemleri açısından dağılımı incelendiğinde tezlerin ağırlıklı olarak nicel yöntemlerle (%84.8) gerçekleştirildiği görülmektedir. Nitel ve karma (nitel-nicel) yöntemleri kullanan tezlerin sayısı ise iki adettir. Bu yöntemleri kullanan tez sayılarının az olmasının sonraki çalışmalar için bir yol gösterici olarak düşünülmesi, toksik liderlik konusunun farklı yöntemlerle değerlendirilmesi adına dikkat çekmektedir. Ayrıca toksik liderlikle ilgili kavramsal çalışma yapan bir adet tez çalışması bulunmaktadır.

**Tablo 7. Lisansüstü Tezlerde Kullanılan Toksik Liderlik Ölçeklerinin Dağılımı**

Ölçekler	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Schmidt (2008)	7	23.3
Dobbs (2014)	1	3.3
Çelebi, Güner ve Yıldız (2015)	21	70
Çeliker (2020)	1	3.3
Ölçek kullanılmamış tezler*	(3)	-
Toplam	30	100

\* Ölçek kullanılmayan lisansüstü tezler toplama dahil edilmemiştir.

Nicel yöntemi tercih etmiş olan lisansüstü tezlerde kullanılan toksik liderlik ölçeklerinin yer aldığı Tablo 7'ye göre, çalışmalarda en fazla Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin kullanıldığı görülmektedir.

**Tablo 8. Lisansüstü Tez Çalışmalarının Örneklem Grubuna Göre Dağılımı**

Örneklem Grubu	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Market Çalışanları	1	3.33
Banka Çalışanları	3	10
Sağlık Çalışanları	3	10
Uzaktan Çalışanlar	1	3.33
Öğretmenler	9	30
Medya Çalışanları	1	3.33
Otel Yöneticileri veya Çalışanları	2	6.7
Belediye Çalışanları	1	3.33
Özel Spor Salonlarında Çalışan Antrenörler	1	3.33
Yükseköğretim Kurumunda Görev Yapan Yönetici ve Lider Adayları	1	3.33
Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektöründe Çalışanlar	1	3.33
Bir Yöneticiye Bağlı Olarak Çalışan veya Daha Önce Çalışmış Kişiler	1	3.33
Hizmet ve İmalat Sektöründe Çalışanlar	1	3.33
Farklı Sektör ve Pozisyonda Çalışanlar	4	13.3
Toplam	30	100

Tablo 8'de yer alan lisansüstü tez çalışmalarında kullanılan örneklem grupları incelendiğinde farklı meslek grupları üzerinde araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda örneklem grubuna göre dağılıma bakıldığında, yoğunluklu olarak öğretmenlerle (%30) çalışıldığı akabenin de ise sırasıyla farklı sektör ve pozisyonda bulunan çalışanlar (%13.3), banka (%10) ve sağlık çalışanları (%10) yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 9. Lisansüstü Tezlerde Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Veri Toplama Araçları	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Görüşme	1	3
Anket	28	84.8
İkincil veriler	2	6.1
Görüşme-Anket	2	6.1
Toplam	33	100

Toksik liderlik konusunda yapılan lisansüstü tez çalışmalarında çoğunluklu olarak nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu araştırma yönteminin kullanıldığı tezlerde veri toplama aracı olarak anket (%84.8) kullanılmıştır. Birden çok araştırma yönteminin bir arada kullanıldığı karma araştırma yönteminde ise verilerin toplanılmasında görüşme ve anket (%6.1) yer almaktadır. Nitel araştırmalarda veri toplamak için ise görüşme yöntemi (%3) tercih edilmiştir.

**Tablo 10. Lisansüstü Tezlerde Toksik Liderlik Kavramıyla Çalışılan Değişkenler**

Çalışılan Değişkenler	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Bireysel Değerler	1	1.3
Çalışmaya Tutkunluk	1	1.3
Demografik Özellikler	8	10.7
Ego	1	1.3
Hizmet İnovasyon Davranışı	1	1.3
İş Stresi	1	1.3
İş Tatmini	5	6.7
İşten Ayrılma Niyeti	4	5.3
Kişilik	1	1.3
Kuşak Farklılıkları	1	1.3
Lider-Üye Etkileşimi	1	1.3
Metanet	1	1.3
Mobbing	1	1.3
Motivasyon	3	4
Okul Etkililiği	1	1.3
Örgüt Temelli Benlik Saygısı	1	1.3
Örgütsel Adalet	2	2.7
Örgütsel Bağlılık	8	10.7
Örgütsel Depresyon	1	1.3
Örgütsel Güven	2	2.7
Örgütsel Sessizlik	4	5.3
Örgütsel Sinizm	4	5.3
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	2	2.7
Öz Kendilik Değerlendirmesi	1	1.3
Performans	8	10.7
Psikolojik İyi Oluş	1	1.3
Psikolojik Sermaye	6	8
Tevazu	1	1.3
Tükenmişlik	3	4
Toplam	75	100

Tablo 10'da araştırmacıların lisansüstü tezlerinde toksik liderlikle birlikte çalıştığı değişkenler yer almaktadır. Tabloda belirtildiği üzere, demografik özellikler (%10.7), örgütsel bağlılık (%10.7) ve performans (%10.7) değişkenleri toksik liderlikle çalışılan öncelikli konular arasında yer almaktadır. Bunları sırasıyla, psikolojik sermaye (%8), iş tatmini (%6.7), örgütsel sessizlik (%5.3), işten ayrılma niyeti (%5.3) ve örgütsel sinizm (%5.3) konuları takip etmektedir.

## Sonuç

Günümüzde özellikle küreselleşmeyle beraber meydana gelen birçok değişim iş hayatına da yansımaktadır. Rekabetin daha da kızıştığı bu ortamda işletmelerin değişime uyum sağlaması ve sürdürülebilirliğini koruması önemli bir amaç haline gelmektedir. İşletmelerin elinde bulundurduğu kaynakları en iyi şekilde değerlendirmesi bu amaca ulaşmasını mümkün kılacaktır. Amaca giden yolda

işletmelerin kullandıkları kaynakların başında ise insan gelmektedir. Çalışanların verimlilik ve performansını nelerin etkileyeceği, iş yerinde devamlılığı nasıl sağlanacağı işletmeler için önemli sorular olmaktadır. Bu noktada yapılan çalışmalara bakıldığında yazında bu sorulara cevap arayan birçok çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte liderlik yaklaşımlarının da çalışanların etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli bir etken olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle de çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki bırakan liderlik yaklaşımlarından toksik liderlik, son yıllarda ilginin arttığı önemli liderlik yaklaşımlarından birisi haline gelmiştir. Bu çerçevede çalışmada, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Tez Merkezi'ne kayıtlı 2013-2022 yılları arasında toksik liderlik alanında yapılan lisansüstü tez çalışmalarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 33 lisansüstü tez analize tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda dikkat çeken bazı sonuçlar tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, toksik liderlik konusunda yapılan tez çalışmalarının 2017 yılı ve sonrasında artış gösterdiği görülmektedir. Bu durum toksik liderlik konusunun çalışanların verimliliği, performansı, örgüte bağlılığı ya da işten ayrılma niyetleri gibi konular üzerindeki etkisinin öneminin (Kahveci ve ark., 2019; Naeem & Khurram, 2020; Saqib & Arif, 2017) giderek artması daha fazla araştırmacının da ilgisini çektiğini ve bu yönde çalışmalar yaptığını gösterdiği söylenebilir. Yapılan tez çalışmalarının 25'i (%75.8) yüksek lisans tezi olduğu görülmektedir. Bu durum enstitülerin birçoğunda yüksek lisans programlarının daha yaygın olması ve doktora eğitimi alan kişilerin sayısının yüksek lisans eğitimi alanlara göre daha az olmasından kaynaklandığı şeklinde değerlendirilebilir. Analize tabi tutulan lisansüstü tezlerin yayın diline bakıldığında ise yalnızca iki tane tezin İngilizce geri kalanının ise Türkçe olduğu görülmektedir. Bu sonuç Türkiye'deki enstitülerin eğitim dilinin birçoğunun ana dilde olmasından kaynaklı bir durum olarak yorumlanabilir. Tezlerde kullanılan araştırma yöntemlerine bakıldığında ise ağırlıklı olarak nicel araştırma yöntemi (%84.8) tercih edilmektedir. Bu araştırma yönteminin kullanıldığı tezlerde veri toplama aracı olarak anket kullanılmaktadır. Araştırmacıların anketi büyük gruplara hızlı bir şekilde uygulama fırsatının olması, elde edilen cevapların kolaylıkla ve hızlıca sayısallaştırılabilmesi ve düşük maliyet gibi avantajların sağlanması bu durumun nedenini açıklar niteliktedir. Lisansüstü tezlerde toksik liderlik kavramıyla çalışılan değişkenlere bakıldığında yirmi dokuz farklı değişkenin araştırmalarda yer aldığı görülmektedir. Demografik özelliklerin (%10.7) yanı sıra örgütsel bağlılık (%10.7) ve performans (%10.7) konusu bu çalışmalar içerisinde daha ağırlıklı olarak yer almaktadır. Yıkıcı, zararlı tutumlar sergileyen, kişilerarası ilişkisi zayıf olan bir liderin özellikle çalışanın performansını ve bağlılığını nasıl etkileyeceği örgüte nasıl yansıtacağı önemli bir çıktı olarak araştırmacıların çalışma konularını olmuştur. Ayrıca farklı birçok değişkenle toksik liderliğin değerlendirilmesi araştırmacıların bu konuya yönelik merakının çok yönlü olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Tez çalışmalarının örneklem grubuna göre dağılımına bakıldığında ise öğretmenlerin (%30) ağırlıkta olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun çoğunlukla öğretmen seçilmesi nicel olarak yeterli sayıya ulaşılabilirliğin ve bu gruba erişilebilirliğin daha kolay olmasından kaynaklı olabilir. Tezlerde kullanılan ölçeklere bakıldığında ise ağırlıklı olarak Çelebi ve arkadaşlarının (2015) geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin tercih edilmesi ölçeğin geçerliliği ve kullanıcılara uygulanabilirliğinin kolaylığından kaynaklı olabilir. Elde edilen diğer sonuçlara bakıldığında ise, tezlerin ağırlıklı olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü (%75.8) bünyesinde hazırlandığı, üniversitelere göre dağılımında Kocaeli Üniversitesi'nin (%12.1) ilk sırada yer aldığı ve çoğunlukta İşletme Ana Bilim Dalında (%48.5) çalışıldığı görülmektedir.

Bu araştırmada da birçok araştırmada olduğu gibi bazı kısıtlar bulunmaktadır. Araştırmaya sadece YÖK veri tabanında kayıt altına alınmış tezler dahil edilmiştir. Bundan sonraki araştırmacılar bu noktada sisteme yüklenecek yeni tezleri de araştırmalarına dahil ederek çalışmanın kapsamını genişletebilirler. Ayrıca bundan sonra yapılacak araştırmalarda toksik liderlikle ilgili ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanan makalelerle ilgili içerik analizi yapılabilir. Yeni çalışmalarda makaleler ve tezler karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada tezlerde hangi istatistiksel analizlerin yapıldığına bakılmamıştır. Bundan sonraki araştırma içerisine bu başlık da dahil edilebilir. Toksik liderlik konusunda lisansüstü tezleri incelediğimizde tezlerin tamamına yakının nicel analiz yöntemini kullanıldığı görülmektedir. Çalışanlarına karşı olumsuz tavır ve tutumları ifade eden toksik liderliğin bundan sonraki araştırmalarda özellikle derinlik sağlayıcı nitel ve karma araştırma yöntemleriyle ele alınması önerilmektedir. Ayrıca tezlerde toksik liderliğin nasıl önüne geçileceğine yönelik eylemsel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Mevcut düzeyi belirlemenin yanı sıra toksik liderliğin ortadan kaldırılması ya da nasıl önüne geçileceğini amaç edinen ve sürece bağlı olarak farklı uygulamaları sınavan eylemsel araştırmalar bundan sonraki çalışmalarda yapılabilir. Tezlerde toksik liderlikle birlikte hangi değişkenlerin ele alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda sonraki araştırmalarda bu değişkenler dışında alandaki boşluğu belirleyerek farklı çalışmalar yapılabilir ya da daha az çalışılmış konular ele alınarak araştırmanın kapsamı genişletilebilir.

Sonuç olarak bu araştırma toksik liderlik konusuyla ilgili tezlerde kullanılan yöntem ve yapılan uygulamaların, tercih edilen ölçek türlerinin, konuyla ele alınan değişkenlerin kısaca konuya ilişkin genel eğilimin ne olduğuna yönelik bir araştırma yaparak gelecekteki araştırmacılara yol gösterici olma yönünden değerli sayılmaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

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

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

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

**Financial Disclosure:** The author declared that this study has received no financial support.

## Kaynaklar

- Akça, İ. & Tuzcuoğlu, F. (2020). Toksik Liderliğin Üretkenlik Karşılığı İş Davranışları Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Model Önerisi. *Journal Of Life Economic*, 7(3), 257-268.
- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard D. (2007). Toxins in tThe Workplace: Affect On Oganizations And Employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.
- Aribaş, A. N. (2021). Türkiye'de Yapılan Toksik Liderlik Çalışmalarının İçerik Analizi. *Asead 7. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*. 523-529
- Bakan, İ. & Yılmaz, Y.S. (2019). Toksik Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Bakan, İ., Yılmaz, S. & Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 557-572.

- Bayrakçı, E. (2017). A Qualitative Research on Possibility of Whistleblowing at Eliminating of Intoxication and Toxic Leadership. *Organizational Toxicity. Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. & Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Canbolat, M. A., Çelik, A. & Yılmaz, H. U. (2021). Toksik Liderlik Algısının Kariyer Bağlılığı Ve Görev Performansı İlişkisine Yönelik Perakendecilik Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 28-40.
- Çankaya, M. (2020). Sağlık Çalışanlarında Toksik Liderlik Algısı. Babacan, H. (Ed.), İçinde: *Sosyal, Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar-3*. Ankara: Gece Kitablığı.
- Çankaya, M. & Çiftçi, G. E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çelebi, N., Güner, H. & Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çeliker, N. (2020). Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Toksik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İş Stresi, Duygusal Tükenmişlik Değişkenleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Veri Madenciliği Yöntemi İle İncelenmesi. Akdeniz Üniversitesi. Doktora Tezi.
- Çiçek, B. & Almalı, V. (2020). The Effect Of Toxic Leadership On Conflict In The Workplace. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 7(2), 214-235.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde Toksik Lider ve Toksik İlişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. (Special Issue), 31-35.
- Dobbs, J. M. (2014). The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness and Organizational Cynicism. Doctoral dissertation, University of San Diego, San Diego, USA.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Educational Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Güldü, Ö. & Aksu, N.E. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- İlhan, H., & Çelebi, N. (2021). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 201-223.
- Kahveci, G., Bahadır, E. & Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(1), 225-249.
- Karakaya, A. (2021). Toksik Liderlik ve Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Algı Düzeyleri. *International Social Sciences Studies Journal*. 7(87).
- Kaya, N., Göncü, F. T. & Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sinizm ve Çalışan Sessizliği Üzerine Etkileri (Kamu Sektörüne Yönelik Bir Araştırma). *Journal of Life Economics*, 8(1), 111-120.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, (3), 207-222.
- Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).
- Naeem, F. & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713.
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*. 5 (3), 442 – 459.
- Saqib, A. & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Schmidt, A., A. (2008). Development and Validation of the Toxic Leadership Scale. Master Thesis. Maryland University. Maryland, ABD.
- Yalçınsoy, A. & Işık, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yiğit, B. (2021). Toksik Bir Lider Olabileceğinizi Düşündünüz mü?. <https://hbtturkiye.com/blog/toksik-bir-lider-olabileceginizi-dusundunuz-mu>. Erişim Tarihi: 21.03.2022.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>. Erişim Tarihi: 21.03.2022.