

**JOBS**

*İşletme Bilimi Dergisi*  
2019  
Cilt:7 Sayı:2



**JOBS**

İşletme Bilimi Dergisi  
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University  
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

**i**

Cilt/Volume : 7  
Sayı/Issue : 2  
Yıl/Year : 2019

ISSN: 2148-0737  
DOI: 10.22139/jobs

## İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



*Kurucu Sahip/Founder*

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

*İmtiyaz Sahibi / Owner*

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

*Editör / Editor*

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

*Editör Yardımcıları / Assoc. Editors*

Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

*Mizanpaj Editörü / Layout Editor*

Arş. Gör. Özgün ÜNAL

*Danışma Kurulu/Advisory Board*

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi

*Yayın Kurulu / Editorial Board*

*Prof. Dr. Kadir ARDIÇ*  
*Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT*  
*Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN*

*Sekreteryaya / Secreteria*

*Arş. Gör. Özgün ÜNAL*  
*Arş. Gör. Mustafa AMARAT*  
*Arş. Gör. Ayhan DURMUŞ*

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; [www.dergipark.gov.tr/jobs](http://www.dergipark.gov.tr/jobs) Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi [jobs@sakarya.edu.tr](mailto:jobs@sakarya.edu.tr) Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

## *Hakemler/ Reviewers*

*İşletme Bilimi Dergisi*

2019

*Cilt:7 Sayı:2*

Prof. Dr. Abdullah Naralan	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Vecdi Can	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Adem Öğüt	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Bardakçı	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe İrmış	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Topal	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Zafer Erdoğan	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Durmuş Acar	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ekrem Tatoğlu	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Erman Coşkun	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Ertaş	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten Gümüştekin	Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr. Halit Keskin	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Hasan Tutar	Eskişehir Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar Sur	Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Himmet Karadal	Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Hakkı Eraslan	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir Ardıç	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kıymet Çalıyurt	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Akif Çukurçayır	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Adak	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Barca	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Selami Yıldız	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Musa Özata	Ahi Evran Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Cahit Ungan	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan Günay	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Nejat Bozkurt	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nilgün Sarıkaya	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Nuran Cömert	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Oğuz Türkay	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan Batman	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Torlak	Karatay Üniversitesi
Prof. Dr. Recai Coşkun	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Recep Pekdemir	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi Altunışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ruziye Cop	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Selman Aziz Erdem	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Serap Benligiray	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Serap İncaz	Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar Özkan	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Şakir Sakarya	Balıkesir Üniversitesi

*Hakemler/ Reviewers*

Prof. Dr. Şevki Özgener	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Suayyip Çalış	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka Kaya	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Sima Nart	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Şuayip Özdemir	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Uğur	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Türker Baş	Galatasaray Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit Gücenme Gençoğlu	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Ümmühan Aslan	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Prof. Dr. Vasfi Haftacı	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Yıldız Özerhan	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Çelik	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Abdurrahman Benli	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Baltacı	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Sağır	Karabük Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Taş	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Aşkın Özdağoğlu	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Behçet Yalın Özkara	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yenihan	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yıldız	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Burcu Candan	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Burhanettin Zengin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Cavit Yeşilyurt	Atatürk Üniversitesi
Doç. Dr. Cemal Sezer	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Cemal İyem	Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Ece Armağan	Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Engin Dinç	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Erdoğan Kaygın	Kafkas Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan Erdemir	İstanbul Şehir Üniversitesi
Doç. Dr. Faruk Anıl Konuk	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Geçti	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Ferudun Kaya	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Fikret Çankaya	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Fuat Man	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Gülfen Tuna	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Murat Arslan	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Tunahan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Haluk Bengü	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan Ayyıldız	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan Latif	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hayrettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Kemal Can Kılıç	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Kubilay Özyer	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz	Uludağ Üniversitesi

## *Hakemler/ Reviewers*

*İşletme Bilimi Dergisi*

2019

*Cilt:7 Sayı:2*

Doç. Dr. Mahmut Akbolat	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Ali Alan	Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Saraç	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Mesut Çimen	Acıbadem Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Han Ergüven	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Muammer Mesci	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Cahid Ünğan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Kemal Demirci	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Müjdat Özmen	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Nevran Karaca	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nihal Sütütemiz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Niyazi Kurnaz	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer Okan Fettahlioğlu	Sütçü İmam Üniversitesi
Doç. Dr. Özgür Uğurluoğlu	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Ötügen Senger	Kafkas Üniversitesi
Doç. Dr. Ramazan Aksoy	Bülent Ecevit Üniversitesi
Doç. Dr. Recep Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Safiye Sencer	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Üyesi Samet Güner	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Seçil Taştan	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Sedat Bostan	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Selami Özcan	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Senay Yürür	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan Şengül	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Sinan Esen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Şerife Subaşı	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Şevki Ulama	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Sinan Esen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Tansel Hacıhasanoğlu	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Taşkın Kılıç	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Tuncay Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Koç	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Sanem Çiftçi	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Doç. Dr. Ümit Alnıaçık	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Yasemin Özdemir	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Yunus Emre Öztürk	Selçuk Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi A. Mohammed Abubakar	Aksaray Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Özgür Karagülle	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Adem Akbıyık	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Kar	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Coşkun	Boğaziçi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Yılmaz	Kırıkkale Üniversitesi

**Hakemler/ Reviewers**

Dr. Öğr. Üyesi Algın Okursoy	Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Serhateri	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Behçet Yalın Özkara	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Berna Eren	Acıbadem Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ceren Giderler Atalay	Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Derya Ergun Özler	Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilek Özceylan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Demirci	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Özlem Bilgin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emre Oruç	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ersin İrk	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze Bozkurt	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatih Şantaş	Bozok Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ferda Alper Ay	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fırat Altınkaynak	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Filiz Konuk	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Füsün Küçükbay Gökçalp	Celal Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gökçe Cerev	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gülcan Şantaş	Bozok Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hacı Mehmet Yıldırım	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim Cebeci	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha Dursun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İrfan Usta	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İsa Demirkol	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mihriban Cindiloğlu	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Lütüf Mustafa Şen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Ayanoglu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan Erkan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Doğdubay	Balıkesir Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nermin Akyel	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nesrin Akca	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik	Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Orhan Kandemir	Kastamonu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Osman Uslu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özer Uygun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Pınar Memiş Sağır	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat Durmuşkaya	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Selma Kılıç Kırılmaz	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Polatçı	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Yiğit	Ordu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Ülkü	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serkan Deniz	Yalova Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyra A. Danuşman	Mevlana Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şevki Ulama	Sakarya Üniversitesi



Dr. Öğr. Üyesi Şuayyip Doğuş Demirci  
Dr. Öğr. Üyesi Şule Yıldız  
Dr. Öğr. Üyesi Tarık Semiz  
Dr. Öğr. Üyesi Tayfun Yılmaz  
Dr. Öğr. Üyesi Tuncay Turabođlu  
Öğr. Gör. Dr. Aykut Yılmaz  
Öğr. Gör. Dr. Gökhan GÜRLER  
Öğr. Gör. Dr. Hüseyin İskender  
Öğr. Gör. Dr. İlker Calayođlu  
Öğr. Gör. Dr. Metin Bayram  
Arş. Gör. Dr. Seda Aydan

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi  
Sakarya Üniversitesi  
Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi  
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Mersin Üniversitesi  
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi  
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi  
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi  
Okan Üniversitesi  
Sakarya Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi

*İşletme Bilimi Dergisi*  
2019  
Cilt:7 Sayı:2

Değerli Bilim İnsanları,

Anadolu'da yeniden dirilişimizin yıl dönümü olan 30 Ağustos Zafer Bayramında İşletme Bilimi Dergisi'nin 2019 yılı ikinci sayısını (Cilt 7, Sayı 2) yayınlamanın mutluluğu içerisindeyiz. Bu sayımızda işletme biliminin farklı disiplinlerden araştırmacıların yazdığı 9 makaleye bulunmaktadır.

Bu sayının ilk çalışmasında Mahmut HIZIROĞLU ve Elif AKKAYA "Küresel Zihniyet ve Ar-Ge Yoğun Kobi'lerin Uluslararasılaşması: Türkiye Biyoteknoloji Sektörü Örneği" başlıklı çalışmalarında Ar-Ge yoğun KOBİ'lerinin uluslararasılaşması üzerine küresel zihniyetin nasıl bir rol oynadığını tartışmaktadırlar. Çalışmada Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip olup olmadıkları, küresel zihniyete sahip olanların daha çok hangi özellikleri taşıdıkları, hangi unsurların Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyeti etkilediği ve küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmalarının neler olduğu araştırılmıştır.

"Mağaza Atmosferinin Mağazaya Yönelik Duygusal Yakınlık, Müşteri Memnuniyeti ve Tavsiye Etme Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Giyim Sektörü Örneği" başlıklı ikinci çalışmada, Osman EMİNLER, Remzi ALTUNIŞIK ve Ersin ESKİLER, mağaza atmosferi, mağazaya duygusal yakınlık, müşteri memnuniyeti ve tavsiye etme davranışları arasındaki ilişkiyi nedensel bir model geliştirerek tartışmaktadırlar.

Üçüncü çalışmada Sinan ESEN, Işıl AYAS ve Baldauryen IDAN "Dahilde İşleme Rejiminde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri" çalışmalarında Dahilde İşleme Rejimi'nin (DİR) işleyişinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin neler olduğunu araştırmaktadırlar.

Dördüncü çalışmada Merve VURAL ve Aykut Hamit TURAN, Yönetim Bilişim Sistemleri alanında başarılı mezunların tanımlanabilmesi için işletmeler tarafından işe alım sürecinde aranan yetkinlikler belirlenerek, bölüm profillerinin ve eğitim programlarının sektörle uyumlu hale gelmesi, bu alandan mezun olan bireylerin istihdam olanaklarına katkı sağlanması için yapılması gerekenleri ortaya koymaktadır.

Beşinci çalışmada Erşan ÇAKIR ve Özgür UĞURLUOĞLU "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçlarına İlişkin Görüşleri" başlıklı çalışmalarında sağlık çalışanlarının sessiz kaldığı konuların neler olduğunu, sessizleşme nedenlerini ve sessizleşmenin sağlık çalışanları açısından algılanan sonuçlarının neler olduğunu ortaya koymaktadır.

Sendika Temsilcilerinin Liderlik Tutum ve Davranışlarının Sendikal Bağlılık Üzerine Etkisi: Sakarya İli Örneği başlıklı çalışmada Hilal KİŞİOĞLU ve Tuncay YILMAZ, Sakarya kamu eğitim kurumlarında, iş yeri sendika temsilcilerinin

*liderlik davranış özelliklerinin üyelerin sendikal bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.*

*Sevinç ASLAN ve Nurperihan TOSUN ve Sümeyye ARSLAN KURTULUŞ “Çocuk Dostu Oteller İle İlgili Şikâyetlere Yönelik Bir İçerik Analizi” başlıklı çalışmalarında ailelerin çocuklarıyla birlikte kalabilecekleri otellerin niteliklerini belirlemeyi hedeflemektedirler.*

*Yatırım Projeleri Değerlendirme Yöntemlerinden Net Bugünkü Değer Yöntemi ve İç Verim Oranı Yönteminin Karşılaştırılması başlıklı çalışmada Begüm ÖKTEM, iki proje örneği üzerinde yatırım projelerini net bu günkü değer ve iç verim oranı yöntemi ile değerlendirmektedir.*

*Elif TECEREN, “Türkiye’de Kadın Konusu Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik İncelemesi (2008-2018)” başlıklı çalışmasında, Türkiye’de sosyal bilimler alanında “kadın” konusunda yazılmış YÖK tez veri tabanında yer alan erişime açık 2008-2018 yılları arasındaki 738 adet lisansüstü tez, bibliyometrik özellikleri açısından incelemiştir.*

*Dergimiz bu sayısında da işletmeciliğin farklı disiplinlerinde değerli bilim insanlarının kıymetli çalışmalarıyla zengin bir içerikle hazırlanmıştır. Dergi politikası olarak bundan sonraki sayılarımızda da işletme bilimine dayalı farklı disiplinlerden gelen çalışmaları yayınlamaya özen göstereceğiz. Bu sayımızda göndermiş oldukları makaleler ile dergimize katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, dergimize gönderilen makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekretaryamıza teşekkürü borç bilirim. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dileklerimizle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz.*

*Saygılarımızla...*

*Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT  
Editör*

*İşletme Bilimi Dergisi*

*2019*

*Cilt:7 Sayı:2*

## İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2019 Cilt (Vol.) 7 Sayı (No) 2

### Araştırma Makaleleri/Research Articles

- Küresel Zihniyet Ve Ar-Ge Yoğun Kobi'lerin Uluslararasılaşması: Türkiye Biyoteknoloji Sektörü Örneği**  
*Global Mindsets And Internationalization Of R&D Intensive SMEs: A Multiple Case Study From Turkey* 275-312  
*Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU, Elif AKKAYA*
- 
- Mağaza Atmosferinin Mağazaya Yönelik Duygusal Yakınlık, Müşteri Memnuniyeti Ve Tavsiye Etme Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Giyim Sektörü Örneği**  
*A Study On The Effects Of Store Atmosphere On Store Affect, Customer Satisfaction And Customers' Recommendation Behavior: The Case Of Clothing Industry* 1313-330  
*Osman EMİNLER, Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK, Dr. Öğr. Üyesi Ersin ESKİLER*
- 
- Dahilde İşleme Rejiminde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri**  
*Inward Processing Regime: Challenges And Proposed Solutions* 331-355  
*Doç. Dr. Sinan ESEN, Dr. Öğr. Üye. Işıl AYAS, Baldauryen IDAN*
- 
- Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Mezunlarının Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri Ve Yetkinlikler**  
*Knowledge, Skills And Competencies That Must Have Of The Graduates Of Management Information Systems* 357-388  
*Arş. Gör. Merve Vural, Prof. Dr. Aykut Hamit Turan*
- 
- Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri Ve Sonuçlarına İlişkin Görüşleri**  
*Opinions of Healthcare Employees About Organizational Silence, Reasons And Sequences Of Silence* 389-423  
*Uzm. Erşan ÇAKIR, Doç. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU*
- 
- Sendika Temsilcilerinin Liderlik Tutum Ve Davranışlarının Sendikal Bağlılık Üzerine Etkisi: Sakarya İli Örneği**  
*The Effect Of Leadership Attitudes And Behaviors On Trade Union Commitment Sample Of Sakarya Province* 425-449  
*Hilal KİŞİOĞLU, Doç. Dr. Tuncay YILMAZ*
- 
- Çocuk Dostu Oteller İle İlgili Şikâyetlere Yönelik Bir İçerik Analizi**  
*A Content Analysis For Complaints Related To Child - Friendly Hotels* 451-475  
*Arş.Gör. Dr. Sevinç ASLAN, Dr. Öğr. Üyesi Nurperihan TOSUN, Arş.Gör.Dr. Sümeyye ARSLAN KURTULUŞ*

## İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2019 Cilt (Vol.) 7 Sayı (No) 2

İşletme Bilimi Dergisi

2019

Cilt:7 Sayı:2

---

**Yatırım Projeleri Değerlendirme Yöntemlerinden Net Bugünkü Değer Yöntemi Ve İç Verim Oranı Yönteminin Karşılaştırılması**  
*Comparison Of The Net Present Value Method And Internal Rate Of Return Method Of Evaluation Methods Of Investment Projects* 477-497

*Arş. Gör. Dr. Begüm ÖKTEM*

---

**Türkiye'de Kadın Konusu Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik İncelemesi (2008-2018)**  
*A Bibliometric Analysis Of The Graduate Theses Written On Woman Title In Turkey (2008-2018)* 499-530

*Elif TECEREN*

---

# KÜRESEL ZİHNİYET VE AR-GE YOĞUN KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMASI: TÜRKİYE BİYOTEKNOLOJİ SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Küresel Zihniyet ve  
Ar-Ge Yoğun  
Kobi'lerin  
Uluslararasılaşması

275

*Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU*

*İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, mhiziroglu@istanbul.edu.tr*

*ORCID ID: 0000-0002-9147-7706*

*Elif AKKAYA*

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi, elifc.akkaya@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-6426-7228*

## ÖZ

**Amaç:** Bu çalışmanın amacı Ar-Ge yoğun KOBİ'lerinin uluslararasılaşması üzerine küresel zihniyetin nasıl bir rolü olduğunu keşfetmektir. Bu doğrultuda Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip olup olmadıkları, küresel zihniyete sahip olanların daha çok hangi özellikleri taşıdıkları, hangi unsurların Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyeti etkilediği ve son olarak küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmalarının neler olduğu araştırılmıştır.

**Yöntem:** Nitel ve keşifler olarak tasarlanan çalışmada oluşturulan araştırma sorularına cevap bulmak adına 19 biyoteknoloji firması ile mülakat yapılmıştır.

**Bulgular:** Çalışmadan elde edilen bulgular Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip oldukları ve küresel zihniyete sahip KOBİ'lerde uluslararasılaşmanın prestij sağlayacağı, ülke ekonomisine bu yolla daha fazla katkı yapılacağı, rekabetçiliğin daha iyi öğrenileceği ve pazarlarının bu yolla daha çok genişletileceği düşüncesinin daha baskın olduğu görülmektedir. Bulgular ayrıca küresel zihniyetin oluşumunda kurum yöneticilerinin bilişsel özelliklerinin ve pazar koşullarının daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin hem düzey olarak hem de hız olarak düşük bir uluslararasılaşma performansı sergiledikleri ve özellikle Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşmalarında etkili olduğu görülmektedir.

**Sonuç:** Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerini referans alarak yapılan bu çalışma Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede küresel zihniyetin oluşumunda hangi unsurların daha çok etkili olduğunu, küresel zihniyete sahip

firmaların hangi özellikleri taşıdığını ve hangi mekanizmalarla uluslararasılaştığını göstermesi bakımından kuramsal alana katkıda bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel Zihniyet, Uluslararasılaşma, KOBİ'ler, Ar-Ge, Biyoteknoloji Sektörü.

## GLOBAL MINDSETS AND INTERNATIONALIZATION OF R&D INTENSIVE SMES: A MULTIPLE CASE STUDY FROM TURKEY

### ABSTRACT

**Aim:** The main objective of this study is to explore and understand the role of global mindsets of R&D intensive SMEs on their internationalization process. In order to increase our understanding of the role of global mindsets in this process, this research aims to answer a set of interrelated research questions as follows: (a) Do Turkish R&D intensive SMEs have global mindsets, and if so, what are the main ideas that shape the thinking of those who have global mindsets. (b) How do institutional environment, domestic market conditions, managers' cognitive features influence on global mindsets, and (c) what are the main mechanisms of internationalization of R&D intensive SMEs.

**Method:** The study deploys a qualitative research approach. In order to answer the research questions a multiple case study was employed. The primary source for data collection is semi-structured, in-depth, face-to-face interviews with SMEs in biotech industry.

**Findings:** The results of the study show that R&D intensive SMEs in Turkey have highly global mindsets, and those who have global mindsets conceive internationalization as way to promote company's prestige in especially their own local market, to contribute country's economy in this way, to learn better how to compete with their rivals, and to expand their market shares. The findings also indicate that managers' cognitive features and domestic market conditions play more decisive role on development of global mindsets. The study reveals that the internationalization performance of R&D intensive SMEs with global mindsets in terms of speed and level is relatively low, and their R&D activities drive their internationalization.

**Contribution:** Taking as a reference a sample of Turkish R&D intensive SMEs, the study contributes on both global mindsets and internationalization of SMEs literature, by new insights regarding the main ideas that shape the thinking of those who have global mindsets, and how institutional environment, domestic market conditions, managers' cognitive features in an emergent country influence on global mindsets. Additionally, it contributes to the relevant field by explaining the main mechanisms of internationalization of R&D intensive SMEs in emergent country.

**Keywords:** Global Mindsets, Internationalization, R&D Intensive SMEs, Biotech Industry.

## I. GİRİŞ

Firmalar günümüzde ticaretin değişen sistemine adapte olabilmek adına sadece yerel pazarlarında faaliyet göstermekle yetinmemektedirler. Pazarlarını genişletmek adına yerel pazarlarının yanında uluslararası pazarlarda da faaliyet göstererek varlıklarını sürdürmekte ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar. Bununla birlikte bazı küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) uluslararası alanda etkin birer aktör olarak faaliyet gösterirken bazılarının da benzer ölçek ve şartlara sahip olmalarına rağmen aynı etkinliği gösteremedikleri bilinmektedir (Kyvik et al. 2013). Buradan hareketle KOBİ ölçeğinde yapılmış olan bu çalışma, temel olarak dünyaya geniş bir perspektiften bakmak ve küresel fırsatların farkında olmak olarak tanımlanan küresel zihniyetin (KZ) Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşmasında nasıl bir rolü olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak yapılmıştır.

Bu çalışmada temel amaç, Türk KOBİ'lerinin uluslararasılaşması üzerine KZ'nin nasıl bir rolü olduğunu keşfetmektir. KZ olgusu yönetimin bilişsel boyutu ile ilgili yazında gelişen bir olgudur. Söz konusu yazında KZ olgusu yöneticilerin küresel piyasalar ile ilgili stratejik algısının bir belirleyeni olarak değerlendirilmektedir (Nummela et. al., 2004; Zahra et. al., 2005; Levy et. al., 2007). KZ ile ilgili pek çok farklı tanım yapıyor olsa da en genel ifadeyle bir yöneticinin küresel piyasalarda çeşitliliğinin farkında olma, bu çeşitliliğe açık olma ve bu çeşitliliği sentezleme arzusu ve becerisine sahip olması şeklinde ele alınabilir (Gupta ve Govindarajan, 2002). KZ ve uluslararasılaşma zihniyeti arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak büyük ölçekli işletmeleri analiz birimi olarak ele almasına rağmen (ör: Bartlett ve Ghoshal, 1989; Adler ve Bartholomew, 1992; Harvey ve Novicevic, 2001; Begley ve Boyd, 2003; Beechler et. al., 2004; Bouquet, 2005; Levy et. al., 2007; Javidan ve Bowen, 2013), son yıllarda KOBİ'lerin



KZ'ye sahip olma düzeyi ile uluslararasılaşma davranışı arasındaki ilişkiye dair çalışmalarda artış görülmektedir (ör: Nummela et. al., 2004; Weerawardena et. al., 2007; Lazaris ve Freeman, 2018; Kyvik, 2006; Mughan ve Kyvik, 2010; Kyvik, 2011; Felicio et. al., 2012; Felicio et. al., 2013; Kyvik et. al., 2013; Felicio et. al., 2015; Felicio et. al., 2016). Bu çalışmalarda daha çok zihniyet oluşturuvcu role sahip olması açısından üst düzey yönetimin KZ'nin oluşumuna katkısı ve KZ'nin uluslararasılaşmaya etkisi konusu ele alınmaktadır. Üst düzey yönetimin özellikle eğitim arka planı, uluslararası tecrübesi, dil yetenekleri gibi özellikleri ile KZ oluşumunun öncülleri açıklanmaya çalışılmıştır. Öte yandan diğer bazı çalışmalarda da girişimsel, endüstriyel ve kültürel bağlamın KZ'nin oluşumuna etkisi incelenmiş ve bu açıdan KZ ve uluslararasılaşma ilişkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte, özellikle Türkiye gibi kurumsal gelişmişlik düzeyi, pazarın olgunlaşma düzeyi ve kültür yapısı farklı olan ülkelerde hem bireysel hem de kurumsal anlamda KZ oluşumunu şekillendiren unsurların neler olduğu daha önceki araştırmalara konu edilmemiştir.

Bu doğrultuda öncelikle kurumsal, ekonomik ve kültürel arka planı farklı olan Türkiye gibi bir ülkede KOBİ'lerin KZ'ye sahip olup olmadıkları ele alınması gereken bir konudur. Bu soruya verilecek cevap beraberinde şu soruların da sorulmasını gerekli kılmaktadır: KZ'ye sahip olanlar daha çok hangi özellikleri taşımaktadır, hangi unsurlar KZ'yi daha çok etkilemektedir ve son olarak KZ'nin KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine nasıl bir rolü olmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında araştırmanın dayandığı temellerinin dayandığı KOBİ'lerin uluslararasılaşması ve KZ olgusuna dair kavramsal çerçeve sunulacaktır. Daha sonra, ilgili yazından hareketle KZ'nin oluşumuna temel teşkil eden unsurlar ele alınacaktır. Üçüncü kısımda araştırmanın yöntemi ve bulguları sunulacak ve son olarak bulgular yorumlanacaktır.

## **II. KOBİ'lerin Uluslararasılaşması ve Küresel Zihniyet**

### **2.1. Uluslararasılaşma ve KOBİ'ler**

Bir yandan KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmeler ile kıyaslandığında karşı karşıya oldukları zorluklar (Harris ve Weeler, 2005) nedeniyle uluslararasılaşma sürecinin daha yavaş işlediği (Johanson ve Vahlne, 1977), bir yandan da özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararası Ar-Ge iş birlikleri fırsatları ve yenilikçi ürün ve hizmetleri nedeniyle daha kısa sürede uluslararasılaştığı (Cavusgil ve Knight, 2015; Rialp et. al., 2005) tespitleri geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin KOBİ'ler açısından sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte uluslararasılaşma süreci KOBİ'ler için

her zaman önceden planlanmış bir süreç olmayabilir. Hedefledikleri küresel pazara göre ölçekleri küçük olan KOBİ'ler için uluslararasılaşmanın öğrenme ve deneyim ile plansız gelişen bir süreç olması ihtimali daha yüksek olarak görülmektedir (Chetty ve Champbell-Hunt, 2003).

Uluslararası işletmecilik yazınında firmaların uluslararasılaşırken yabancı pazarlara nasıl giriş yaptıklarına veya yapmaları gerektiğine dair modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen modelleri birbirinden ayıran temel özellik yabancı ülke pazarına girerken izlenen yolun aşamalı olması veya doğrudan pazara girişi ön görmesidir. Aşamalı modellerin en yaygın kullanılanları uppsala modeli, yenilik yaklaşımı ve ağ yaklaşımıdır.

Uppsala modelinde Firmaların uluslararasılaşması Penrose (1959)'un firmanın büyümesi teorisine dayanmakta ve kuruluşun uluslararası katılımını yavaş yavaş artırdığı bir süreç olarak görülmektedir. Bu modelde pazar deneyiminin önemi vurgulanmakta ve firmaların tecrübe kazandıkça kaynak taahhütlerini aşamalı olarak gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Johanson ve Vahlne, 1990).

Yenilik yaklaşımı da aşamalı modellerden biridir. Uppsala modeli ile aşamaları noktasında benzerlik göstermekle birlikte bu model uluslararasılaşmanın firma için bir yenilik olduğunu öngörmekte ve yeniliğin benimsenmesi ile ilgili olarak öğrenme sırasına odaklanmaktadır (Andersen, 1993).

Aşamalı modellerin bir diğeri olan ağ bağlantıları yaklaşımında ise uppsala ve yenilik yaklaşımlarında olduğu gibi keskin aşamalar olmamakla birlikte uluslararasılaşma sürecini başlatan ve devam ettiren olgunun kişinin sosyal çevresi olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Bu ifadeye göre bir firmanın uluslararasılaşmasını süreç yaklaşımı içerisinde analiz etmenin bir başka metodu ağı bir başlangıç noktası olarak kullanmaktır (Johanson ve Mattsson, 1993).

Aşamalı modeller aşamaların bir sıraya tabi olmasını, diğer seçenekleri göz ardı etmesini, tecrübeli ve finansal açıdan güçlü firmaların uluslararasılaşmalarını ve farklı ulusların değişiklik gösteren pazar koşullarının uluslararasılaşmaya etkisini açıklayamamaktadır. Bu noktadan hareketle firmaların uluslararasılaşmalarının her zaman aşamalı olmak zorunda olmadığını düşüncesi ile birlikte bazı firmaların kuruluştan itibaren uluslararası firma olabileceğini ifade eden küresel doğanlar yaklaşımı akademik yazına eklenmiştir. Küresel doğan firmaların yerel pazarda etkinlikleri olmadığı veya uluslararasılaşmadan hemen önce küçük bir yerel pazarları olduğu ve kuruluşundan kısa bir süre sonra uluslararasılaştığı belirtilmiştir. Kuruluşundan itibaren en geç iki yıl içinde uluslararasılaşmış

firmaların da küresel doğan kapsamı içine alınabileceği ifade edilmiştir (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004).

Öte yandan, gelişmekte olan ülkelerin kurumsal çevresi ve ekonomik gelişmişlik düzeyi dikkate alındığında küresel doğanlar yaklaşımının da bu ülkelerdeki özellikle Ar-Ge yoğun firmaların uluslararasılaşma sürecini tam olarak açıklayamadığını söylemek mümkündür. Bu hususu dikkate alan Hızıroğlu ve Bağış (2015), özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini hem düzey olarak hem kapsam olarak açıklamak için aşağıdaki tablo da belirtilen şekilde bir model önerilmektedirler. Çalışmamızda bu model referans alınarak KOBİ'lerin küresel zihniyetlerinin uluslararasılaşma süreci üzerindeki rolü anlaşılmasına çalışılmaktadır.

Tablo 1.

## Firmaların Uluslararası Faaliyetlerinin Düzeyini Belirleme Kriterleri

Uluslararası Faaliyet Düzeyi	Uluslararası Faaliyetlerin Düzeyini Belirleme Kriterleri
İleri	Firmalar yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştirmektedir veya birden fazla ülkeyle Ar-Ge bağlantıları bulunmaktadır. Uluslararası doğrudan yatırımları vardır veya bu konuda planlamalar yapmaktadır.
Planlı	Firmalar yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştirmektedir veya birden fazla ülkeyle Ar-Ge bağlantıları bulunmaktadır. Yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştiren firmalar yerel koşullara ürünlerini uyarlamaktadırlar.
Sıklıkla	Firmalar yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştirmektedir veya en azından bir ülkeyle Ar-Ge bağlantıları bulunmaktadır. Yurtdışına düzenli satışlar gerçekleştiren firmalar ürünlerinde küçük değişiklikler yapmaktadır.
Seyrek	Firmalar yurtdışına düzensiz satışlar gerçekleştirmektedir veya yurtdışı satışlara ara vermiştir veya zayıf düzeyde Ar-Ge iş birlikleri bulunmaktadır. Yurtdışına ara sıra satışlar gerçekleştiren firmalar ürünlerinde veya hizmetlerinde değişiklik yapmamaktadır.
Başlangıç Aşaması	Firma uluslararasılaşmaya gitmeyi planlamaktadır ve bazı uluslararası iş birliği bağlantıları bulunmaktadır. Firmalar Ar-Ge ve İş-Ge iş birliği geliştirme sürecindedir. Ancak ihracat veya yurtdışı ortak Ar-Ge projesi gerçekleştirmemiştir.
Embrio Aşaması	Firmaların uluslararası faaliyeti yoktur. Firmalar yurtdışı işletmelere karşı daha ciddi tutumlar geliştirme sürecindedir ve uluslararasılaşmanın gelecek düzeyine geçmek için çaba harcamaktadır.

## 2.2. Küresel Zihniyet

Yazında KZ ile ilgili bir dizi tanım bulunmaktadır. KZ kavramının ne olduğunu anlamak ve kronolojik olarak genel bir çerçeve oluşturmak adına bu tanımlara göz atıldığında, "Küresel Zihniyet" kavramının ilk olarak

Perlmutter tarafından 1969'da uluslararası bir teşebbüste merkezin, yan kuruluşlara yönelik yönlendirmelerinin tanımlanmasıyla kavramsallaştırılmış olduğu görülmektedir. Perlmutter çok uluslu şirketlerin yönelimlerini köken ülke yönelimli, ev sahibi ülke yönelimi veya küresel yönelimli olarak tanımlamış ve CEO'ların, bir şirketin çok uluslu olma derecesinin, uluslararası piyasalardaki uzun vadeli uygulanabilirliği ile pozitif yönden ilişkili olduğuna inandığını belirtmiştir (Marthinsen, 2015). Daha sonra Rhinesmith (1992) KZ'nin dünyayı geniş bir perspektiften görmek, kişisel, mesleki veya örgütsel hedeflere ulaşmada her zaman beklenmedik eğilimleri ve fırsatları aramak anlamına geldiğini ifade etmiştir. Kefalas (1998) ve sonrasında Arora ve arkadaşları (2004), Rhinesmith'in (1992) çalışmalarını genişleterek KZ'yi yüksek düzeyde hem kavramsallaştırma hem de bağlamsallaştırma becerileri ile ilişkilendirmişlerdir. Story ve Barbuto'ya (2011) göre kavramsallaştırma, bir olguyu tanımlayabilme ya da olgular arasındaki ilişkileri kimliklendirme ya da bütünü görebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Bağlamsallaştırma ise insanların kavramsallaştırma becerisini yerel çevrelere adapte edebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Kavramsallaştırma ve bağlamsallaştırmanın yüksek olduğu durumlarda KZ düzeyinin yüksek, düşük olduğu durumlarda ise KZ' düzeyinin düşük olduğu kabul edilmiştir.

Organizasyonlar genişleyip yabancı ülkelere doğru hareket ettiğinde, tek bir kültürel bağlamda uygun olan yapı ve tasarımın (ve zihniyetlerin) başka yerlerde etkili olmayabileceği ifade edilmiştir (Srinivas, 1995). Dolayısıyla çokuluslu bir firmada birkaç yöneticinin KZ'ye sahip olması yeterli değildir. Tüm çalışanlar, yerel uyumluluk ile küresel tutarlılığı dengelemede mükemmel olmalıdırlar. Bu nedenle, birçok kuruluş şirket genelindeki politikalarda kurumsal bir KZ'yi yerleştirmenin yollarını aramaktadır (Begley ve Boyd, 2003). Yukarıda yer verilen ifadelerden anlaşılacağı üzere KZ yazınında çalışmalar bireysel ve kurumsal olmak üzere iki analiz seviyesinde yapılmıştır.

### ***Bireysel küresel zihniyet***

Bireysel düzeyde KZ'ye sahip olmanın, başarılı yöneticiler ve firmalar için önemli olmasının birçok nedeni vardır. Bunlardan bazıları yöneticilerin pazarın değişen yapısını yönetmek için küresel bir zihniyete ihtiyaç duymaları ve KZ'nin, günümüzün rekabetçi ortamında bir zorunluluk olan belirsizliği ve rekabet gücünü yönetmek gibi işletme yeterliliklerinin temeli olarak hareket ediyor olmasıdır (Srinivas, 1995). Bununla birlikte KZ'nin bireyler seviyesinde yetiştirilmesinin, çok kültürlü tecrübelerle öğrenilmesi yıllar alabilecek yavaş bir süreç olduğu bu nedenle,

tek başına bireysel zihniyetlerin küreselleşmesine dayanıyor olmasının, endüstri ve rekabetçi zorunluluklara karşı aşırı derecede yetersiz kalacağı belirtilmiştir. (Gupta ve Govindarjan, 2002).

### **Kurumsal küresel zihniyet**

Bireysel KZ'nin firmaların küresel faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmede yetersiz kaldığı fikrinden hareketle kurumsal KZ'ye ihtiyaç duyulduğu fikri gelişmiştir. Bu çalışmada da analiz seviyesi kurumsal KZ olarak belirlenmiştir.

Geliştirilmesi uzun süren ve detaylı olarak planlanmış bir stratejiye ihtiyaç duyan KZ (Paul, 2000), kurumsal düzeyde, bireyler arası etkileşim sonucu meydana gelen paylaşılan bir bilişsel yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Levy et. al., 2007). Kuruluşları geleceğe yönlendirmek ve dünya çapında genişleme programlarını yönetmek açısından (Paul, 2000) kurumsal KZ geliştirmek, yöneticilere firmalarını dünya pazarlarında büyütme ve yine dünya pazarlarında başarıyla rekabet edebilme imkânı sağlamaktadır (Felicio et. al., 2014). Yöneticinin bireysel KZ'nin kurumsal halinin çekirdek bir grup tarafından yönetilen politika geliştirmesinden ortaya çıkmakta olduğu ve bu KZ'ye sahip çekirdek yönetim grubunun, kurumsal KZ'nin önemli bir bileşeni olması ile, böyle bir zihniyetin ancak yapı, süreç ve güç kaynaklarının yöneticiler tarafından harekete geçirilmesi ile organizasyonda paylaşılan ortak bir zihniyet haline gelebileceği belirtilmiştir (Begley ve Boyd, 2003).

### **2.3. Küresel Zihniyeti Oluşturan Koşullar**

Kavramsal çerçeve bölümünde belirtildiği üzere KZ'nin temel unsurları entellektüel sermaye, sosyal sermaye ve bilişsel sermayedir. KZ'nin bilişsel yönünü oluşturan küresel entellektüel sermayenin endüstrideki küresel bilgi sayesinde makro çevrenin analizlerini yapmayı kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. (Javidan ve Bowen, 2013). Kültürler arası karşılaşmalar için tutkuyu ifade eden psikolojik sermaye de entellektüel sermaye gibi KZ'nin bilişsel yanını oluşturmaktadır (Javidan ve Teagarden, 2015).

Bireyin dünyanın diğer bölgelerinden gelen insanlarla güvenilir ilişkiler kurmasına yardımcı olacak şekilde hareket etme yeteneğini yansıtan sosyal sermaye KZ'nin davranışsal boyutunu oluşturmaktadır (Javidan ve Bowen, 2013). Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak KZ'nin davranışsal boyutunun kurumsal çevre ve pazar koşulları tarafından şekillendirildiği söylenebilir.

### *Kurumsal Çevre*

Hodgson (2006)'un kurumların toplumsal etkileşimi yapılandıran kurulu, yaygın, sosyal kurallar sistemleri olduğu görüşünün temelinde kurumların, toplumdaki temel rollerin belirsizliğini azaltmak için insan etkileşimini kesintisiz bir hale getirdiği açıklaması olduğu belirtilmiştir (North, 1990). Kurumsal çevreler bireysel organizasyonların destek ve meşruiyet elde edebilmeleri için uyumaları gereken kuralların ve şartların detaylandırılmasıyla karakterize edilmişlerdir. Bu şartlar, devlet tarafından yetkilendirilmiş kuruluşların veya meslek örgütlerinin yetkilendirdikleri düzenleyici kurumların mevcut kurumsal çevre içerisinde organizasyonların kendilerini nasıl yöneteceklerini dair genelleştirilmiş inanç sistemlerinden ve benzeri kaynaklardan oluşmaktadır (Powell ve DiMaggio, 1991).

Sosyal ve sembolik güçlerin organizasyonel yapı ve davranış üzerindeki etkisi kurumsal kuramla ilgili yapılan çalışmalar ile belgelenmiştir (Scott, 1995). Ülkeler arasında gözlenen farklı girişimcilik düzeyleri ulusal kurumlardaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Busenitz et. al., 2000). Firmaların stratejik kararları kurumsal düzenlemelerin etkisine açıktır. (Peng, 2003). Bir ülkenin kurumsal düzenlemeleri pazara giriş engeli oluşturabileceği gibi pazara giriş fırsatı da oluşturabilirler (North, 2005). Kurumsal istikrarsızlık veya kurumların öngörülemeyen bir biçimde değişmesi durumunda pazarda faaliyet gösteren firmaların stratejik kararları bu durumdan etkilenebilir, belirsizlik durumlarında riski minimuma indirmek adına uzun vadeli yatırımlardansa kısa vadeli yatırımlar tercih edilir (Henisz ve Delius, 2000).

### *Pazar Koşulları*

Küresel pazarın rekabet ortamına ve değişkenliğine adaptasyonunu sağlayan KZ küresel pazar ortamında uzun vadede rekabet avantajı sağlamaktadır (Beechler ve Javidan, 2007). Küçük firmaların birçoğunun doğrudan uluslararası rekabete maruz kalmayacakları, faaliyetlerine iç pazarda devam edecek olmaları bilinmekle birlikte uluslararasılaşmış endüstrilerde benzer özellikteki firmaların sadece bir kısmının uluslararasılaşabildiği gerçeğinden yola çıkarak akademik yazında benzer özelliklere sahip diğer firmaların neden uluslararasılaşamadıkları merak konusu olmuştur (Kyvik et. al., 2013). Genellikle büyük ve gelişmiş ekonomilerde kümelenmenin oluşturduğu iç uzmanlaşma ve iç rekabetin üretkenliği arttırarak firmaların küresel rekabetteki etkinliklerini arttırdığı (Porter, 1998) ifadesinden yola çıkılarak Porter'ın kümelenme yaklaşımı ile bu soruya bir cevap alternatifi üretilebilir. Porter (1998)'a göre; kümeler,



birbiriyle belli noktalardan bağlantılı olan şirketleri coğrafi olarak bir arada bulunması ile oluşur. Verimlilik, etkinlik ve esneklik açısından avantajlar sunan kümeler tedarikçileri ve altyapı sağlayıcıları içerdiği gibi bazı kümeler teknik destek sağlayıcı olarak üniversiteleri, standart belirleme ve mesleki eğitim kurumları gibi hükümet kurumlarını da içermektedir. Güçlü bir organizasyon şekli olarak kümelenme, firmaların rekabet gücünü, inovasyon miktarlarını, birbirlerinden öğrenme düzeylerini arttırmaktadır. Kümeler ayrıca içerisinde bulunan firmaların her birine mevcutlarından daha büyük bir ölçeğe sahipmiş gibi faaliyette bulunma ve dolayısıyla çıktı elde etme olanağı tanır (Porter, 1998). Kümelenme teorisi incelendiğine aynı sektörde benzer ölçeklerde faaliyet gösteren firmaların uluslararasılaşma başarılarındaki farkların nelerden kaynaklanabileceği ve gelişmekte olan ülkelerin küresel pazarda gelişmiş ülkelerle rekabet edebilir konuma gelebilmesi için hangi eksiklerin giderilmesi gerektiğine dair çıkarımlarda bulunmanın mümkün olduğu söylenebilmektedir.

### ***Biliş***

Sınırlı bilgi işleme ve kavrama kabiliyetiyle bireyler, çevredeki karmaşık ve belirsiz bilgi ortamının oluşturduğu zorlukları bir filtreleme yöntemiyle aşmaktadırlar. Çevredeki bilgiler içinden bireyin zihin kalıplarına uygun olanlar seçilir. İşte bu bilişsel filtreler zihniyet kavramını oluşturmaktadırlar (Gupta ve Govindarajan, 2002). KZ bu çerçevede ele alınacak olursa bireylerin olay ve olguları değerlendirirken kültürel farklılıkları fark etmeye ve değerlendirmeye olanak tanıyan daha geniş bir bakış açısı ile özel bir zihinsel şablon kullanmaları olarak ifade edilebilir (Clapp-Smith et. al., 2007). Güçlü akıl yürütme becerileri bilişsel boyutun bir yönünü oluşturur ve farklı sosyal ve çevresel ipuçlarını kullanarak bağlamları içerisinde doğru sonuca ulaşma kabiliyetini ifade eder (Lovvorn ve Chen, 2011).

## **III. Yöntem**

### **3.1. Araştırmanın Tasarımı**

#### ***Keşfedici ve Nitel Araştırma***

KZ'nin KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci üzerindeki rolünü açıklayabilmek için nitel ve keşfedici bir araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Keşfedici ve nitel araştırma yaklaşımının bu çalışma için benimsenmesinin iki temel sebebi vardır (Yin, 2003). İlk olarak, KZ oluşumunu şekillendiren unsurlar ve bunun uluslararasılaşma üzerindeki rolü oldukça karmaşık bir konudur. Böylesi karmaşık ve çok yönlü bir

araştırmada nitel bir yöntemin belirlenmesi daha uygun görülmüştür. İkinci olarak, KZ'nin firmaların uluslararasılaşması üzerindeki etkisine yönelik son yıllarda yapılan çalışmalarda artış olmasına rağmen, Türkiye gibi farklı kurumsal arka plana ve ekonomik gelişmişlik seviyesine sahip ülkelerde KOBİ'lerde KZ'yi etkileyen unsurların neler olduğu üzerine araştırma (şu ana kadarki bilgimiz dahilinde) yapılmamıştır. Böylesine karmaşık ve önemli bir konuda gelişmiş ülkeler dışındaki firmalarda KZ'yi etkileyen unsurların neler olduğu nicel bir araştırmanın ötesinde keşfedici-nitel bir çalışmaya ihtiyaç duymaktadır. Kaldı ki, gelişmiş ülkeler ve büyük firmalar dışındaki örneklerin her biri kendine özgü bir yapıya ve bağlama sahip olacağından, konunun araştırılması için nitel yöntem daha uygun bulunmuştur.

### **Çoklu Örnek Olay Yöntemi**

Araştırma sorularına cevap verebilmek için veri toplamada çoklu örnek olay tekniği uygulanmıştır. Nitel bir araştırmada verileri toplamak için çoklu örnek olay tekniğinin uygunluğunun 3 temel koşula bağlı olduğunu ifade eden Yin'in (2003), bunların; araştırma soru formunun uygunluğu, davranışsal olayları kontrol etme ihtiyacı ve konunun güncel olaylara odaklanıp odaklanmadığı olduğunu belirtmektedir. Çalışmamızda ana araştırma sorusu "ne" ve "nasıl" sorularını içerdiğinden, bu soru formuna en uygun teknikler deney/im/ler, tarih anlatıları ve örnek olay yöntemleridir. Ancak, davranışların manipüle edilemediği güncel olayları araştırdığı için tarih anlatıları ve deney/im/ler bir yöntem olarak bu çalışma için uygun değildir. Dahası, örnek olay çalışmaları özellikle ilgili alanda güçlü kuramsal yapıların eksik olduğu durumlarda uygun bir yöntemdir (Eisenhardt, 1989). Hem KZ ile ilgili güçlü bir kuramsal yapının eksikliği hem de gelişmiş ülke dışındaki özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin geleneksel kuramların işaret ettiğinden farklı bir örüntü izlediği gerçeği (Hızıroğlu ve Bağış, 2015) dikkate alındığında çoklu örnek olay tekniğinin bu araştırma için uygun olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, kuram eksikliği olan konularda araştırmaların transfer edilebilirliğini (dış geçerliliğini) artırdığı için çoklu örnek olay tekniğinin uygulanması önerilmektedir (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Çoklu örnek olay tekniği araştırmacıların hem bir grup örnek içindeki hem de gruplar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları tanımlamalarına olanak vermektedir (Eisenhardt, 1989). Çalışmamızda Ar-Ge yoğun KOBİ'lerde KZ oluşumuna temel teşkil eden unsurların neler olduğu, KZ'ye sahip olanların daha çok hangi özellikleri taşıdığı ve bunların uluslararasılaşma üzerindeki rolü incelendiğinden çoklu örnek olay tekniği uygun bir yöntem olarak düşünülmüştür.



### 3.2. Örneklem

Araştırma kapsamında Ar-Ge yoğun bir sektör olan Biyoteknoloji sektöründen KOBİ'ler dahil edilmiştir. Biyoteknoloji sektörü geniş kapsamlı bir kavramdır ve uygulama alanına göre farklı alt sektörler ayrılmaktadır. Alt sektör sınıflandırması için en kabul edilen yaklaşım Dr. Rila Colwell tarafından 2003 yılında önerilmiş renklendirme yaklaşımıdır (DaSilva, 2004). Bu yaklaşıma göre biyoteknoloji alt sektörlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür:

**Tablo 2.**  
**Biyoteknoloji Sektörü Alt Sınıflandırması**

Kırmızı	Medikal	Siyah	Biyoterörizm, biyolojik savaş
Sarı	Gıda, beslenme bilimi	Mor	Patentler, fikri mülkiyet hakları
Mavi	Deniz Biyoteknolojisi	Altın	Biyoenformatik, nanobiyoteknoloji
Yeşil	Tarımsal Biyoteknoloji	Gri	Çevresel uygulamalar
Beyaz	Endüstriyel süreçler		

Biyoteknoloji sektörünün seçilmesinin temel nedeni, Ar-ge yoğun bir sektör olması ve Ar-Ge yoğun sektörlerin uluslararasılaşma sürecinin geleneksel firmalardan farklı olarak aşamalı bir şekilde uluslararasılaşma eğiliminden farklı bir örüntüyü izleme potansiyelinin yüksek olmasıdır. Bu sektörde yer alan firmalar henüz ürün veya hizmet üretmeden de uluslararası Ar-Ge iş birlikleri ile uluslararası firma statüsü kazanabilmektedir.

Araştırmanın Ar-Ge yoğun KOBİ'lere odaklanmasının iki temel sebebi vardır. Birincisi, ilgili yazında KOBİ'lerde KZ oluşumunun öncülleri ve sonuçları ile ilgili çalışmalarda son yıllarda bir artış söz gözlemlenmekte, ancak KOBİ niteliği ayırımı yapılmadan bu çalışmalar genelleştirilmektedir. Bu çalışma ile özellikle daha hızlı uluslararasılaşma potansiyeline sahip oldukları için Ar-Ge yoğun KOBİ'ler araştırmaya dahil edilmiştir. İkincisi, Türkiye gibi gelişmekte olan ve özellikle ihracatta ileri teknoloji ve Ar-Ge yoğun sektörlerin paylarının oldukça düşük olduğu bir ülkede Ar-Ge yoğun KOBİ'ler özel bir öneme sahiptir. Kurumsal ve ekonomik gelişmişlik düzeyi farklı olan bir ülke açısından Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin KZ'ye sahip olma düzeyi ve KZ oluşumu şekillendiren unsurlar ve sonuçlarının araştırılması hem kuramsal hem de pratik alana katkı sunacaktır.

Araştırma kapsamında 19 Biyoteknoloji firması incelenmiştir. TÜİK verilerine göre Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflamasına (NACE REV.2) göre 72.11 kodu ile Biyoteknoloji sektöründe yer alan girişim sayısı 2017 itibarıyla 254 olarak belirtilmektedir. Bu kadar az girişimin olduğu ve henüz yeterince olgunlaşmış bir sektör olan Türkiye

Biyoteknoloji sektöründe daha çok KOBİ niteliğinde firma vardır ve büyük ölçekli firma sayısı oldukça sınırlıdır. Araştırmaya dahil edilen firmaların seçimi kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu firmaların büyük bir kısmı İstanbul ve Ankara illerinde faaliyete bulunmaktadır. Sektörde sınırlı da olsa faaliyette bulunan firmaların tam listesine ulaşılamadı.

Örnek olay olarak incelenmek üzere seçilen firmaların web sitelerinden uluslararasılaşma faaliyetlerinden en az birini yerine getirme kriteri aranarak firmalar belirlenmeye çalışılmıştır. Web sitelerinde bu bilgi yer almayan firmalarla da telefonla randevu alınırken söz konusu kriter sorulmuş ve verilen olumlu cevaba göre örnekleme dahil edilmiştir. Ancak Türkiye’de biyoteknoloji sektörünün yeni gelişen bir sektör olmasından dolayı, uluslararasılaşma niyeti içinde olanlar ve bunun için ön hazırlıklara başlamış olanlar da örnekleme dâhil edilmiştir. Aşağıdaki tabloda mülakat yapılan firmalara dair temel bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 3.**  
**İncelenen KOBİ’lerin Temel Özellikleri**

Firma	Çalışan Sayısı	Kuruluş Yılı	Uluslararası Faaliyetlere Başlangıç Yılı	Endüstri-Alt Sektör Sınıflaması	İş Modeli
K1	210	1997	2009	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K2	45	1996	2007	Yaşam ve sağlık	Üretim
K3	80	1992	2000	Tarım-gıda	Üretim
K4	3	2006	2007	Yaşam ve sağlık	Hizmet-Üretim
K5	8	2004	2006	Çevre	Hizmet
K6	12	2010	2011	Yaşam ve sağlık	Üretim
K7	11	2005	2010	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K8	12	2001	2009	Yaşam ve sağlık	Üretim
K9	4	1995	2008	Sağlık, tarım	Üretim
K10	18	1998	2011	Yaşam ve sağlık	Üretim
K11	16	1990	2003	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K12	10	1997	2000	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K13	15	1998	2000	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K14	3	2007	-	Çevre	Üretim-Satış
K15	11	2006	-	Yaşam ve sağlık	Hizmet-Üretim
K16	30	2010	-	Yaşam ve sağlık	Hizmet-Üretim
K17	4	2010	-	Yaşam ve sağlık	Üretim-Satış
K18	30	1999	-	Yaşam ve sağlık	Hizmet
K19	7	2012	-	Çevre	Hizmet-Üretim

### 3.3. Veri Analizi

Araştırma çerçevesinde yüz yüze mülakat yöntemi ile toplanan verilerin analizi için kullanılan MAXQDA programında verilerin analizine olanak tanınması bakımından oluşturulan kodların belirlenmesinde ilgili yazından faydalanılmıştır. Yazında karşılaşılmayan noktalar için açık kodlar/ in vivo coding kullanılmıştır.

Araştırma sorularından ilki olan “Türk KOBİ’lerinde küresel zihniyetin öne çıkan argümanları nelerdir?” sorusuna cevap bulabilmek adına analizin başlangıç noktası olarak KOBİ’lerin hangi özelliklerle birlikte küresel zihniyete sahip olduklarını öğrenmek hedeflenmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak küresel zihniyete sahip olmak için gerekli olan özellikleri şekillendiren kodlar literatürden oluşturulmuştur. Belirlenen özelliklere sahip olan firmaların küresel zihniyete sahip olduğu belirtilmiştir. Belirlenen özelliklere sahip olmayan firmaların da küresel zihniyete sahip olmadığı belirlenmiştir. Küresel zihniyete sahip olan KOBİ’lerin öne çıkan özelliklerini ortaya çıkarmak üzere oluşturulan kodlar analiz seviyesi dikkate alınarak ağırlıklı olarak kurumsal küresel zihniyet literatürünün ışığında belirlenerek, oluşturulan mülakat sorularından alınan cevaplarda bu kodlar aranmıştır.

KZ’ye sahip olmak için gerekli olan özellikleri şekillendiren kodlar ilgili yazından oluşturulmuştur.

- *Küresel fırsatları değerlendirme arzusu* (Rhinesmith, 1992)
- *Uluslararasılaşmayı daha rekabetçi olmak için bir öğrenme fırsatı olarak görme* (Estienne, 1997).
- *Uluslararası pazarlarda proaktif olma arzusu* (Harveston vd., 2000)
- *Dış pazardaki müşterileri iç pazardaki müşteriler kadar önemsemek* (Gupta ve Govindarjan, 2002)
- *Uluslararasılaşmayı pazar genişletme fırsatı olarak görme* (Gupta ve Govindarjan, 2002)
- *Uluslararasılaşmanın prestij sağladığı düşüncesi* -açık kod (in vivo)
- *Ülke ekonomisine uluslararasılaşma yoluyla katkı yapma düşüncesi* (in vivo)

İkinci araştırma sorusu “Küresel zihniyeti Oluşturan Koşullar nelerdir?” sorusu doğrultusunda KZ’nin oluşmasına ortam hazırlayan bilişsel, kurumsal çevre ve pazar koşullarının neler olduğu belirlemek üzere kodlar oluşturulmuştur.

Bilişsel boyut için oluşturulan kodlar

- *Belirsizliğe karşı tolerans* (Lovvorn ve Chen, 2011)

- *Dünyada işlerin nasıl yürüdüğüne dair bilgi sahibi olma* (Javidan ve Bowen, 2013)

Pazar koşulları için oluşturulan kodların tamamı Porter'ın 1998 yılındaki çalışmasından oluşturulmuştur;

- *Çeşitlilik ve yenilik oluşturma isteği*
- *Pazarın rekabet yoğunluğu*
- *Büyüme arzusu*
- *Pazarın uluslararasılaşma düzeyi*

Kurumsal çevre için oluşturulan kodlar

- *Üniversite sanayi iş birliği*, (Busenitz et. al., 2000)
- *Devlet desteği*, (Busenitz et. al., 2000)
- *Risk sermayesi fonlarından yararlanma* (Busenitz et. al., 2000)
- *Şemsiye kuruluşların yönlendirmeleri* (in vivo)
- *Pazarın taklitçiliği* (in vivo)

Araştırmanın üçüncü sorusu olan “*Türk KOBİ’leri küresel zihniyete sahip ise küresel zihniyet uluslararasılaşmayı nasıl etkiliyor?*” sorusu için öncelikle incelediğimiz Ar-Ge yoğun KOBİ’lerin uluslararasılaşma düzeylerini belirledik. Daha sonra KOBİ’lerde bu etkinin ne şekilde gerçekleştiğini öğrenmek adına uluslararasılaşmayı hangi yollarla gerçekleştirdikleri sorusuna cevap aradık. KOBİ’lerin uluslararası faaliyette bulunuyor olmasının yanı sıra daha önce düzensiz de olsa uluslararası faaliyette bulunmuş olması ve hiçbir uluslararası faaliyeti olmasa bile uluslararasılaşma niyetinin olması durumunda da KZ’nin uluslararasılaşmayı etkilediği düşünülmüştür.

**Tablo 4.**

**Küresel Zihniyete Sahip KOBİ’lerin Uluslararasılaşma Düzeyleri**

---

Doğuştan İtibaren Uluslararasılaşmış Olmak (in vivo)
İleri Düzeyde Uluslararasılaşma (in vivo)
Planlı Uluslararası Faaliyette Bulunuyor Olmak (in vivo)
Sıklıkla Uluslararası Faaliyetlerde Bulunuyor Olmak (in vivo)
Seyrek Uluslararası Faaliyetlerde Bulunuyor Olmak (in vivo)
Başlangıç Aşaması (in vivo)
Embrio Aşaması (in vivo)

---

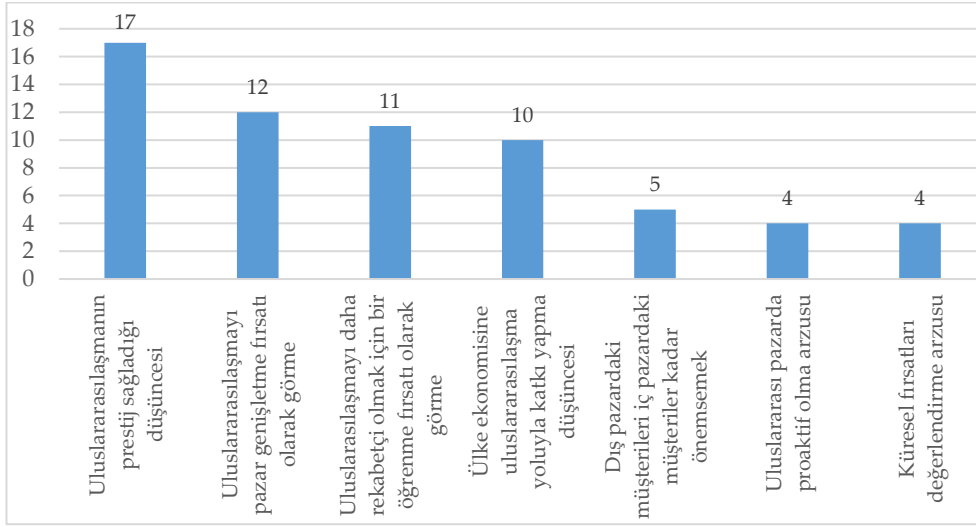
Tablo 5.

### Küresel Zihniyete Sahip KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Mekanizmaları

Doğrudan yabancı yatırım
Fason üretim
Şirket evliliği/satın alma
İhracat/İthalat
Uluslararası Ar-Ge iş birliği
Uluslararası İş-Ge iş birliği
Uluslararası fuarlara katılım

#### IV. Bulgular

İncelediğimiz Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin 2'si hariç geri kalan 17'sinde küresel zihniyet taşıdıklarına dair bulgular tespit edilmiştir. Kuşkusuz böylesi bir tespit, yöntem kısmında belirtildiği üzere, KZ'ye sahip olmanın göstergeleri dikkate alınarak yapılmıştır. Bu göstergeler, aynı zamanda Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin daha çok hangi motivasyonla uluslararasılaştığının da göstergesi olarak değerlendirilebilir. Grafik 1 KZ'ye sahip olan KOBİ'lerin hangi özellikleri taşıdıklarını göstermektedir. Grafik 1 incelendiğinde özellikle uluslararasılaşmanın prestij sağlayacağı düşüncesinin KOBİ'lerde hakim olduğu görülmektedir. Bu düşüncenin altında özellikle iç piyasadaki müşterinin firmalara bakış açısının nasıl yorumlandığı yer almaktadır. Bunun dışında incelenen KOBİ'lerin önemli bir kısmı uluslararasılaşmayı Pazar genişleme fırsatı olarak görmektedir. Ayrıca uluslararası piyasalarda faaliyette bulunmak hem iç piyasada hem dış piyasada nasıl rekabet edilebileceğine, değişen koşullara nasıl adapte olunabileceğine dair öğrenme fırsatı sunmaktadır diye düşünmektedirler. Ancak bu konu ile ilgili önemli bir ayrıntı, KOBİ'lerin uluslararasılaşma yoluyla kendi ülkelerinin ekonomik gelişimine katkı yapacağı düşüncesidir. Firmalar açısından uluslararasılaşmanın gerekliliği ile ilgili örneğin proaktif olma, küresel fırsatları değerlendirme ve dış pazarlardaki müşterilere ulaşma gibi daha rasyonel gerekçelerden ziyade böylesine duygusal bir gerekçenin öne çıkması dikkate değer bir unsurdur. Aşağıdaki grafik, KZ'ye sahip olmanın göstergeleri açısından KOBİ'lerinin durumunu ortaya koymaktadır.



**Grafik 1**  
**Küresel Zihniyete Sahip Olma Göstergeleri Açısından KOBİ'lerin Durumu**

Yukarıda yapılan açıklamalar, firmaların söylemlerinde çok net bir şekilde vurgulanmaktadır. Örneğin incelediğimiz firmalardan birinin bu konudaki yorumu şu şekildedir:

*“Türkiye’deki piyasamız çok geniş ve talep yeterliliğine sahip ama yine de yurtdışı piyasasına açılmak istiyoruz. Çünkü hem prestij hem de yurtdışındaki satış koşulları ya da dinamikleri farklı ürünlerimizi orada denemek, ürünlerin satışlarını denemek bizim için farklı olurdu.”*

Benzer şekilde bir başka firma da bu konu ile ilgili şu görüşleri dile getirmiştir:

*“Dolayısıyla bizi motive eden şey uluslararası alanda üretim ve satış yapabiliyor diye anılan bir firma olmak. Bu bir gurur vesilesi aynı zamanda... Almanlar bizim göz içi lensimizi taktığı zaman, Fransızlar taktığı zaman bizim hoşumuza gidiyor, değil mi? Eskiden biz alıyorduk, şimdi biz satıyoruz.”*

İncelediğimiz firmaların KZ’ye sahip olma göstergelerinden diğer önemli olanı uluslararasılaşmayı bir pazar genişletme fırsatı olarak görmeleridir. Yeterli iç talep olması durumunda da Türk KOBİ’lerin, uluslararasılaşmaya istekli oldukları ve yabancı iş birliklerini uluslararasılaşmalarına katkı sağlayacak şekilde kullandıkları tespit edilmiştir. Bu konuda incelenen firmalardan birisi şu görüşleri dile getirmiştir:

*“Siz firma olarak yeni bir ürün geliştirdiğiniz zaman sadece sizin kendi ülkenizde insanlar değil, dünyadaki diğer ülkelerdeki insanlar da bu ürünü*

isteyecektir. Bu temel bir ihtiyaç. Yeni bir ürün, henüz rakibi de yok. Rakibi yoksa bir ürünün zaten dünyaya açılması için yapmışsınız o ürünü. Biz Türkiye'de üretelim istedik ama sadece Türkiye'de satalım istemedik."

Bir başka firma ise bu konu ile ilgili soruya şu şekilde cevap vermiştir:

"Türkiye pazarı çok cazip bir pazar değil. Çünkü Türkiye'de en büyük sıkıntı sosyal güvenliğin sağlık harcamalarındaki aradaki fark. Devlet sağlık hizmetini çok iyi şekilde sunduğunu gösteriyor ama gerçek bu şekilde değil."

KZ'yi öğrenme fırsatı ile ilişkilendiren cevaplara da sıklıkla rastlanılmıştır. Özellikle gerçekleşen yabancı iş birliklerinin genellikle Ar-Ge ve ortak üretim projeleri olması sebebiyle Türk KOBİ'lerinin öğrenmeye açık oldukları sonucuna ulaşılabilmektedir. Yanı sıra incelenen KOBİ'ler hem rekabetçi davranışa ilişkin hem de iş birliğine yönelik yabancı ülkelerden ve firmalardan öğrenilecek çok şeylerin olduğunu düşünmektedirler. Bu konuda firma sahiplerinden birinin verdiği cevap oldukça ilginçtir.

"Örneğin Üniversite-Sanayi iş birliğini düşünün... Bu olmadan hiçbir şey olmaz. Bunu bütün dünya anladı. Bilgiyi paraya dönüştürmezsen asla bir adım ileri gidemezsin. Bunu bütün dünya biliyor artık. Bunun pratik uygulamasını yapabilen ülkeler çok az. Bu konuda en gelişmiş ülkeler İsviçre, Almanya, ABD gibi ülkeler... 1950'li yıllarda silikon vadiyi kurdu ABD. Belki dünyada en çok patente sahip ülke ABD ama İsviçre bu konuda en efektif, en verimli çalışan ülkedir. Bunu öğrendiğimde hayretler içerisinde kaldım. Onlardan bu konuda öğrenilecek çok şey var..."

Son olarak KZ'nin göstergeleri arasında sayılabilecek ve incelenen firmaların diğer göstergelere nazaran daha sıklıkla dile getirdiği bir konu da uluslararasılaşmayı ülke ekonomisine bir katkı yapmak amacıyla arzu ettikleri gerçeğidir. Bu konuda dile getirilen görüşler şu şekilde:

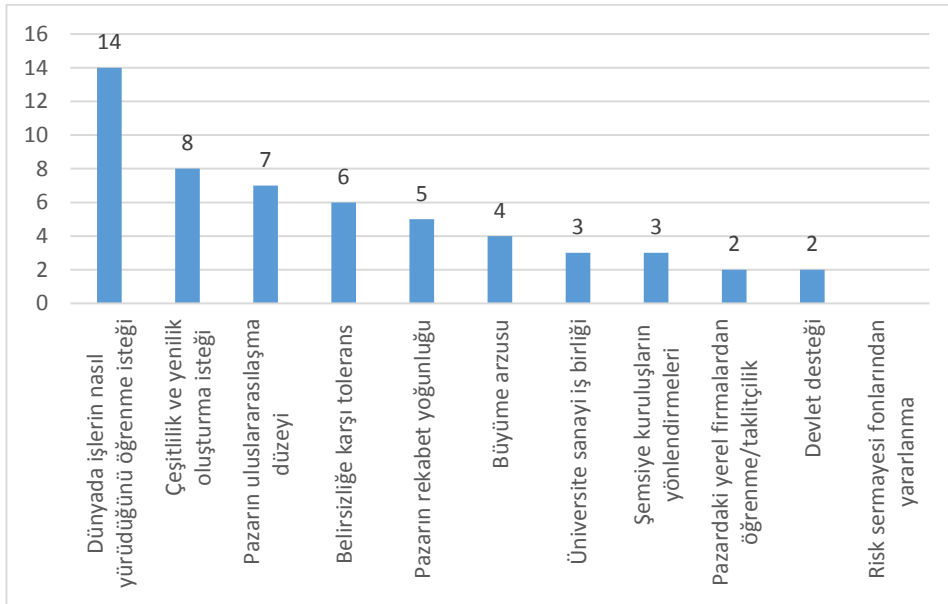
"Biz üretim yapmaya yöneldiğimiz zaman bu alanda lider olalım dedik. Hem Türkiye'de hem de dünyada söz sahibi olalım dedik. Hem ülkemizin tanıtımında faydası oluyor bunun, hem de bir şeyler yapmış oluyoruz."

"Biz şuradan başladık buna... Türkiye'de medikal pazarda ürünlerin %95'i ithal. Biz ülke olarak bu kadar mı yetersiziz. Burada biz bunun imalatını yaptığımız zaman 1.si para Türkiye'de kalıyor bunun ekonomiye katkısı büyük. 2.si ben bunu imal ederken tek başıma yapmıyorum 200 kişiyle çalışıyorum bunun katma değeri o kadar büyük ki zincirleme bakarsak."

İkinci araştırma sorusu olan KZ'nin oluşumunu sağlayan koşullar nelerdir? Bir başka ifadeyle Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde KZ oluşumunda kurumsal çevre, Pazar koşulları ve yöneticilerin bilişsel unsurlarından



hangisi KZ oluşumunun şekillenmesinden daha fazla rol oynar sorusuna yönelik olarak firmaların ilgili mülakat sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde, kurumsal çevrenin çok az belirleyici etkisi olduğu görülmektedir. Grafik 2'de Türk KOBİ'lerinde KZ oluşumuna şekil veren unsurların başında bilişsel unsurlar gelmektedir. Özellikle kendi sektöründe dünyada neler olup bittiğini gözlemleme ve işlerin nasıl yürütüldüğünün öğrenilmesi için yurtdışı piyasalarda faaliyette bulunmanın bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Aşağıdaki grafikte KZ'nin oluşumunu etkileyen koşulların ağırlığı görülmektedir.



**Grafik 2**  
**Küresel Zihniyeti Şekillendiren Koşullar**

Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyetin oluşumuna etki eden bilişsel özellikler ile ilgili mülakat verileri incelendiğinde, özellikle öğrenme arzusunun belirgin bir özellik olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Örneğin bu konu ile ilgili görüşülen firma yöneticilerinden biri şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Dünya piyasalarına açılmak bizim için oldukça önemli... Örneğin, dünyada ne oluyor, ne bitiyor, hangi salgınlar var, ne kullanıyorlar bunları öğreniyoruz. Birtakım bölgesel veriler bize bayiler aracılığıyla geliyor. Fuarlar ilişkileri kurmak geliştirmek için uygun yerler. Biz 2 senelik bir firmayız ama Almanya’da dünyanın en önemli fuarı vardır ona katıldık... Ortadoğu’daki 2 önemli fuara katıldık. Yılda 3 fuara katılıyoruz. Geçen sene Amsterdam’daki bir kongreye katıldık. Ancak biz daha çok coğrafi yakınlığı olan ülkelere satıyoruz... Bunun en önemli nedeni kültürel yakınlık... Bunun dışında ürünlerimiz onkoloji alanında*



*teşhis yapan tanı kitleri olduğu için mesela bazı hepatit virüslerine karşı direnç geliştiren alt tipler var. Mutasyona uğruyorlar ve bir süre sonra kullandığımız ilaçlar virüsü yok etmiyor. Bunun da testini yapmanız lazım. Bununla ilgili araştırmalar yapan yurtdışında bir hocamız var. Onunla sık sık bir araya gelip konuşuyoruz. Bize doğrudan ilerde medikal alandaki kullanımla ilgili bilgiler veriyor. Kendisiyle fuarda tanışmıştık. 2 ayda bir görüşüyoruz. Bunun dışında hem bayilerle hem de doğrudan müşterilerimiz ile sıklıkla görüşüyoruz...”*

Bilişsel unsurların dışında KZ'yi oluşturan unsurların pazar koşulları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte konu ile ilgili görüşülen KOBİ sahip/yöneticilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde özellikle kurumsal çevrenin KZ oluşumunda negatif bir rolü olduğu görülmektedir. Aşağıda bu konu ile ilgili verilen ilginç cevaplardan bazıları yer almaktadır:

*Türkiye’de Ar-Ge yapan firmalara devlet destekleri eskiye nazaran daha iyi ama hala çok sorunlu... Hiç yoktan iyidir diyebiliriz. Biz TÜBİTAK teşviklerini kullanıyoruz. 2 TÜBİTAK projemiz var, 2 tane de süreci devam eden projemiz var. Varlıkları iyi fakat yurtdışındaki örnekleri gördüğümüz için Türkiye’deki eksiklikleri söylüyorum. Türkiye’deki teşvikler Ar-Ge çalışmasının belirli bir kısmını karşılıyor. Ayrıca teşviklerde sizin ilk önce bu harcamayı yapmanız aradan 6 ay 1 yıl geçtikten sonra size bu harcamanın bir kısmını ödüyor devlet. Her şeyden önce elinizde finansal güç yoksa Ar-Ge yapamıyorsunuz. Başlangıçta elinizde bir sermayeniz yoksa Ar-Ge başlatamıyorsunuz. Bir taraftan da bu teşvikler alt yapıya yönelik şeyler değil. Yurtdışında bu tamamen farklı. Örneğin Çin. Orada projenizi sunuyorsunuz. Proje onaylandıktan sonra size çalışabileceğiniz bir bina veriyorlar. Vergi avantajı sağlıyor. 3-5 sene sizden vergi almıyor. Çalışanın sigortasını almıyor. Ve size doğrudan Ar-Ge projesine başlamadan önce nakit para veriyor. Bir firma Ar-Ge yaptığı zaman bunun geri dönüşü yani para kazanmaya başlaması birkaç seneyi bulur. Bir bilim insanı bir Ar-Ge proje fikrini bu şartlarda nasıl hayata geçirebilir ki Türkiye’de. Çok zor. Örneğin bizim yaptığımız cihazın benzerini yapan bir kuruluşla karşılaştık yurtdışında, bundan çok daha basit bir cihaz için kendi devletinden aldığı destek 10 milyon dolar. Bizde bu paralar asla verilmez.*

Kurumsal çevre ile ilgili özellikle devlet destekleri ile ilgili görüşülen firmaların cevaplarının çoğunluğu hemen hemen aynı noktalara işaret etmektedir. Her ne kadar devletin sağladığı Ar-Ge destekleri ile kurulan ve Ar-Ge yapan firmalar olsa da politikanın yanlışlığı konusunda ortak görüşlerin olduğunu söylemek mümkün. Bu konu ile ilgili bir başka firmanın verdiği benzer cevap ise şu şekildedir:

*“Ar-Ge faaliyetlerine yanlış şekilde yaklaşıyorlar. Hiçbir şeyim yokken sadece fikrim varken bir şeyler yapabilmeliyim ve yazılımcıysam bu mümkün. İstedğim tek şey bir server bir de ofis. Girişim sermayesi düşük olduğu için ve fikri*

gerçeğe dönüştürmek daha imkânlı olduğu için bilgisayar ortamında, yazılım firmaları daha fazla teşvik alabiliyorlar. Devletin yanlılığı şu; önce sen Ar-Ge yap daha sonra ben sana teşvik vereyim mantığı. Bu yüzden sıkı bir kontrol mekanizması oluşturulmalı. Avrupa da en küçük bir şirket bile kendi sermayesi ile kurulmuyor. Birtakım fonlar ile örneğin Avrupa fonu, sermaye şirketleri. Büyük ölçekli projeler ve aşağı yukarı küçük ölçekli firmaların hepsi teknoparklardaydı. Laboratuvar imkânları da iyi. Zaten orada teknopark olarak değil de bilim parkları olarak geçiyor.”

Son araştırma sorusu olan KZ'nin KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine nasıl bir rolü olduğuna ilişkin analiz firmaların uluslararasılaşma mekanizmaları üzerinden cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Ancak bu analizin anlamlı olabilmesi için öncesinde incelenen firmaların uluslararasılaşma düzeyine ilişkin tespitin yapılması önemlidir. Araştırmaya konu edilen Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun uluslararasılaşma düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Öte yandan araştırmaya konu edilen KOBİ'lerin kuruluş yılları ile uluslararası faaliyetlere başlama zamanları incelendiğinde yavaş bir uluslararasılaşma performansına sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan ilgili literatürde, özellikle Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin hızlı bir uluslararasılaşma sürecine girdikleri tespit edilmiştir. İncelenen KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun hem düzey olarak hem de hız olarak uluslararasılaşma performanslarının görece düşük olmasının temel nedenlerini uluslararasılaşma mekanizmaları ile ilişkilendirmek mümkündür. Aşağıdaki tabloda firmaların uluslararasılaşma mekanizmalarına dair veriler gösterilmektedir.

**Tablo 6.**  
**Firmaların Uluslararasılaşma Mekanizmaları**

Firma	Uluslararasılaşma Düzeyi	Yurtdışı Fuarlara Katılım	Faaliyette Bulunan Ülke Sayısı	Yurtdışı Satışların Oranı	Yurtdışı Üretim	Yurtdışı Ortak Ar-Ge	Yurtdışı Ortak İş-Ge
K1	İleri	X	50	%100	Üretimin tamamı Almanya'da, firma satın alma yolu ile	İsveç ve ABD ile ortak bir AB projesi,	Distribütörler aracılığı ile
K2	Planlı	X	15	%13	-	AB fonlarından yararlanmak üzere 2 Ar-Ge proje teklifi sunmuşlar	Distribütörler aracılığı ile

**Tablo 6. Devamı**

Firma	Uluslararasılaşma Düzeyi	Yurtdışı Fuarlara Katılım	Faaliyette Bulunulan Ülke Sayısı	Yurtdışı Satışların Oranı	Yurtdışı Üretim	Yurtdışı Ortak Ar-Ge	Yurtdışı Ortak İş-Ge
K3	Planlı	-	17	%10	-	Ar-Ge projelerinde yurtdışı danışmanlık hizmeti alıyorlar.	Distribütörler aracılığı ile
K4	Doğuştan küresel	-	-	-	Türkiye'de Ar-Ge yapıp ABD'de üretim aşamasında	Hollanda, Almanya ve ABD firmalarıyla birden fazla Ar-Ge projeleri	-
K5	Doğuştan küresel	X	8	%20	-	Almanya'da bir firmayla ortak Ar-Ge projesi,	Distribütörler aracılığı ile
K6	Sıklıkla	X	8	%5	-	Çin ile 1 Ar-Ge iş birliği	-
K7	Sıklıkla	X	6	%30	-	-	-
K8	Planlı	X	14	%60	Yurtdışına fason üretim	Çin ile 1 Ar-Ge iş birliği	Bayilikler aracılığıyla
K9	Seyrek	-	6	%20	-	-	-
K10	Seyrek	-	5	%5	-	Fransa'dan FP 7 ortak Ar-Ge önerisi var	Bayilikler aracılığıyla
K11	Seyrek	X	4	%3	-	-	-
K12	Seyrek	X	3	%3	-	-	-
K13	Seyrek	X	1	-	-	Bitmiş bir Ar-Ge projesi	-
K14	Başlangıç aşaması	-	-	-	-	-	Bayilerle görüşmeler var
K15	Başlangıç aşaması	X	1	-	-	Fransa'dan 1 Ar-Ge projesi teklifi, Almanya ve Estonya ile görüşmeler var	-
K16	Başlangıç aşaması	X	-	-	-	Ar-Ge ortağı aramaktadır	-
K17	Başlangıç aşaması	-	-	-	-	1 tane FP 7 projesi hazırlığı	-
K18	Embriyo	X	-	-	-	-	-
K19	Embriyo	X	-	-	-	-	-

Firmaların kuruluş yılları ile uluslararası faaliyetlere başlama zamanlarını da dikkate alarak yapılan incelemede KZ'ye sahip olan KOBİ'lerin yarıya yakınının geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin öngördüğü aşamalı modellerden farklı bir örüntüye sahip oldukları görülmektedir. KOBİ'lerin bir kısmı faaliyetlerine iç pazarda başlayarak aşamalı olarak uluslararasılaşırken, özellikle görece yeni kurulan KOBİ'lerin

yurtdışında satışları olmamasına ya da bazılarının çok az olmasına rağmen Ar-Ge faaliyetleri ile uluslararasılaştığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle gerçekleştirilen ya da girişim aşamasında olan uluslararası ortak Ar-Ge çalışmaları araştırmaya konu olan bazı KOBİ'ler için uluslararası faaliyeti başlatma işlevi görmüştür.

## V.Sonuç

Bu çalışmada Türkiye gibi gelişmiş ülkelerden farklı kurumsal ve ekonomik gelişmişlik seviyesine sahip bir ülkede Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerinde küresel zihniyetin rolü araştırılmıştır. Üç temel araştırma sorusu etrafında tasarlanan çalışmada, öncelikle küresel zihniyete sahip KOBİ'lerin daha çok hangi düşünsel özellikleri taşıdıkları, ikinci olarak hangi unsurların Ar-Ge yoğun Türk KOBİ'lerinde küresel zihniyetin oluşumunu daha çok etkilediği ve son olarak küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmalarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

### *Küresel Zihniyete Sahip Olanların Temel Özellikleri*

İlk araştırma sorusu ile ilgili en önemli tespit, küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşmada temel motivasyonlarının prestij elde etme arzusu olduğudur. Prestij sağlama arzusu özellikle köken ülke faaliyetleri açısından önem arz etmektedir. Uluslararasılaşma yazınında firmaların uluslararasılaşma motivasyonları; firmaya özgü faktörler, çevresel faktörler ve firma karakteristikleri gibi geniş kategorilerde ele alınmakta (Katsikeas ve Piercy 1993) ve bu kategorilerin herhangi birinin içinde prestij sağlama arzusu ifade edilmemektedir. Çalışmamızda böylesi bir unsurun tespiti ülkeye özgü karakter olarak değerlendirilebilir. Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin uluslararası faaliyette bulunuyor olmasının yerel piyasalarda prestij sağlayan bir unsur olarak algılanması meşruiyet kaygısından kaynaklanması muhtemeldir. KOBİ'lerin meşruiyet kaygısı uluslararasılaşma yazınında genellikle yurtdışı piyasalarda meşruiyet sorunu ile ilişkilendirilmektedir (Brouthers et. al., 2015). Bir firmanın kendi ülkesinde meşruiyet sorununu nasıl çözeceğine ilişkin yapılan çalışma sayısı çok azdır. Bunlardan biri olan Ahlstrom ve arkadaşları (2008) yaptığı çalışmada, firmaların meşruiyet sorununu nasıl çözeceklerine ilişkin izledikleri stratejiler içerisinde uluslararasılaşma yoktur. İzledikleri stratejiler arasında uluslararası firmalarla iş birliği yapmak ve onların yapı ve süreçlerini taklit ederek bu meşruiyetlerini sağlamak yer almaktadır. Ancak bir KOBİ'nin kendi ülkesinde meşruiyet sorunu ve bunun üstesinden nasıl gelebileceğine ilişkin araştırma yapılmamıştır. Dolayısıyla KOBİ

düzyinde gelişmekte olan ülkelerde uluslararasılaşmanın nedenlerinden birinin prestij sağlama arzusu olup olmadığı ve bu yolla meşruiyet kaygısının giderilip giderilmediği araştırılabilir. Bu bulgu ve yorumlar ışığında aşağıdaki önerme geliştirilmiştir:

*P1. Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'ler uluslararasılaşmayı köken ülkede prestij sağlayan bir unsur olarak görmektedir. Bu yolla köken ülkede meşruiyet sağlayacaklarını düşünmektedirler.*

İncelediğimiz Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete niçin sahip olması gerekliliği ve uluslararasılaşma motivasyonları ile ilgili yapılan tespitlerden bir diğer ilginç olanı ise ülke ekonomisine katkı sunma arzudur. KOBİ'lerin önemli bir kısmı yerel piyasalardaki firmaların uluslararasılaşarak ülke ekonomisine katkı yapması gerekliliğini ifade etmektedirler. Ancak bu motivasyonun da akademik yazında vurgulanan KOBİ'lerin uluslararasılaşmaya ilişkin rasyonel sebepleri arasında yer almadığı görülmektedir. Çalışmamızda böylesi bir bulgunun tespit edilmesinin muhtemel sebepleri arasında, ülkeye özgü kültürel özellikler ve siyasi koşullardaki trendler olabilir. Türkiye, kolektivist bir toplum özelliği gösterdiğinden ve kolektivist kültürel özelliklere sahip toplumlarda herkesin toplumun ortak çıkarına olanı öncelemesi gerektiği ifade edildiğinden (Hofstede, 2011) incelediğimiz firmaların uluslararasılaşmayı ülke ekonomisine katkılarını önemseydiği için gerekli gördüğünü söylemek mümkündür. Bu tespit şöyle bir önermenin geliştirilmesine yol açmaktadır:

*P2. Toplumun kültürel özellikleri ile firmaların uluslararasılaşma motivasyonları arasında bir ilişki vardır. Kolektivist kültürel özelliklere sahip ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma motivasyonlarından biri ülke ekonomisine katkıda bulunmaktır.*

Yukarıda sözü edilen ve ilgili yazında yer almayan iki tespitin dışında, incelenen Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyete sahip olma gerekliliğine ilişkin düşünceleri akademik yazınla örtüşmektedir. Uluslararasılaşmayı pazar genişleme fırsatı olarak görme, rekabetçi olmak için uluslararasılaşmayı rekabetçiliği öğrenme aracı olarak görme, proaktif olma, başka ülkelerdeki müşterileri de önemseme ve küresel fırsatlardan yararlanma gibi unsurların pek çok farklı çalışmada da birer bulgu olarak yer aldığı (ör: Crick, 2007; Cavusgil ve Godiwalla, 1982; Katsikeas ve Piercy, 1993) görülmektedir. Öğrenme konusu ile ilgili vurgulanması gereken husus, hangi konularda öğrenmeyi arzuladıklarıdır. Uluslararasılaşma yazınında KOBİ'lerin uluslararasılaşma yoluyla; genel uluslararasılaşma süreç bilgisi, yabancı pazarlar ile ilgili bilgi, yabancı kurumsal çevre ile ilgili bilgi, ürün ve teknoloji bilgisi ve edindikleri ifade edilmektedir (Pellegrino

ve McNaughton, 2016). Ancak çalışmamızda incelenen KOBİ'lerin öğrenmeden kastettiklerinin genellikle daha rekabetçi nasıl olunabileceğine dair bilgisidir. Böylesi bir bilgi türünü pazarların işleyiş biçimi ile ilişkilendirmek mümkündür. Zira, pazarların işleyiş biçimi ile ilgili bilgi türü içinde, firmaların birbirleri ile nasıl rekabet ettikleri, nasıl iş birliklerine gittikleri, ürün ya da hizmetlerini nasıl pazarladıkları, nasıl network kurdukları gibi hususlar yer almaktadır. Bu açıdan ele alındığında, Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin teknik bilgi elde etme ya da yabancı piyasalardaki kurumsal işleyiş hakkında bilgi elde etmeye ilişkin vurgu yapmamaları ya farkındalıklarının düşüklüğü ya da ihtiyaçlarının öncelikleri ile açıklanabilir.

### ***Küresel Zihniyetin Oluşumunu Etkileyen Unsurlar***

İkinci araştırma sorusu ile ilgili en önemli bulgu olan bilişsel unsurların küresel zihniyetin oluşumuna etki ettiği sonucu, yukarıda ifade edilen küresel zihniyete sahip AR-Ge yoğun KOBİ'lerin düşünsel özellikleri ile örtüşmektedir. Zira, küresel zihniyet oluşumunu etkileyen en önemli unsurların başında dünyada işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenme istekleri ve belirsizliğe karşı tolerans düzeylerinin düşük olması gelmektedir. Her ne kadar öğrenme odakları rekabetçilik olsa da öğrenmeye ilişkin motivasyonlarının yüksekliğinin belirsizliğe karşı tolerans düzeylerinin düşüklüğü ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Zira, Türkiye gibi bir ülkede ekonominin kırılgan olması (Lord, 2013) ve zayıf formal kurumların olması (Karaevli ve Yurtoğlu, 2018) KOBİ'lerin rekabetçilik özelliklerinin gelişmesini olumsuz etkileyebilir. Kendi kurumsal çevreleri ve pazar koşulları rekabetçilik becerilerinin gelişmesi için yeterli bir olanak sunmaması, uluslararası pazarlarda öğrenme yoluyla bu eksikliklerini gidermeyi düşünüyor olabilir. Bu çerçevede aşağıdaki gibi bir önerme geliştirilmiştir:

*P3. Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin küresel zihniyetlerinin gelişiminde bilişsel özellikler önemli rol oynamaktadır. Özellikle belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksekliği firmaları daha fazla öğrenme arayışına itmekte ve uluslararasılaşmayı rekabetçiliği öğrenme aracı olarak görmekte dirler.*

Küresel zihniyetin oluşumunu şekillendiren koşullar ile ilgili önemli bir diğer tespit, kurumsal çevrenin bu süreci olumsuz etkilediğidir. Kurumsal kuram ile ilgili yazında pek çok farklı kurumlar tanımlanmakta (Scott, 2001) ve her ülkede farklı kurumların örgütleri daha çok etkilediği ifade edilmektedir (Zhang et. al., 2016). Türkiye'de ise en önemli etkileyici kurumsal aktör devlettir (Whitley, 2000). Bu sebeple firmalarda küresel



zihniyetin oluşumunda kurumsal çevrenin olumsuz etkisinden bahsederken, bunda en önemli unsur kuşkusuz devletin oynadığı roldür. Ancak kurumsal çevrenin negatif bir şekilde oynadığı rol sadece devlet ile sınırlı değildir. Üniversite-Sanayi iş birliği düzeyinin düşük olması, şemsiye kuruluşlarının etkisinin sınırlı olması ve finansal sistemin, özellikle risk sermaye şirketleri gibi girişimciliği ve yenilikçiliği destekleyecek kuruluşların zayıflığı KOBİ'lerde küresel zihniyetin gelişmesi önünde kurumsal çevre açısından olumsuz rol oynayan diğer faktörlerdir. Daha önce de ifade edildiği üzere, Türkiye görece kurumsal gelişmişlik düzeyi düşük bir ülkedir. Bu tespit ve bulgular açısından ele alındığında, aşağıdaki önermeyi yazmak mümkündür:

*P4. Kurumsal gelişmişlik düzeyi düşük olan ülkelerde kurumsal çevre küresel zihniyetin oluşumunda negatif bir role sahiptir.*

#### **Ar-Ge Yoğun KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Mekanizmaları**

Küresel zihniyete sahip Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmaları incelendiğinde, Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşmada önemli bir mekanizma olduğu görülmektedir. Uluslararasılaşma teorileri genellikle firmaların uluslararasılaşmasını genellikle üretim ve satış faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine taşınmalarıyla ilişkilendirmektedirler. Ancak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'ler söz konusu olduğunda bu teorilerin önerdiği aşamalı modelin dışında açıklamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmamızda önerilen uluslararasılaşma süreci aşamaları dikkate alındığında, Ar-Ge iş birlikleri teklifi yolu ile dahi olsa, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci içinde oldukları görülmektedir. Her ne kadar incelediğimiz KOBİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi düşük olsa da bu firmaların uluslararasılaşma motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan, uluslararasılaşma hızlarının düşük olduğu tespiti de önemli bir bulgudur. Ar-Ge yapma ve uluslararasılaşma motivasyonları yüksek olan KOBİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi ve hızının düşük olmasının sebebi iş geliştirme faaliyetlerinin zayıflığı ile açıklanabilir. Genellikle distribütörler ve bayiler aracılığıyla uluslararası iş geliştirme faaliyetlerini yürüten KOBİ'lerin kendi iş birimlerini kurmamış olmaları veya farklı networkler aracılığıyla iş geliştirme faaliyetlerinde bulunmamaları böylesi bir performans düşüklüğünün nedeni olabilir. Bir başka nedende, özellikle uluslararası pazarlarda işleyişin nasıl olduğuna dair öğrenme istekleri ile açıklanabilir. Daha önce de ifade edildiği gibi, KOBİ'lerin küresel zihniyetlerini şekillendiren unsurlardan bir tanesi öğrenme motivasyonları idi. KOBİ'lerin uluslararası piyasalarda nasıl iş yapıldığına dair bilgi ve tecrübe eksikliği, onların yavaş ve düşük düzeyde uluslararasılaşmasına yol açtığı

söylenbilir. Uluslararasılaşma yazınında genellikle KOBİ'lerin "uluslararası piyasalarda yeni olmaktan engelleri" (liability of newness) (Stinchcombe, 1965), "yabancı olmaktan kaynaklanan engelleri" (liability of foreignness) (Hymer, 1960) ve "küçük olmaktan kaynaklanan engelleri" (liability of smallness) (Aldrich ve Auster, 1986) nedeniyle uluslararası piyasalarda başarı elde etmekte zorluk yaşadıkları ifade edilmektedir. Ancak incelediğimiz firmalardan elde edilen bulgular dikkate alındığında, yenilikten kaynaklanan engellerin uluslararasılaşma performansı üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Bu bulgu tespitlerden hareketle şu iki önerme geliştirilmiştir:

*P5. Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin uluslararasılaşma performansı üzerinde (hız ve düzey olarak) İş Geliştirme faaliyetlerinin etkisi Ar-Ge faaliyetlerinin etkisinden daha yüksektir.*

*P6. Gelişmekte olan ülkelerde Ar-Ge yoğun KOBİ'lerin yenilikten kaynaklanan engelleri onların uluslararasılaşma performansı üzerinde yabancı olmaktan kaynaklanan ve küçük olmaktan kaynaklanan engellerden daha fazla etkilidir.*

#### **Araştırmanın Katkısı, Sınırlılıkları ve Öneriler**

Küresel zihniyet olgusu ile ilgili literatür, uluslararası işletmecilik ve örgütsel davranış olmak üzere iki farklı disiplin ekseninde ele almaktadır. Uluslararası işletmecilik disiplini yöneticilerin küresel zihniyetlerinin firmaların uluslararasılaşma stratejileri üzerinde etkisine odaklanırken, örgütsel davranış literatürü küresel zihniyet oluşumu için gerekli bilişsel yapıları anlamaya ve kategorize etmeye çalışmaktadır. Olguya iki farklı disiplin etrafında yapılan çalışmalarla yaklaşıldığında konunun kavramsallaştırılmasında da sorunlar ortaya çıkmaktadır. Olgunun kavramsallaştırılmasında yaşanan sorunlar da olguya ilişkin araştırma çerçevesinin net çizilememesine sebebiyet vermektedir. Bu çalışma her iki disiplininin ortak kümesine denk gelebilecek şekilde küresel zihniyeti ele almakta ve hem küresel zihniyetin oluşumunu şekillendiren unsurların neler olduğu konusunda tespitler yaparak örgütsel davranış alanına hem de küresel zihniyete sahip KOBİ'lerin uluslararasılaşma mekanizmalarını açıklayarak uluslararası işletmecilik yazınına katkıda bulunmaktadır.

Çalışmanın en önemli sınırlılığı bulgulara dayanarak yapılan önermelerin bütün gelişmekte olan ülkeler için geçerli olamayacağı gerçeğidir. Gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkeler ile kıyaslandığında daha heterojen bir kurumsal çevre ve kültürel arka plana sahiptir. Bu nedenle bu çalışmanın gelişmekte olan diğer ülkelerde yapılması ve geliştirilen önermelerin geçerliliğinin ortaya konulması gerekmektedir.



Çalışmanın bir diğer sınırlılığı seçilen endüstrinin niteliği ile bulguların Türkiye özelinde olguyu açıklanabilmesine ilişkin sorundur. Zira, biyoteknoloji sektörü Türkiye’de henüz olgunlaşmış bir sektör değildir. Türkiye’deki Ar-Ge yoğun farklı endüstrilerde benzer çalışmanın yapılması, bu sorunun kısmen giderilmesine olanak sağlayacaktır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular dikkate alındığında, her önermenin aynı bir araştırma konusuna dönüştürülmesi mümkündür. Örneğin, kurumsal gelişmişlik düzeyi ile küresel zihniyete sahip olma düzeyi arasındaki ilişki incelenebilir. Böylesi bir ilişki şu ana kadarki bilgimiz dahilinde sadece Redding (2007) tarafından incelenmiştir. Redding’in çalışması kavramsal nitelikte olup, özellikle informal kurumların küresel zihniyetin gelişimine etkisini konu edinmiştir. Bununla birlikte özellikle devlet gibi kurumların etkili olduğu formal kurumsal çevrenin küresel zihniyetin oluşumuna etkisi araştırılabilir.

Çalışmanın bulgularından hareketle gelecekte yapılabilecek bir diğer araştırma ülkelerin kurumsallaşma düzeyi ile KOBİ’lerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları engel kategorileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Böylesi bir inceleme, kurumsallaşma düzeyi ile uluslararasılaşma mekanizmalarını kapsayacak şekilde genişletilebilir. Ayrıca, kültürel özellikler ve kurumsal arka plan ile KOBİ’lerin uluslararasılaşma motivasyonları arasındaki ilişkiler de gelecekte yapılması önerilen araştırma konuları arasında ifade edilebilir.

### KAYNAKÇA

- Adler, N. J. ve Bartholomew, S. (1992). Managing Globally Competent People. *Academy of Management Executive*, 6(3): 52-65. doi:10.5465/ame.1992.4274189
- Ahlstrom, D., Bruton, G. D. ve Yeh, K. S. (2008). Private Firms in China: Building Legitimacy in an Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(4): 385-399. doi:10.1016/j.jwb.2008.03.001
- Aldrich, H. ve Auster, E. R. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, 8(2): 165-198.
- Andersen, O. (1993). On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2): 209-231. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490230
- Arora, A., Jaju, A., Kefelas, A. G., ve Perenich, T. (2004). An Exploratory Analysis of Global Managerial Mindsets: A Case of U. S. Textile and Apparel Industry. *Journal of International Management*, 10: 393-411. doi:10.1016/j.intman.2004.05.001

- Bartlett, C. A. ve Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: E Transnational Solution*. 2. Edition, Boston: Harvard Business School Press.
- Beechler, S., Levy, O., Taylor, S. ve Boyaçigiller, N. (2004). Does It Really Matter If Japanese MNCs Think Globally?. In Roehl, T. and Bird, A. (Eds.), *Japanese Firms in Transition: Responding to the Globalization Challenge (Advances in International Management, 17)*. pp. 261-288, Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1016/S0747-7929(04)17011-X
- Beechler, S., ve Javidan, M. (2007). Leading With A Global Mindset. *Advances in International Management*. 17: 131-169. doi:10.1016/S1571-5027(07)19006-9
- Begley, T. M., ve Boyd, D. P. (2003). The Need for A Corporate Global Mind-Set. *Mit Sloan Management Review*, 44(2): 25-33.
- Bouquet, C., A. (2005). *Building Global Mindsets: An Attention-Based Perspective*. 1. Edition, New York: Palgrave Macmillan.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., ve Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5): 1161-1187.
- Busenitz, L. W., Gomez, C., ve Spencer, J. W. (2000). Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5): 994-1003. doi:10.5465/1556423
- Cavusgil, S. T. ve Godiwalla, Y. M. (1982). Decision-making for International Marketing: A Comparative Review. *Management Decision*, 20(4): 47-54. doi:10.1108/eb001299
- Cavusgil, S. T., ve Knight, G. (2015). The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1): 3-16. doi:10.1057/jibs.2014.62
- Chetty, S. ve Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-Sized Firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6): 796-820. doi:10.1108/03090560310465152
- Chetty, S. ve Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a Born-Global Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1): 57-81. doi:10.1509/jimk.12.1.57.25651
- Clapp-Smith, R., Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2007). The Role of Psychological Capital in Global Mindset Development. In Javidan, M., Steers, R. And Hitt, M. (Eds.), *The Global Mindset (Advances in International Management, 19)*. pp. 105-130, Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S1571-5027(07)19005-7
- Crick, D. ve Jones, M.V., (2000). Small High-Technology Firms and International Hightechnology Markets. *Journal of International Marketing* 8: 63-85. doi:10.1509/jimk.8.2.63.19623

- DaSilva Edgar J. (2004). The Colours of Biotechnology: Science, Development and Humankind. *Electronic Journal of Biotechnology*. 3(7). doi:10.4067/S0717-34582004000300001
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management tRreview*, 14(4): 532-550.
- Estienne, M. (1997). "The Art of Cross-Cultural Management: 'An Alternative Approach to Training and Development'". *Journal of European Industrial Training*, 21(1): 14-18. doi:10.1108/03090599710156393
- Felicio, J. A., Caldeirinha, V. R. ve Rodrigues, R. (2012). Global Mindset and the Internationalizatiion of Small Firms: The Importance of the Characteristics of Entrepreneurs. *International Entrepreneurship Management Journal*, 8: 467-485. doi:10.1007/s11365-012-0232-5.
- Felicio, J. A., Caldeirinha, V. R., Rodrigues, R. ve Kyvik, O. (2013). Cross-Cultural Analysis of the Global Mindset and the Internationalization Behavior of Small Firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9: 641-654. doi:10.1007/s11365-013-0268-1
- Felicio, J. A., Caldeirinha, V. R. ve Ribeiro-Navarrete, B. (2014). Corporate and Individual Global Mind-Set and Internationalization of European SMEs. *Journal of Business Research*, 68(4): 797-802. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.11.031
- Felicio, J. A., Duarte, M. ve Rodrigues, R. 2015. Global Mindset and SME Internationalization: A Fuzzy-Set QCA Approach. *Journal of Business Research*, 69: 1372-1378. Doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.110
- Felicio, J. A., Meidute, I. ve Kyvik, Ø. 2016. Global Mindset, Cultural Context, and the Internationalization of SMEs. *Journal of Business Research*, 69: 4924-4932. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.054
- Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (2002). Cultivating a Global Mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1): 116-126. doi:10.5465/AME.2002.6640211
- Harris, S. ve Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies. *International Business Review*, 14(2): 187-207. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.008
- Harveston, P. D., Kedia, B. L. ve Davis, P. S. (2000). Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firms: The Impact of the Firm Specific Advantage. *Advances in Competitiveness Research*, 8(1): 92-99.
- Harvey, M., ve Novicevic, M. M. (2001). Selecting Expatriates for Increasingly Complex Global Assignments. *Career Development International*, 6(2): 69-87. doi:10.1108/13620430110383357
- Henisz, W. J. ve Delios, A. (2000). Learning About the Institutional Environment. In Ingram, P. and Silverman, B. (Eds.), *The New Institutionalism in Strategic Management (Advances in Strategic Management, 19)*. pp. 339-372, Bigley: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S0742-3322(02)19011-5.

- Hızıroğlu, M. Ve Bağış, M. (2015). *Yenilikçi KOBİ'lerin Uluslararasılaşması: Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Arasındaki Denge Nasıl Kuruluyor?*, 23.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi.
- Hodgson, G. M. (2006). What Are Institutions? *Journal Of Economic Issues*, XI(1), 1-25. doi: 10.1080/00213624.2006.11506879
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2. Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hymer, S.H., 1960. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. 2. Edition, Cambridge: MIT Press.
- Javidan, B. M. ve Walker, J. L. (2012). A Whole New Global Mindset for Leadership. *People and Strategy*, 35(2): 36–41.
- Javidan, M. ve Bowen, D. (2013). The “Global Mindset” of Managers. *Organizational Dynamics*, 42(2): 145–155. doi:10.1016/j.orgdyn.2013.03.008
- Javidan, M. ve Teagarden, M. B. (2015). Conceptualizing and Measuring Global Mindset. *Advances in Global Leadership*, 6: 13–39. doi:10.1108/S1535-1203(2011)0000006005
- Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1993), “Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, Strategies in Global Competition”, In Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*. pp. 303-322, London: Academic Press.
- Johanson, J. ve Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalism. *International Marketing Review*, 7(4): 11–24. doi:10.1108/02651339010137414
- Johanson, J., ve Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Karaevli, A. ve Yurtoglu, B. B. (2018). Founding Family Effects on Business Group Growth: Longitudinal Evidence from Turkey (1925–2012). *Long Range Planning*, 51(6): 831-864. doi:10.1016/j.lrp.2017.08.003
- Katsikeas, S., ve Piercy, N. F. (1993). Long-Term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC. *Journal of International Marketing*, 1(3): 23-47. doi:10.1177%2F1069031X9300100303
- Kefalas, A. (1998). Think Globally, Act Locally. *Thunderbird International Business Review*, 40(6): 547–562.
- Kyvik, O. (2006). *The Internationalization of Small Firms: A Cognitive Perspective. An Empirical Assessment of the Relationship Between Decision Makers' Global Mindset and Norwegian Small Firms' Internationalization Behavior*. PhD, Ramon Llull, ESADE Business School.

- Kyvik, O. (2011). Internationalization of Small Firms: The Importance of a Global Mindset. *International Journal of Technology Transfer and Commercialization*, 10: 314-331.
- Kyvik, O. (2017). The Global Mindset and SME-Internationalization – A Systematic Review . In GİKA 2017.
- Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., ve Felicio, J. A. (2013). The Internationalization of Small Firms : The Relationship Between the Global Mindset and Firms ' Internationalization Behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2): 172-195. doi:10.1007/s10843-013-0105-1
- Lazaris, M., ve Freeman, S. (2018). An Examination of Global Mindset and International Market Opportunities among SMEs. *International Studies of Management and Organization*, 48(2): 181-203. doi:10.1080/00208825.2018.1443739
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S. ve Boyacıgiller, N. A. (2007). What We Talk About When We Talk About “Global Mindset”: Managerial Cognition in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2): 231-258. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400265
- Lord, J. (2013). EM Currencies: The Fragile Five. Morgan Stanley Research, 1.
- Lovvorn, A. S. ve Chen, J.-S. (2011). Developing a Global Mindset : The Relationship Between an International Assignment and Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9): 275–283.
- Marthinsen, E. B. (2015). *Exploring The Relationship Between a Global Mindset and Performance During Foreign Market Entry*. Copenhagen Business School. Master Thesis.
- Mughan, T. ve Kyvik, O. (2010). The Internationalization of Business: Educational Paradigms and Challenges. *Journal of International Business Education*, 5: 179-200.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. 1. Edition, Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. 1. Edition, Princeton University Press.
- Nummela, N., Saarenketo, S. ve Puumalainen, K. (2004). A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization? *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1): 51-64. doi:10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x
- Paul, H. (2000). Creating a Mindset. *Thunderbird International Business Review*, 42(2): 187–200. doi:10.1002/1520-6874(200003/04)42:2<187::AID-TIE4>3.0.CO;2-7
- Pellegrino, J. M., ve McNaughton, R. B. (2017). Beyond Learning by Experience: The Use of Alternative Learning Processes by Incrementally and Rapidly

- Internationalizing SMEs. *International Business Review*, 26(4): 614-627. doi:10.1016/j.ibusrev.2016.12.003
- Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy Of Management Review*, 28(2): 275-296. doi: 10.5465/amr.2003.9416341
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. 1. Edition, New York: Oxford University Press.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 9-18.
- Porter, M. E. (1998). The Adam Smith Address Location, Clusters, and the " New " Microeconomics of Competition. *Business Economics*, 33(1): 7-13.
- Powell, W. W., ve Dimaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. 1. Edition, Chicago: University of Chicago Press.
- Redding, G. (2007). The Chess Master and The 10 Simultaneous Opponents: But What If the Game is Poker? Implications for the Global Mindset. In Javidan, M., Steers, R. and Hitt, M. (Eds.), *The Global Mindset (Advances in International Management, 19)*. pp. 49-73, Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S1571-5027(07)19003-3
- Rhinesmith, S. H. (1992). Global Mindsets for Global Managers. *Training and Development*, 46(10): 63-68.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., ve Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2): 133-171. doi.:10.1007/s10843-005-4202-7
- Scott, W. R. (1995). Introduction: Institutional Theory and Organizations. *The Institutional Construction of Organizations*, 11-23.
- Scott, W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, 1. Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Srinivas, K. M. (1995). Globalization of Business and the Third World: Challenge of Expanding the Mindsets. *Journal of Management Development*, 14(3): 26-49. doi:10.1108/02621719510078957
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In March, J. G. (Ed), *Handbook of Organizations*. pp. 153-193, Chicago: Rand McNally.
- Story, J. S. P. ve Barbuto Jr, J. E. (2011). Global Mindset: A Construct Clarification and Framework. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(3): 377-384. doi:10.1177/154805181140442
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., ve Knight, G. (2007). Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal Of World Business*, 42(3): 294-306. doi:10.1016/j.jwb.2007.04.004



- Whitley, R. (2000). The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies. *Organization Studies*, 21(5): 855-886. doi:10.1177/0170840600215002
- Yin, R. K., (2003). Case Study Research: Design and Methods. 3. Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zahra, S. A., Kori, J. S. ve Yu, J. V. (2005). Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation. *International Business Review*. 14: 129-146. doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.05
- Zhang, M., Gao, Q., Wheeler, J. V. ve Kwon, J. (2016). Institutional Effect on Born Global Firms in China: The Role of Sun Tzu's The Art of War Strategies. *Journal of Asia Business Studies*, 10(1): 1-19. doi:10.1108/JABS-11-2014-0084

## GLOBAL MINDSETS AND INTERNATIONALIZATION OF R&D INTENSIVE SMEs: A MULTIPLE CASE STUDY FROM TURKEY

Küresel Zihniyet ve  
Ar-Ge Yoğun  
Kobi'lerin  
Uluslararasılaşması

309

### EXTENDED ABSTRACT

The main purpose of this study is to explore the role of the Global Mindset on the internationalization of Turkish small and medium-sized enterprises (SMEs). Although the studies on the relationship between global mindset and internationalization have predominantly focused on large enterprises as the primary unit of analysis (eg Bartlett and Ghoshal, 1989; Adler and Bartholomew, 1992; Harvey and Novicevic, 2001; Begley and Boyd, 2003; Beechler et al. 2004, Bouquet, 2005; Levy et al. 2007; Javidan and Bowen, 2013), in recent years, there has been a growing interest on the relationship between global mindset of SMEs and their internationalization behavior (eg Nummela et al. 2004; Weerawardena et al. 2007; Lazaris and Freeman, 2018; Kyvik, 2006; Mughan and Kyvik, 2010; Kyvik, 2011; Felicio et al., 2012; Felicio et al. 2013; Kyvik et al. 2013; Felicio et al. 2015; Felicio et al. 2016). In particular, two complementary streams of research in global mindset of SMEs have evolved: Individual role and institutional role on the formation of global mindset and SME internationalization. The first stream of research has mostly dealt with the mindset-forming role of top management on the formation of a global mindset and their firms' internationalization behavior. This stream of research often associates the antecedents of global mindset with the decision makers' work experience, education background, language skills and personal characteristics such as cognitive flexibility, teamwork and interpersonal skills argues. The second stream emphasize the effect of institutional and industrial contexts on the formation of a global mindset of SMEs.

The starting point of this research is that studies which combine both of these streams of research is rare. Institutional environment of developed and emergent countries differs and matters on formation of global mindset. Since institutions enable the market mechanism to function effectively in the market economy (Peng et al, 2008) firm strategies and decision makers' behaviors are affected accordingly (Meyer et al., 2009). Additionally, culture and individual cognitions are significantly interrelated (Goktan and Gunay, 2011), Looking at both individual and institutional and market conditions that shape the formation of a global mindset are especially necessary in



countries with different levels of institutional development, market conditions and cultural structure. In this regard, it is important to explore the role of global mindsets on internationalization process of SMEs in a country such as Turkey, where the institutional, economic and cultural backgrounds of SMEs are disparate. In order to increase our understanding of the role of global mindsets in this process, this research aims to answer a set of interrelated research questions as follows: (a) Do Turkish R&D intensive SMEs have global mindsets, and if so, what are the main ideas that shape the thinking of those who have global mindsets. (b) How do institutional environment, domestic market conditions, managers' cognitive features influence on global mindsets, and (c) what are the main mechanisms of internationalization of R&D intensive SMEs?

In this paper, a qualitative and exploratory research approach has been adopted to explain the role of the global mindset on the internationalization process of SMEs. A multiple case study was considered to be an appropriate method for this study as it allows us to best understand the process in a holistic manner. Issues revolving around the formation of global mindset in R&D intensive SMEs, the characteristics of the global mindset and their role on internationalization can be far more effectively discussed using a comparative approach.

The research focuses on SMEs from the biotechnology sector with intensive R&D. Within the scope of the research, 19 biotechnology companies in total were studied. The biotechnology industry was considered the most desirable industry-setting for a number of reasons. Firstly, the biotechnology industry has been widely acknowledged in literature as a knowledge-intensive industry (Grinstein & Goldman 2006), which makes the firms in this industry theoretically desirable for this research as they may follow different internationalization patterns. Secondly, since the internationalization process of R&D intensive sectors has a high potential to follow a different pattern from the traditionally-accepted gradual and sequential internationalization, the companies in this sector can gain the status of an international firm with international R&D joint venture even before they produce products or services.

There are two main reasons why this research focuses on R&D intensive SMEs. Firstly, the antecedents and outcomes of the formation of Global Mindset in SMEs are an emerging topic and have received more attention from the scholars recently. However, most of these studies are generalized without considering R&D intensive SMEs. Given the different patterns of internationalization and their potential for a rapid internationalization, R&D intensive SMEs are included in this study. Secondly, and more importantly,

R&D intensive SMEs in an emerging country such as Turkey, whose share of advanced technology and R&D intensive sectors in exports is quite low, are uniquely positioned to contribute the innovation ecosystem of the country. Therefore, investigation of the main ideas that shape the thinking of managers of SMEs who have global mindsets, factors that shape the formation of global mindsets, and main mechanisms of internationalization of R&D intensive SMEs is quite important for a country characterized by weak institutional environment and low level of economic development.

This study had several key findings with the most important being that the primary motivation of R&D intensive SMEs with a global mindset in internationalization is the desire of achieving prestige. This is particularly important in terms of the activities of the company in its country of origin. The motivation for internationalization for firms in the literature is addressed in broad categories such as firm-specific factors, environmental factors and firm characteristics (Katsikeas and Piercy 1993); however, prestige is not adequately discussed. In our study, the determination of such an element can be evaluated as a country-specific characteristic.

Another motivation for internationalization which this study found is the desire to contribute to the national economy. A significant number of SMEs state that companies in the local markets should contribute to the national economy through internationalizing. This motivation is also not included in related literature of internationalization.

In addition to the aforementioned motivations found by our study which have otherwise been neglected by the literature, our findings on the necessity of having a global mindset regarding R&D intensive SMEs coincide with the academic literature. Considering internationalization as an opportunity for market expansion, interpreting internationalization as a means of learning competitiveness, being proactive, caring for foreign customers and taking advantage of global opportunities are also features of many different studies (eg Crick, 2007; Cavusgil and Godiwalla, 1982; Katsikeas and Piercy, 1993).

The key finding of the second research question is that the cognitive factors affect the formation of global mindset. This is because the most important factors affecting the formation of global mindset is the desire to learn how processes work globally and SMEs' low tolerance levels for uncertainty. Although their learning focus is generally competitiveness, it is possible to say that their high motivation for learning is as a result of their low tolerance levels for uncertainty.

The institutional environment can also negatively affect the formation of the global mindset. In Turkey, the government is the most influential

institutional actor (Whitley, 2000); therefore, the role of the government cannot be ignored. The negative role of the institutional environment, however, is not limited to the government. The low level of university-industry cooperation, the limited impact of umbrella organizations, and the weakness of the financial system, particularly those that support entrepreneurship and innovation, such as risk capital companies, are other factors that have a negative impact on the development of a global mindset in SMEs.

When the internationalization mechanisms of R&D-intensive SMEs are analyzed, the study reveals that R&D activities are a prominent mechanism in facilitating internationalization process. However, despite the international R&D collaboration opportunities, the level and speed of internationalization were low. To some extent this can be explained by the fact that, despite having a high internationalization motivation, the capacity of business development of the R&D intensive SMEs is insufficient comparing to R&D capacity. This may be due to the fact that SMEs, which often conduct international business development activities through distributors and dealers, do not set up their own business units or do not engage in business development activities through different networks.

The key contribution of this study lies in the provision of new evidence from an emergent country and understanding of formation of global mindsets of R&D intensive SMEs and their internationalization mechanisms. The literature on the phenomenon of the global mindset essentially deals with two different disciplinary axes: international business and organizational behavior. While the international business discipline focuses on the impact of the global mindset of managers on the internationalization strategies of firms, organizational behavior literature seeks to understand and categorize the cognitive structures necessary for global mindset formation. When the case is approached in this binary way, problems arise in the conceptualization of the subject which also cause an inadequate or unclear research framework. This study deals with the global mindset though drawing on both disciplines and contributes both to the international business and organizational behavior literature by making some points regarding formation of global mindsets of R&D intensive SMEs and explaining their mechanisms of internationalization.

**Keywords:** Global Mindsets, Internationalization, R&D Intensive SMEs, Biotech Industry.

# MAĞAZA ATMOSFERİNİN MAĞAZAYA YÖNELİK DUYGUSAL YAKINLIK, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE TAVSİYE ETME DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: GİYİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

**Osman EMİNLER**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme EABD, Doktora Öğrencisi  
ozel54@hotmail.com*

ORCID ID: [orcid.org/ 0000-0002-0551-2801](https://orcid.org/0000-0002-0551-2801)

**Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, altunr@sakarya.edu.tr*

ORCID ID: [orcid.org/ 0000-0001-7934-1841](https://orcid.org/0000-0001-7934-1841)

**Dr. Öğr. Üyesi Ersin ESKİLER**

*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,  
Spor Yöneticiliği Bölümü, eeskiler@sakarya.edu.tr*

ORCID ID: [orcid.org/ 0000-0001-7617-2958](https://orcid.org/0000-0001-7617-2958)

Mağaza  
Atmosferinin  
Mağazaya Yönelik  
Duygusal  
Yakınlık, Müşteri  
Memnuniyeti ve  
Tavsiye Etme  
Davranışı  
Üzerindeki  
Etkisinin  
İncelenmesi

313

## ÖZ

**Amaç:** Mağaza atmosferi, tüketim duyguları, memnuniyeti ve satın alma sonrası eğilimler perakende mağazacılık sektöründeki temel kavramlar arasında yer almaktadır. Mağaza yöneticileri eşsiz mağaza atmosferi unsurları ve buna bağlı olarak sadık müşteriler yaratma eğilimindedir. Bu araştırmada, mağaza atmosferi, mağazaya duygusal yakınlık, müşteri memnuniyeti ve tavsiye etme davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmak için nedensel bir model geliştirerek alan yazındaki boşluğu gidermek amaçlanmaktadır.

**Yöntem:** Veriler anket yöntemi kullanılarak gönüllü 445 mağaza müşterisi tarafından sağlanmıştır. Verilerin analizinde, AMOS 20.0 paket programı kullanılarak hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır.

**Bulgular:** Bulgular, mağaza atmosferi ve mağazaya yönelik duygusal yakınlığın müşteri memnuniyetini önemli derecede etkilediği belirlenmiştir.

**Mağaza  
Atmosferinin  
Mağazaya Yönelik  
Duygusal  
Yakınlık, Müşteri  
Memnuniyeti ve  
Tavsiye Etme  
Davranışı  
Üzerindeki  
Etkisinin  
İncelenmesi**

Mağazaya yönelik duygusal yakınlığın tavsiye etme davranışı üzerindeki etkisinin müşteri memnuniyetinin etkisinden görece daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, müşteri memnuniyetinin, mağazaya yönelik duygusal yakınlığın tavsiye etme davranışı üzerindeki etkisini güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Sonuç:** Sonuç olarak, mağaza atmosferi ve mağazaya yönelik duygusal yakınlığın, memnuniyet ve tavsiye etme davranışıyla ilişkili olduğu ve müşterilerin satın alma sonrası davranışlarının şekillenmesinde önemli ölçüde etkili olabileceği görülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Mağaza atmosferi, mağazaya yönelik duygusal yakınlık, tüketim duyguları, müşteri memnuniyeti, tavsiye etme, giyim sektörü.

314

## A STUDY ON THE EFFECTS OF STORE ATMOSPHERE ON STORE AFFECT, CUSTOMER SATISFACTION AND CUSTOMERS' RECOMMENDATION BEHAVIOR: THE CASE OF CLOTHING INDUSTRY

### ABSTRACT

**Aim:** Store atmosphere, consumption affects, satisfaction and post-purchase tendencies are among the basic concepts in the retailing sector. Store managers tend to create unique store atmosphere elements and accordingly loyal customers. In this research, it is aimed to contribute literature by filling the gap in the literature by developing a causal model to investigate the relationship between store atmosphere, store affect, customer satisfaction and recommendation behavior.

**Method:** Data for the study was provided by 445 store-customers who were volunteered for the study via a survey. In the analysis of the data, structural equation model was used to test hypotheses using AMOS 20.0 package program.

**Findings:** According to findings, store atmosphere and store affect have a significant influence on customer satisfaction. The effect of store affect on the recommendation behavior for the store was found to be relatively higher than the effect of customer satisfaction. In addition, it was concluded that customer satisfaction strengthens the effects of store affect on the recommendation behavior of the shopper.

**Results:** As a result, the store atmosphere and the store affect towards a store are very much related to customer satisfaction with the store and recommendation behavior, and play a significant role in shaping customers' post purchase behavior.

**Keywords:** Store atmosphere, store affect, consumption feelings, customer satisfaction, recommendation, clothing industry.

## I. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında yaşanan ekonomik ve sosyal değişimler perakende sektörünün şekillenmesinde önemli bir role sahiptir. Türkiye perakende pazarında yaklaşık yüzde 67'lik bir paya sahip olan organize perakende pazarı, son 20 yıldır büyümesini devam ettirmektedir (KPMG, 2018). Bu büyümeye paralel olarak giyim ve ayakkabı perakende sektörünün hane halkı harcamaları içerisindeki payının %5,2'ye yükseldiği (TUİK, 2016), yine bu sektörün 2018 yılı cirosunun 57 milyar TL olduğu belirtilmektedir (Özden ve Ersan, 2019). E-ticaretin gelişmesiyle 2017 yılında internet üzerinden alışveriş yapan tüketicilerin yaklaşık olarak %77'sinin giyim ve spor malzemesi alışverişlerini çevrimiçi perakende mağazalarından yaptıkları görülmektedir (TUİK, 2018; KPMG, 2018). Tüm bu gelişmeler giyim ve ayakkabı perakende sektöründe rekabetin artmasına ve mağaza yöneticilerinin müşteri kazanma ve/veya elde tutma mücadelesinde rekabet avantajı sağlayacak stratejilere yönelmesine neden olmaktadır. Yoğun rekabet ortamı ve sürekli değişen tüketici davranışları göz önüne alındığında, perakende sektörünün oldukça dinamik bir yapıya sahip olduğu ve tüketici tercihleri üzerinde etkili olabilmek amacıyla mağaza yöneticilerinin pazarlama karma elemanları ile stratejilerini sürekli olarak yenilemeleri ve geliştirmeleri gerektiği ifade edilebilir (Polat ve Külter, 2007). Ayrıca, perakende mağaza yöneticileri, müşteri memnuniyetini arttırmak ve müşterileri elde tutmak için tüketicilerin kendilerini ve diğer rakip perakende işletmelerini nasıl gördüklerini anlamaları gerekmektedir (Bilgiç, 2007).

Pazarlama literatürü incelendiğinde, rekabet avantajı yaratmada alıcı-satıcı ilişkilerinin en önemli yapılardan biri olduğu ve alıcı-satıcı ilişkilerinin geliştirilmesinde müşteri memnuniyetinin hayati bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Anderson ve Sullivan, 1993). Kişiden kişiye farklılık gösteren ve sübjektif kriterleri içeren memnuniyet, perakendecinin ortaya koymuş olduğu performansın müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve/veya aştığının bir değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Mittal et. al., 1998; Szymanski ve Henard, 2001). Günümüz alışveriş

Mağaza  
Atmosferinin  
Mağazaya Yönelik  
Duygusal  
Yakınlık, Müşteri  
Memnuniyeti ve  
Tavsiye Etme  
Davranışı  
Üzerindeki  
Etkisinin  
İncelenmesi



ortamında perakendeciler, müşteri ilgisini arttırabilmek için hizmet sunumlarında müşterilerine kalıcı deneyimler sunarak onları memnun etmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda mağaza memnuniyeti, müşterinin belli bir mağaza ile ilgili deneyimlerinin sübjektif genel değerlendirmesini temsil etmektedir (Engel et. al., 1990; Orth ve Green, 2009). Bu tanımın temeli, onaylanma paradigmasına dayanmaktadır (Oliver, 1980). Bu paradigmaya göre, beklentilerin ve algılanan performansın eşleşmesiyle memnuniyet oluşmaktadır. Bir müşterinin bu karşılaştırmayı yapması durumu, bir mağazaya yönelik algısal değerlendirmesini ortaya çıkarır. Bu değerlendirmenin gerçekleşmesinde, bir müşterinin hem kullanım motivasyonuna hem de mağazayı kullanılan referans noktasına göre değerlendirme kabiliyetine sahip olması gerekir. Diğer yandan, müşteri memnuniyeti, tüketici beklentilerinin ve algılarının etkin bir şekilde yönetilmesi ve müşteriler ile işletme arası kurulacak duygusal bağlardan etkilenebilir.

Müşteri memnuniyetinin sadakat üzerinde olumlu doğrudan etkisi olduğu ve genel olarak mağaza bağlılığının/sadakatinin öncüsü olduğu ifade edilmektedir (Bloemer ve de Ruyter, 1998; Engel vd., 1990). Bloemer ve de Ruyter (1998) mağaza bağlılığının, mağaza sadakatının gerçekleşmesi için bir ön şart olduğunu ifade etmektedir. Mağaza bağlılığının bulunmaması durumunda, bir mağazaya bir müşterinin, sadece sahte bir şekilde sadık olabileceği, yani, tekrar ziyaret etme davranışının atalet tarafından yönlendirilebileceği vurgulanmaktadır (Dick ve Basu, 1994). Bu nedenle bir müşterinin mağaza ziyareti deneyimleri sonucu oluşacak memnuniyet düzeyinin tüketici davranışlarına olan gerçek etkilerini belirleyebilmek amacıyla bu çalışmada müşteri tavsiye etme davranışına odaklanılmıştır. Pazarlama alanında tavsiye etme davranışı, aile ve arkadaşlar ile kurulan kişisel iletişimle bu kişilerin belirli bir mağazaya yönlendirilmesi olarak değerlendirilebilir (Bowman ve Narayandas, 2001; Gauri et. al., 2008). Gelişen teknolojiyle birlikte bireyler, kişilerarası bir iletişim kaynağı olarak çevrimiçi ortamda mağaza derecelendirmeleri yaparak yalnızca arkadaş ve aile üyelerini değil diğer tüketicileri de etkileme yeteneğine sahiptir. Murphy ve arkadaşları (2007), tüketicilerin çevrelerinden (aile, iş/okul arkadaşlıkları vb.) ve onların tutumlarından etkileme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Dominici ve Guzzo (2010)'a göre memnuniyet, işletmeyi diğer tüketicilere tavsiye etme konusunda, müşteriyi ücretsiz olarak teşvik edebilir. Öyle ki, tavsiye etme davranışıyla bir perakende mağaza hakkında yayılacak olumlu bilgiler dikkate alındığında, mesaja maruz kalan tüketicilerin perakendeciye yüksek düzeyde bir güven göstermeleri muhtemel olacaktır (Dominici ve Guzzo, 2010). Bu bağlamda perakende mağazaya yönelik beklentileri karşılanmış/aşılmış bir müşteriyi, elde tutma

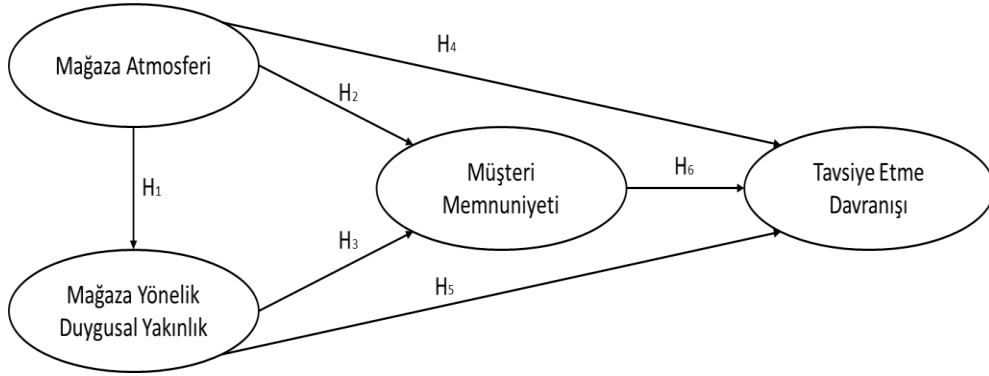


ve bu müşterinin diğer tüketicilere mağazayı tavsiye etme ihtimali artış gösterebilir.

Muhammad ve arkadaşları (2014), mağaza ortamında gerçekleşecek olumlu deneyimlerin, mal veya hizmet tekliflerinin değerini artıracaklarını ve bunun bir farklılaşma stratejisi olarak kullanılabileceğini belirtmektedir. Alışveriş ortamında elde edilecek olumlu deneyimlerde mağaza atmosferinin önemli bir yere sahip olduğu ve birçok unsurun mağaza atmosferine katkıda bulunabileceği ifade edilmektedir. Fiore ve Kim (2007) alışveriş deneyimini, ürün özelliklerinin rasyonel değerlendirmesini veya raflardan seçim yapmaktan çok daha fazlasını içerdiğini belirtmektedir. Çeşitli çalışmalarda mağaza atmosferi unsurlarının farklı şekillerde ele alındığını söylemek mümkündür. Bunlar dört temel başlık altında incelenebilmektedir. Örneğin, sosyal işaretler (personel sayısı, personelin güler yüzlülüğü, bilgisi, personel ile müşteri etkileşimi vb.) mağaza atmosferinin önemli unsurlarında biri olarak değerlendirilmektedir (Baker et. al., 1994; Machleit et. al., 2000; Singh, 2006). Kabin sayısı, dinlenme alanları, vitrin ve mağaza dekoru gibi mağazanın tasarım özellikleri, mağaza atmosferini oluşturan bir diğer önemli unsur olarak ele alınmaktadır (Baker et. al., 1994; Singh, 2006). Çeşitli araştırmalar renk, koku, müzik, aydınlatma gibi mağazanın fiziksel çekiciliği ile ilgili unsurların mağaza atmosferi oluşturmadaki önemini ortaya koymaktadır. Son olarak ürün ile ilgili özelliklerin (modaya uygun ürün çeşitliliği, istenilen beden ve renkte ürünlerin olması vb.) mağaza atmosferinin diğer önemli unsurları arasında değerlendirildiği ifade edilebilir (Hansen, ve Deutscher, 1978; Eroğlu et. al., 2005; Machleit et. al., 2000). Araştırmalar mağaza atmosferini oluşturan unsurların, müşterilerde duygusal reaksiyonları tetiklediğini ortaya koymaktadır (Babin ve Darden, 1996; Wakefield ve Blodgett, 1999; Muhammad et. al., 2014). Tüketici davranışlarının temel nedenleri arasında gösterilen duygusal reaksiyonlar (Machleit ve Eroğlu, 2000), bir müşterinin perakende ortamında, mağaza özelliklerini değerlendirme, satış elemanları ve diğer müşteriler ile etkileşimde ve ürün değerlendirme sürecinde etkin rol oynamaktadır (Eroğlu et. al., 2005). Kabadayı ve Alan (2013) mağaza atmosferinin müşteri duyguları üzerinde etkisi olduğunu, aynı zamanda hem mağaza atmosferinin hem de müşteri duygularının memnuniyet, tekrar satın alma ve sadakat gibi çeşitli müşteri tepkileri üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu belirtmektedir. Perakende ortamında edinilen olumlu duygusal deneyimlerin, müşteri memnuniyeti sağlama, mağazaya yönelik olumlu tutum oluşturma ve uzun süreli alıcı-satıcı ilişkilerinin geliştirilmesine katkı sağlaması öngörülmektedir. Bu bağlamda mağaza atmosferinin ve alışveriş ortamında ortaya çıkan tüketici duygularının, tüketici davranışları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi perakende

mağazalarının kendilerini geliştirmelerine ve sadık müşteri grupları oluşturmalarında yol gösterici olması beklenmektedir.

Açıklamalar ışığında, mağaza atmosferi ve mağazaya yönelik duygusal yakınlığın, müşteri memnuniyeti ve tavsiye etme davranışı üzerine etkilerini belirlemek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sonucu oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri Şekil 1’de görülmektedir.



**Şekil 1.  
Araştırma Modeli**

Araştırma modelinde yer alan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Mağaza atmosferinin, mağazaya yönelik duygusal yakınlık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Mağaza atmosferinin, müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Mağazaya yönelik duygusal yakınlığın, müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Mağaza atmosferinin, tavsiye etme davranışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Mağazaya yönelik duygusal yakınlığın, tavsiye etme davranışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>6</sub>: Müşteri memnuniyetinin, tavsiye etme davranışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

## II. YÖNTEM

Bu çalışmada Türkiye genelinde şehirleşmenin ve organize perakendenin yüksek yoğunlukta olduğu bunun ile birlikte alışveriş rakamları incelendiğinde en yüksek ciroların elde edildiği bölge olan Marmara bölgesine ait İstanbul ve Sakarya’da yer alan tüketiciler araştırma evrenini oluşturmaktadır. Verilerin toplanacağı örneklemin seçiminde olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu

bağlamda 2017 Haziran-Ağustos aylarında, araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden işyerlerinde “bırak ve topla” yöntemi ile anketler katılımcılara uygulanmıştır. Çalışma kapsamında 480 anket uygulanmış olup, hatalı formlar değerlendirme dışı bırakılarak, 445 anket analize dahil edilmiştir. Araştırmaya katılanların 248’i (%55,7) erkek, 197’si (%44,3) kadındır. Katılımcıların çoğunluğunun 21-30 yaş (%61,8) ve 31-40 yaş (%24,7) aralığında ve 257’sini (%57,8) bekar olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların %49,9’unun üniversite mezunu ve %40,4’ünün 1501-3000 TL arası gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların deneyimleri sonucu çoğunlukla memnun kaldıkları ilk üç mağazayı sıralamaları sonucu elde edilen ağırlıklı puanlar incelendiğinde, katılımcıların %12’sinin Koton, %6,8’nin Mavi, %6,5’ini LCW ve %5,2’sini Zara markasını ön plana çıkarttığı belirlenmiştir.

Veri toplama aracının oluşturulmasında önceden yapılmış çalışmalardan istifade edilmiştir. Araştırma değişkenlerini ölçmek için 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekler, ilgili literatürde önerilen göstergelere dayanan ve örnek kütlenin özelliklerini taşıyan 50 tüketici ile 3 alan uzmanı görüşleri doğrultusunda çalışmanın içeriğine uyarlanmıştır. Mağaza atmosferini ölçmek için Baker ve arkadaşları (1994), Machleit ve arkadaşları (2000), Singh (2006) ve Hansen ve Deutscher (1978) çalışmalarından uyarlanan 26 ifadeye (mağaza personeli (4 ifade), tasarım (8 ifade), ortam (4 ifade) ve ürün özellikleri (5 ifade) anket formunda yer verilmiştir. Katılımcıların memnuniyet düzeylerini (4 ifade) (Bettencourt, 1997; Bitner ve Hubbert, 1994), mağazaya yönelik duygusal yakınlıklarını (4 ifade) (Richins, 1997) ve tavsiye etme davranışlarını (4 ifade) (Ismail ve Spinelli, 2012; Gremler ve Gwinner, 2000) belirlemek amacıyla toplam 16 ifadeden yararlanılmıştır.

Araştırmada yer alan yapıların ölçüm özelliklerini analiz etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) AMOS 20.0 paket programında gerçekleştirilmiştir (model testinde maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanıldı).

**Tablo 1.**  
**DFA Uyum İndeks Değerleri**

Model Uyum İndisleri	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Sonuçlar	2.393	.876	.853	.939	.932	.056
Tavsiye Edilen Değer	$\leq 5$	$\geq .80$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$

Araştırma değişkenlerinin yer aldığı DFA model uyum indeks değerleri Tablo 1’de özetlenmektedir. Analiz sonucu elde edilen indeks değerlerinin

**Mağaza  
Atmosferinin  
Mağazaya Yönelik  
Duygusal  
Yakınlık, Müşteri  
Memnuniyeti ve  
Tavsiye Etme  
Davranışı  
Üzerindeki  
Etkisinin  
İncelenmesi**

kabul edilebilir değerler içerisinde yer aldığı görülmektedir:  $\chi^2/df = 2.393$ , GFI = .876, AGFI = 0.853, CFI = .939, TLI = .932, RMSEA = .056. (Bayram, 2010; Hair et. al., 2009).

**Tablo 2.**

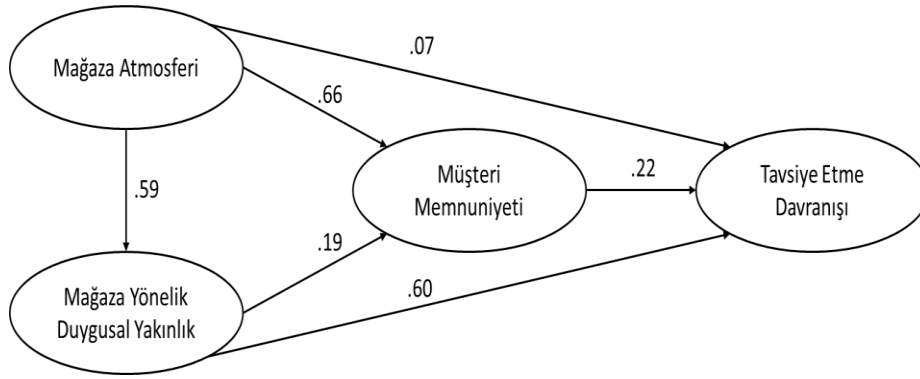
**Faktör Korelasyon Matrisi ve Geçerlik-Güvenirlilik Test Sonuçları**

	CR	AVE	MSV	ASV	MA	MYDB	MM	TED
<b>Mağaza Atmosferi</b>	.902	.699	.599	.432	<b>.836</b>			
<b>Mağazaya Yönelik Duygusal Yakınlık</b>	.890	.729	.594	.425	.587	<b>.854</b>		
<b>Müşteri Memnuniyeti</b>	.927	.760	.599	.441	.774	.579	<b>.872</b>	
<b>Tavsiye Etme Davranışı</b>	.915	.731	.594	.445	.594	.771	.623	<b>.855</b>
Bileşik Güvenirlilik:	CR > .70							
Benzeşim Geçerliği:	CR > AVE ve AVE > .50							
Ayrım Geçerliği:	ASV < MSV < AVE							
CR=Bileşik Güvenirlilik, AVE=Çıkarılan Ortalama Varyans, MSV=Maksimum Paylaşılan Varyans, ASV=Ortalama Paylaşılan Varyans.								

Modelin güvenirliliğinin belirlenmesinde CR değerinden yararlanılmış ve elde edilen CR değerlerin önerilen değer 0.70'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Ayrım geçerliğinin tespiti AVE, MSV ve ASV değerleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Buna göre elde edilen ASV ve MSV değerlerinin AVE değerinden küçük olduğu görülmektedir. Benzeşim geçerliğinin değerlendirilmesinde AVE değerinin 0.50'den ve CR değerinin de AVE değerinden büyük olduğu belirlenmiştir. Hesaplamalar sonucu Tablo 2'de elde edilen faktöriyel yapı ile güvenirlilik değerlerinin yanı sıra hem yakınsak hem de ayrım geçerliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Hair, et. al., 2009; Noar, 2003).

### III. BULGULAR

Araştırma değişkenlerinde ait güvenirlilik ve geçerlik testleri değerlendirildikten sonraki aşamada araştırma (yapısal) model testi gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli görseli Şekil 2'de ve analiz sonuçları ise Tablo 3'de yer almaktadır.



**Mağaza Atmosferinin Mağazaya Yönelik Duygusal Yakınlık, Müşteri Memnuniyeti ve Tavsiye Etme Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**

**Şekil 2.**  
**Araştırma Modeli Analiz Sonuçları Görseli**

**Tablo 3.**  
**Araştırma Modeli Analiz Sonuçları**

Değişkenler		Mağ. Y. Duy. Yak.	Müşteri Memnuniyeti	Tavsiye Etme Davranışı
Doğrudan Etki	Mağaza Atmosferi	.587	.662	.073
	Mağ. Y. Duy. Yak.	-	.191	.602
	Müşteri Memnuniyeti	-	-	.217
Dolaylı Etki	Mağaza Atmosferi	-	.112	.521
	Mağ. Y. Duy. Yak.	-	-	.042
	Müşteri Memnuniyeti	-	-	-
Toplam Etki	Mağaza Atmosferi	.587	.774	.594
	Mağ. Y. Duy. Yak.	-	.191	.644
	Müşteri Memnuniyeti	-	-	.217
R <sup>2</sup>		.34	.62	.64

Koyu karakter ile yazılan katsayı istatistiksel olarak anlamsızdır.

p<.01,

Mağaza atmosferinin mağazaya yönelik duygusal yakınlık ( $\beta=0.587$ ) ve müşteri memnuniyeti ( $\beta=0.662$ ) üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif ve anlamlı, tavsiye etme davranışı ( $\beta=0.073$ ) üzerindeki etkisinin ise istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Mağazaya yönelik duygusal yakınlığın müşteri memnuniyeti ( $\beta=0.191$ ) ve tavsiye etme davranışı ( $\beta=0.602$ ) üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Son olarak müşteri memnuniyetinin tavsiye etme davranışı ( $\beta=0.217$ ) üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Ek olarak mağazaya yönelik duygusal yakınlığın mağaza atmosferi tarafından açıklanan

varyansının %34, müşteri memnuniyetinin mağaza atmosferi ve mağazaya yönelik duygusal yakınlık tarafından toplam açıklanan varyansının %62, tavsiye etme davranışının mağaza atmosferi, mağazaya yönelik duygusal yakınlık ve müşteri memnuniyeti değişkenleri tarafından toplam açıklanan varyansının %64 olduğu tespit edilmiştir.

Bulgular ışığında müşteri memnuniyeti ve mağazaya yönelik duygusal yakınlığın tavsiye etme davranışı üzerinde doğrudan etkilerinin olduğu ve mağazaya yönelik duygusal yakınlığın, tavsiye etme davranışı üzerinde müşteri memnuniyeti aracılığı ile dolaylı etkisinin olduğu söylenebilir. Diğer yandan mağaza atmosferinin tavsiye etme davranışı üzerinde doğrudan etkisi olmamasının yanında mağaza atmosferinin tavsiye etme davranışı üzerinde mağazaya yakınlık ve müşteri memnuniyeti değişkenleri aracılığıyla dolaylı etkinin olduğu ifade edilebilir (Baron ve Kenny, 1986). Bu bağlamda araştırma modelinde aracı değişken olarak belirlenen değişkenlerin aracılık etkilerinin istatistiksel olarak anlamlılıklarını ortaya koymak amacıyla Sobel test istatistiği gerçekleştirilmiştir (Quantpsy, 2018).

**Tablo 4.  
Aracılık Etkisinin Değerlendirilmesi**

Değişkenleri	Sobel Test			Aroin Test			Goodman Test		
	Değer	Std. H.	p	Değer	Std. H.	p	Değer	Std. H.	p
MA→ MDY→ MM	3.653	.043	.000	3.636	.044	.000	3.670	.043	.000
MA→ MM→ TED	3.164	.071	.001	3.149	.071	.002	3.180	.070	.001
MDY → MM→ TED	2.557	.016	.010	2.511	.016	.012	2.606	.016	.009

Sobel test: z-değeri =  $a*b/\text{Karekök}(b^2*s_a^2+a^2*s_b^2)$   
Aroin test: z-değeri =  $a*b/\text{Karekök}(b^2*s_a^2+a^2*s_b^2+sa^2*sb^2)$   
Goodman test: z-değeri =  $a*b/\text{Karekök}(b^2*s_a^2+a^2*s_b^2-sa^2*sb^2)$   
MA=Mağaza Atmosferi, MDY=Mağaza Yönelik Duygusal Yakınlık, TED=Tavsiye Etme Davranışı, Std. H.=Standart Hata

Analiz sonucu elde edilen Sobel, Aroian ve Goodman test değerleri Tablo 4’de özetlenmektedir. Bulgular beta değerlerindeki değişimin  $p<.01$  düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Hayes, 2013). Mağaza atmosferi ile müşteri memnuniyeti arasında, mağazaya yönelik duygusal yakınlığın ve mağazaya yönelik duygusal yakınlık ile tavsiye etme davranışı arasında, müşteri memnuniyeti değişkeninin kısmı aracılık etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca mağaza atmosferi ile tavsiye etme davranışı arasında müşteri memnuniyetinin tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.



#### IV. TARTIŞMA ve SONUÇ

Gelişen teknolojiye bağlı olarak her an her yerden mal ve hizmetlerin ulaşılabilir nitelik kazanması (e-ticaret) gibi çeşitli faktörler perakende sektörünün rekabet düzeyini ve alanını farklılaştırmaktadır. Diğer yandan, tüketicilerin günlük yaşamlarında maruz kaldığı mesaj yoğunluğu, tüketicilerin mal ve hizmetlere yönelik mesajlarda algısal seçicilik düzeylerini arttırmakta ve aile üyeleri, iş/okul arkadaşları, tanıdıklar ve hatta sosyal medya ağı üzerinden mal ve hizmetlere yönelik geliştirilen yorumlar tüketici davranışlarını her zamankinden daha fazla etkileyebilmektedir. Dolayısıyla perakende mağaza yöneticileri mevcut müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak ve işletme faaliyetlerini devam ettirebilmek için daha fazla çaba göstermek durumundadır. Bu nedenle geleneksel pazarlama iletişimi çabalarının yanı sıra mevcut müşterilerin gönüllü olarak işletmeyi diğer tüketicilere tavsiye etme eğilimlerinin arttırılmasının önemi giderek artmaktadır. Diğer bir ifade ile kişiler arası iletişim tüketicilerin birbirlerinden bilgi edinmesi açısından önem teşkil etmektedir. Bu araştırmada, mağaza atmosferi, mağazaya duygusal yakınlık, müşteri memnuniyet ve tavsiye etme davranışı değişkenleri arasındaki ilişkiler giyim perakende sektörü özelinde incelenmiştir. Araştırmada önerilen yapısal modelde, müşterilerin alışveriş ortamında mağaza atmosferi ve buna bağlı olarak oluşacak olumlu duyguların, müşteri memnuniyetini ve tavsiye etme eğilimini arttıracığı öngörülmektedir.

Araştırma bulguları, mağaza atmosferinin müşteri tavsiye etme davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını, ancak mağaza atmosferi ve mağaza yönelik duygusal yakınlığın, müşteri memnuniyetini önemli düzeyde yordadığını göstermektedir. Araştırmaya dahil olan mağazalarda ortam faktörlerinin, alışveriş yapanların olumlu duygular geliştirmesine neden olduğu ve onların memnuniyet düzeylerini önemli ölçüde etkilemediği görülmektedir. Ayrıca mağazaya yönelik müşteri duygularının da müşteri memnuniyetini önemli düzeyde etkilediğini ifade etmek mümkündür. Muhammad ve arkadaşları (2014), mağaza atmosferini oluşturan unsurlardan mağaza dizaynı ve sosyal etkileşimin müşterinin deneyim hazzını arttırdığını tespit etmişlerdir. Mağaza atmosferinin satın alma niyeti üzerine etkisinin araştırıldığı diğer bir çalışmada, mağaza atmosferi unsurlarının, satın alma niyeti üzerine etkilerinin mağaza markasına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Karakaşoğlu ve Arslan, 2016). Bu kapsamda müşterilerin perakende mağaza ortamına yönelik olumlu/olumsuz görüşleri ile yaşadıkları deneyimlerin onların memnuniyet düzeylerini arttırdığını ifade etmek mümkündür.



Araştırmada elde edilen diğer bulgulara göre, hem müşteri memnuniyetinin hem de mağazaya yönelik duygusal yakınlığın müşteri tavsiye etme davranışını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda müşterilerin satın alma sonrası davranışlarında (tekrar satın alma, tavsiye etme, sadakat gibi) memnuniyetin görece en önemli etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Anderson ve Sullivan, 1993; Chen ve Chen, 2010; Ismail ve Spinelli, 2012; Mittal et. al., 1998; Szymanski ve Henard, 2001). Bu bağlamda perakende mağazalar için bireylerin sübjektif değerlendirmeleri sonucu elde ettikleri memnuniyet düzeyinden daha çok alışveriş ortamında elde ettikleri deneyime bağlı olarak hissettikleri duygular onların mağazayı yakın çevrelerine (aile, arkadaş gibi) tavsiye etme eğilimlerini arttırabilmektedir. Bu durum müşteri memnuniyetinin önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Nitekim değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, müşteri memnuniyetinin, mağazaya yönelik duygusal yakınlık ile tavsiye etme davranışı arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile müşteri memnuniyeti, mağazaya yönelik duygusal yakınlığın tavsiye etme davranışı üzerindeki olumlu etkisini güçlendirmektedir.

Araştırma sonuçları, mağaza yöneticileri için, müşterilerin mağaza memnuniyet düzeyinin yanı sıra onların mağazaya yönelik duygusal yakınlık düzeylerini de hesaba katmak eşit derecede önemli görülmektedir. Bu, müşterinin mağaza değerlendirmesinin detaylandırılmasına dayanır. Diğer bir ifade ile mağaza atmosferi unsurlarını ve müşterinin duygusal setini destekleyecek/etkisini arttıracak farklı uygulamalar ile müşterilere eşsiz deneyimlerin yaşatılması sonucu, müşterileri mağaza ve sunulan hizmetler hakkında olumlu iletişimde bulunmak için motive edebilir. Ayrıca mağazanın müşteri profiline uygun, kişiselleştirilmiş hizmetleri, müşteri odaklı yerleşim ve tasarım ile müşterilere ek değerler sunulabilir. Bu durum müşteriler ile kalıcı ilişkilerin sürdürülmesi ve tekrar eden satın alımların desteklenmesi açısından da önemlidir. Mağaza atmosferinin ve mağazaya yönelik duygusal yakınlığın etkisi müşteri memnuniyeti yoluyla güçlendiği için müşterinin tavsiye etme davranışının memnuniyet vasıtasıyla sağlandığı anlamına gelir. Ayrıca müşteri memnuniyeti mağaza atmosferi ve müşterinin mağaza yönelik duygusal hisleri ile ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, mağaza atmosferi ve mağazaya yönelik duygusal yakınlığın, memnuniyet ve tavsiye etme davranışıyla sıkı bir şekilde iç içe geçtiğini ve müşterilerin satın alma sonrası davranışlarına büyük ölçüde katkıda bulunabileceğini ifade etmek mümkündür.

## KAYNAKÇA

- Anderson, E.W. ve Sullivan, M.W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science* 12: 125-143.
- Babin, B. J. ve Darden, W. R. (1996). Good and bad shopping vibes: spending and patronage satisfaction. *Journal of business research*, 35(3): 201-206.
- Baker, J., Grewal, D. ve Parasuraman, A. (1994). The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of the academy of marketing science*, 22(4): 328-339.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş Amos uygulamaları. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service Delivery. *Journal Of Retailing*, 73(3), 383.
- Bilgiç, H. E. (2007), The effect of store atmosphere on store loyalty intentions of department store customers in Istanbul. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bitner, M. J, ve Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. *Service quality: New directions in theory and practice*, 34(2): 72-94.
- Bloemer, J. ve de Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5/6): 499-513.
- Bowman, D. ve Narayandas, D. (2001). Managing customer-initiated contacts with manufacturers: The impact on share of category requirements and word-of-mouth behavior. *Journal of Marketing Research*, 38: 291-297.
- Chen, C. F. ve Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism management*, 31(1): 29-35.
- Dick, A. S. ve Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2): 99-113.
- Dominici, G. ve Guzzo, R. (2010). Customer satisfaction in the hotel industry: a case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2): 3-12.
- Engel, J.F., Blackwell, R.D. ve Miniard, P.W. (1990). Consumer Behavior, 6th ed., The Dryden Press, Chicago, IL.
- Eroğlu, S. A., Machleit, K. ve Barr, T. F. (2005). Perceived retail crowding and shopping satisfaction: the role of shopping values. *Journal of business research*, 58(8): 1146-1153.

- Fiore, A. M. ve Kim, J. (2007). An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(6): 421-442.
- Gauri, D. K., Bhatnagar, A. ve Rao, H. R. (2008). Role of word of mouth in online store loyalty. *Commun. ACM*, 51(3): 89-91.
- Gremler, D. D. ve Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1): 82-104.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.
- Hansen, R. V. T. ve Deutscher.(1978). An empirical investigation of attribute importance in retail store selection. *Journal of Retailing*, 53(4): 59-72.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: Guilford Press.
- Ismail, A.R. ve Spinelli, G. (2012). Effect of brand love, personality and image on word of mouth: The case of fashion brands among young consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16 (4): 386-395.
- Kabadayı, E.T. ve Alan, A.K. (2013). Duygu tipolojilerinin tüketici davranışları üzerindeki etkisi ve pazarlamadaki önemi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 93-115.
- Karakaşoğlu, M. ve Arslan, F. (2016). Mağaza hizmet ortamının marka imajına ve satın alma niyetine etkisi: P&B ve H&M örneği. *Öneri Dergisi*, 12(46): 223-244.
- KPMG. 2018. Perakende: Sektörel Bakış, (2018). <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sectorel-bakis-2018-perakende.pdf> adresinden erişildi (20.02.2019).
- Machleit, K. A., Eroglu, S. A. ve Mantel, S. P. (2000). Perceived retail crowding and shopping satisfaction: what modifies this relationship? *Journal of consumer psychology*, 9(1): 29-42.
- Mittal, V., Ross, W.T. ve Baldasare, P.M. (1998). The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*, 62 (1): 33-47.
- Muhammad, N. S., Musa, R. ve Ali, N. S. (2014). Unleashing the effect of store atmospherics on hedonic experience and store loyalty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130: 469-478.
- Murphy, L., Mascardo, G. ve Benckendorff, P. (2007). Exploring word-of-mouth influences on travel decisions: friends and relatives vs. other travellers. *Int. J. Consum. Stud.* 31: 517-527.
- Noar, S. M. (2003). The role of structural equation modeling in scale development. *Structural Equation Modeling*, 10(4): 622-647.

- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4): 460-469.
- Orth, U. R. ve Green, M. T. (2009). Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4): 248-259.
- Özden, A. ve Ersan, Ö. (2019). Perakende Sektörü: Ekonomik Araştırmalar Departmanı, (Mart 2019). [https://www.atbank.com.tr/documents/PERAKENDE%20SEKTORU\\_MART%202019.PDF](https://www.atbank.com.tr/documents/PERAKENDE%20SEKTORU_MART%202019.PDF) adresinden erişildi (04.04.2019).
- Polat, C. ve Külter, B. (2007). Tüketicilerin Perakende Mağaza Tercihini Etkileyen Faktörler: Niğde İli Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3): 109-126.
- Quantpsy. (2018). Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> adresinden erişildi (26.01.2019).
- Richins, M. L. (1997). Measuring emotions in the consumption experience. *Journal of consumer research*, 24(2): 127-146.
- Singh, R. (2006). Empirical investigation into the effects of shopping motivation on store environment-value relationship.
- Szymanski, D.M. ve Henard, D.H. (2001). Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1): 16-35.
- TÜİK. (2016). Hanehalkı Tüketim Harcaması, (2016). <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=24576> adresinden erişildi (20.02.2019).
- TÜİK. (2018). *Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, 2018*. <https://www.brandingturkiye.com/hanehalki-bilisim-teknolojileri-kullanim-arastirmasi/> adresinden erişildi (20.02.2019).
- Wakefield, K. L. ve Blodgett, J. G. (1999). Customer response to intangible and tangible service factors. *Psychology & Marketing*, 16(1): 51-68.

Mağaza  
Atmosferinin  
Mağazaya Yönelik  
Duygusal  
Yakınlık, Müşteri  
Memnuniyeti ve  
Tavsiye Etme  
Davranışı  
Üzerindeki  
Etkisinin  
İncelenmesi

## A STUDY ON THE EFFECTS OF STORE ATMOSPHERE ON STORE AFFECT, CUSTOMER SATISFACTION AND CUSTOMERS' RECOMMENDATION BEHAVIOR: THE CASE OF CLOTHING INDUSTRY

### EXTENDED ABSTRACT

Economic and social changes in today's business world have an important role in shaping the retail sector. Turkey's organized retail market, with a share of about 67 percent in the retail market, continues its growth in the last 20 years (KPMG, 2018). This development has led to increased competition in the retail sector and forced store managers to adopt strategies that will provide competitive advantage in the struggle to retain existing customers and/or win new customers.

It is argued that buyer-seller relations are one of the most important issues in creating competitive advantage and that customer satisfaction is of vital importance in the development of buyer-seller relations (Anderson and Sullivan, 1993). Satisfaction, which is subjective in nature, is defined as an assessment of the extent to which the retailer's performance meets and/or exceeds customer expectations (Mittal et al., 1998; Szymanski and Henard (2001). In this study, in order to determine the real effects of the customer satisfaction resulting from the experience of the store visits to the consumer behaviors, we have focused on the recommendation behaviors of customers. With the help of technological advances, individuals are able to influence not only friends and family members but also other consumers through ranking stores in online platforms as an interpersonal source of communication. Murphy et al. (2007) argue that consumers tend to be influenced by their environments (family, work/school friendships, etc.) and their attitudes. Muhammad et al. (2014) stated that positive experiences in the store environment would increase the value of the offer of goods or services and this could be used as a differentiation strategy for stores. Emotional reactions (Machleit and Eroğlu, 2000), which are among the main reasons of consumer behavior, play an active role in the evaluation of store properties, interaction with salespeople and other customers and in product evaluation process in a customer's retail environment (Eroğlu et al., 2005). Kabadayi and Alan

(2013) stated that the store atmosphere had an impact on customer emotions, and that both store atmosphere and customer feelings had positive effects on various customer reactions such as satisfaction, repurchase and loyalty. Positive emotional experiences acquired in the retail environment are expected to contribute to customer satisfaction, to create a positive attitude towards the store and to develop long-term buyer-seller relationships.

This study was carried out to determine the effects of store atmosphere and store affect on customer satisfaction and customers' recommendation behavior.

The research was conducted on consumers inhabiting in Istanbul and Sakarya. The participants selected through a convenience sampling procedure, which is a non-probability sampling method. In this study, 480 questionnaires were distributed and 445 questionnaires were usable for the analysis. Of the participants, 55.7% of them were male and 44.3% were female. The majority of the participants were between the ages of 21-30 years (61.8%) and 31-40 years (24.7%) and 257 (57.8%) were single. In terms of education, 49.9% of the participants were university graduates and 40.4% had income between 1501-3000 TL.

In order to measure the store atmosphere, we have used 26 statements adapted from Baker et al. (1994), Machleit et al. (2000), Singh (2006) and Hansen and Deutscher (1978) (store staff (4 statement), design (8 statement), environment (4 statement) and product characteristics (5 statement). Also, participants' satisfaction levels (4 statements) from Betten, (1997) and Bitner and Hubbert, (1994), store affect (4 statement) from Richins, (1997) and recommendation behavior (4 statements) from Ismail and Spinelli, (2012) and Gremler and Gwinner (200) were adapted from relevant literature.

Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed in AMOS 20.0 package program to analyze the measurement characteristics of the structures in the study. The index values obtained from the analysis appear to be within acceptable range: Chi-Square/df = 2.393, GFI = .876, AGFI = 0.853, CFI = .939, TLI = .932, RMSEA = .056.

After evaluating the reliability and validity tests of the research variables, the proposed research model (structural) was tested.

The effect of the store atmosphere on store affect ( $\beta = 0.587$ ) and customer satisfaction ( $\beta = 0.662$ ) towards the store is positive and significant and the effect on the recommendation behavior ( $\beta = 0.073$ ) is statistically



insignificant. Store affect was found to be positive and significant on customer satisfaction ( $\beta = 0.191$ ) and recommendation behavior ( $\beta = 0.602$ ). Finally, the effect of customer satisfaction on recommendation behavior ( $\beta = 0.217$ ) is positive and significant. In addition, the 34% of the variance of store affect was explained by the store atmosphere, about 62% of the variance in customer satisfaction was explained by store atmosphere and store affect, and a 64% of the variance in the recommendation behavior was explained by store affect, store atmosphere and customer satisfaction.

Various factors such as the availability of goods and services (e-commerce) at every moment due to the technological development has changed the level and sphere of competition in the retail sector. The message intensity that consumers are exposed to in their daily lives increases the levels of perceptual selectivity of consumers in messages directed towards products, and comments on family members, work/schoolmates, acquaintances and even goods and services through the social media network can affect consumer behavior more than ever. Therefore, retail store managers need to strive more to keep their existing customers, to win new customers and to continue their operations. In addition to traditional marketing communication efforts, the importance of the recommendations of existing customers to other consumers is increasing. In the structural model proposed in the research, it is expected that the shop atmosphere and the positive feelings that will arise in the shopping environment will increase customer satisfaction and tendency to recommend.

The findings show that both the customer satisfaction and the store affect have a positive effect on the behavior of the customer. For retail stores, the emotions that people feel as a result of their subjective evaluations, rather than their satisfaction, can increase their tendency to recommend the store to their surroundings (family, friends). When the relationships between the variables are examined, it is determined that the customer satisfaction has a partial mediation effect between the store affect and the recommendation behavior. In other words, customer satisfaction strengthens the positive effect of store affect on the behavior of the shopper.

The results of the research are equally important for the store managers to take into account the customers' satisfaction level of the store as well as the store affect. It can motivate customers to communicate positively to the store and services offered as a result of keeping unique experiences to customers through different applications that will enhance the store atmosphere



elements and the customer's emotional set. In addition, the store's customer profile, personalized services, customer-centric placement and design with additional values can be offered to customers. This is also important for maintaining lasting relationships with customers and supporting recurring purchases. As the effect of the store atmosphere and the store affect is strengthened through customer satisfaction, it means that the advice of the customer is provided by satisfaction. Also customer satisfaction arises with the atmosphere of the store and the emotional feelings towards the customer's store.

As a result, it is possible to express that the store affect and the store atmosphere is closely intertwined with the behavior of satisfaction and recommendation, and that customers can greatly contribute to their post-purchase behavior.

**Keywords:** Store atmosphere, store affect, consumption feelings, customer satisfaction, recommendation, clothing industry.

**Mağaza  
Atmosferinin  
Mağazaya Yönelik  
Duygusal  
Yakınlık, Müşteri  
Memnuniyeti ve  
Tavsiye Etme  
Davranışı  
Üzerindeki  
Etkisinin  
İncelenmesi**

## DAHİLDE İŞLEME REJİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Dahilde İşleme  
Rejiminde  
Karşılaşılan  
Sorunlar Ve  
Çözüm Önerileri

331

*Doç. Dr. Sinan ESEN*

*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu,  
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, sinanesen@subu.edu.tr*

*ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3582-7641*

*Dr. Öğr. Üye. Işıl AYAS*

*Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Maliye Bölümü, iyeter@sakarya.edu.tr*

*ORCID ID: orcid.org/0000-0002-5441-006X*

*Baldauryen IDAN*

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi, idan.baldauren@mail.ru*

*ORCID ID: orcid.org/0000-0002-7111-3833*

### Öz

**Amaç:** Bu çalışma Dahilde İşleme Rejimi'nin (DİR) işleyişinde karşılaşılan sorunları tespit etmeyi ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri bulunmayı amaçlamaktadır.

**Yöntem:** Amacı bakımından bu çalışma açıklayıcı araştırma kategorisinde yer almaktadır ve nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır ve SPSS programıyla veri analizi yapılmıştır.

**Bulgular:** DİR'i; düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara kıyasla rejimi kullanmakta olan firmalar daha çok desteklemektedir. Ayrıca rejimin ihracat ve istihdam üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Bununla beraber rejimin işletmelerin verimliliğini artırdığı ve ihracatçı firmalara uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazandırdığı anlaşılmıştır. Literatürde yer alan çalışmaların aksine; rejimin haksız rekabet yaratmadığı, ithal bağımlılığını artırmadığı, ticaret politikası önlemlerinin etkisini azaltmadığı ve cari açığı artırmadığına yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca rejim kapsamında yaşanan bazı değişikliklerin belirsizliklere yol açması ve eşdeğer eşya kullanımı konusunda sorunlar tespit edilmiştir.

**Sonuç:** Bu rejimin ülke ekonomisine fayda sağlaması için, sadece arz yetersizliği yaşanan dönemlerde kullanılması ve ithal eşyalarının yurt içerisinde ikamesi bulunması halinde yurt içinden tedarik edilmesi

Dahilde İşleme  
Rejiminde  
Karşılaşılan  
Sorunlar Ve Çözüm  
Önerileri

desteklenmelidir. Bu araştırmada tespit edilen sorunların yetkili kuruluşlar tarafından incelenerek gerekli önlemlerin alınmasında fayda vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Dahilde İşleme Rejimi, Eşdeğer Eşya, İhracat, Yerli Üretim

332

## INWARD PROCESSING REGIME: CHALLENGES AND PROPOSED SOLUTIONS

### ABSTRACT

**Aim:** This research paper aims at exploring challenges encountered in the Inward Processing Regime (IPR) operations and at proposing potential solutions to these problems.

**Method:** As per its aim, this research falls under the explanatory research category and it is based on a quantitative research method. This research employs questionnaires as an effective technique for data collection and data processing is performed using SPSS statistical program.

**Findings:** Compared to regulatory, supervisory and implementing organizations, this regime is more supportive to companies using it. In addition, there was identified a positive impact of this region in export and employment. Another important finding is the positive impact of the regime in the increased productivity of enterprises and its boosting power to the competitiveness of exporters in international markets. Unlike the criticisms in literatures, this regime does not create unfair competition, it does not increase import dependency, it does not reduce the impact of trade policy measures and obviously it does not increase current account deficit. Nonetheless, due to this regime there are some changes that lead to uncertainty and equivalent goods too are found to have experienced several problems.

**Conclusions:** In order to use this regime in a more benefit way for economy, it must be used only in times when supply shortage is experienced. In addition, when possible to domestically produce imported products than domestic production must be encouraged. Lastly, in the scope of this research, it is considered relevant to separately identify challenges and problems encountered by competent authorities and take the necessary measures.

**Keywords:** Inward Processing Regime, Equivalent Goods, Export, Domestic Production

## I. GİRİŞ

Türkiye'nin Gümrük Birliğine üye olmasıyla beraber gündeme gelen Dâhilde İşleme Rejimi (DİR) günümüzde hala etkin bir şekilde kullanılmaktadır. İmalatçılar tekrar ihracatını gerçekleştirmek şartıyla, üretimi amaçlanan ürünlerin üretim sürecinde kullanılacak girdileri bu rejim kapsamında ticaret politikası önlemlerinden bağımsız bir şekilde gümrük vergilerini teminata bağlanmak ya da daha sonra geri almak üzere ödeyerek ithal edebilmektedir. Böylece ihracatçılara ihraç ürünlerinde hem maliyet hem de kalite açısından avantajlar sağlanmaktadır. Aynı şekilde ihracatçılarımız uluslararası piyasalarda rekabet gücü elde edebilmekte ve ihraç ürünlerini çeşitlendirerek yeni pazarlar elde edebilmektedir.

Bununla beraber, 1980 yılı itibariyle ihracata dayalı ekonomik büyüme stratejisini benimseyen Türkiye'de, ihracatını artırmaya yönelik teşvik tedbirlerine her zaman öncelik verilmektedir. Bu teşvik tedbirlerinin biri olan Dahilde İşleme Rejimi'nin ülkenin toplam ihracatına katkısı oldukça yüksektir. Hatta ülkenin toplam ihracatının yarısına yakın bir kısmı bu rejim kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Fakat günümüzde bu rejim ülke ekonomisine sağladığı katkının yanı sıra birçok açıdan eleştirilmektedir. Bu çalışmanın amacı, DİR kapsamında karşılaşılan sorunları analiz etmekle beraber çözüm önerileri üretebilmektir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında sırasıyla; DİR'in dış ticaretimiz üzerindeki etkisine, rejime yönelik literatürde yer alan çalışmalara, araştırmanın yöntemine, veri analizi ve bulgulara yer verilmiş son bölümde ulaşılan bulgular çerçevesinde genel değerlendirme yapılmıştır.

## II. Dâhilde İşleme Rejimi'nin Ülkelerin Dış Ticaretlerine Etkisi

DİR, dünya piyasa fiyatlarından hammadde temin etmek suretiyle ihracatı artırmak, ihraç ürünlerini çeşitlendirmek, ihraç ürünlerine uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazandırmak ve ihraç pazarlarını genişletmek amacıyla geliştirilmiş bir ihracat teşvik sistemidir (DİR Kararı, 2005).

### 2.1. Dâhilde İşleme Rejimi

DİR, serbest dolaşıma girmemiş eşyanın gümrük vergilerinin teminata bağlanarak ithal edilmesi ve çeşitli işlem veya işçiliğe tabi tutulduktan sonra işlem görmüş ürünlerin ihraç edilmesi sonrasında verilen teminatın iadesini sağlayan rejimdir (Uçak, 2013:13).

Şartlı muafiyet sistemi ve geri ödeme sistemi olmak üzere iki model üzerinden yürütülen rejimde; şartlı muafiyet sistemi Türkiye Gümrük Bölgesi'ndeki (serbest bölgeler hariç) firmalar tarafından ticaret politikası önlemlerine tabi tutulmadan, vergileri teminata bağlanmak şartıyla bedelli veya bedelsiz olarak ithalatının yapılması ve ihraç taahhüdünün gerçekleştirilmesi sonucunda alınan teminatın iade edilmesi olarak ifade edilebilir (Dâhilde İşleme Rejimi Tebliği, 2006).

Geri ödeme sistemi, DİR çerçevesinde kullanılacak girdilerin ithalatı aşamasında alınması gereken gümrük vergisinin ödenmesini ve daha sonra bu girdilerin işlem görmüş ürünün içerisinde kullanılarak ihraç edilmesi halinde, ödenmiş vergilerin iadesini sağlamaktadır.

## 2.2. Rejimin Dış Ticaret Üzerine Etkisi

DİR'in dış ticaret üzerindeki etkisini ele alırken konunun bir tarafı Türkiye'nin ihracata dayalı büyüme politikası izlemesine dayanmaktadır. Çünkü bu rejimin amacı ihracatı artırmaktır. 1980 yılı itibariyle ihracata dayalı büyüme politikası benimseyen Türkiye için, ihracatını artırmaya yönelik teşvik tedbirlerine her zaman öncelik verilmektedir. Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne üye olmasıyla DİR'in ülkenin toplam ihracatına katkısı yüksek olmuştur. Rejim kapsamında doğan vergi muafiyetlerinden dolayı kamuya ek bir yük olduğu konusundaki eleştirilere karşı Bıyıkçı (2010:142) rejim kapsamında yapılan ithalat için yaşanan vergi ve döviz kaybının ihracat esnasında fazlasıyla ekonomiye kazandırıldığını belirtmiştir.

İhracatımızın yarısına yakın bir kısmının bu rejim kapsamında yapıldığı göz önüne alındığında, ülke ekonomisi için DİR'in vazgeçilmez olduğunu söyleyebiliriz. DİR kapsamında 100 dolarlık ihracat için yapılması gereken ithalat değerini veren Döviz Kullanım Oranı (DKO) açısından değerlendirildiğinde bahsi geçen rakamın uzun yıllar boyunca % 40-50 arasında seyrettiği görülmektedir. Ancak daha önceki yıllarda, örneğin 2002 yılı verilerine bakıldığında DKO %80 olarak gerçekleşmiştir (Gençosmanoğlu, 2016:87). DKO'nun düşmesi ülkemizin geçmişe kıyasla katma değeri daha yüksek mallar ürettiği veya ihraç mallarının üretimi için yerli girdilere daha çok yöneldiği sonucuna ulaştırmaktadır.

## III. Dahilde İşleme Rejimiyle İlgili Literatürdeki Çalışmalar

Bu çalışmanın araştırma sorusunun kapsamını oluşturan DİR konusunda yaşanan sorunlara yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu yüzden araştırma yapılırken sadece DİR kapsamında yapılan çalışmaları

esas olarak, bu çalışmaların içerisinde rejime ilişkin sorunlara yer verilmiş çalışmalar literatür taramasına dahil edilmiştir.

Mali (2004:203-205) üretici ve ihracatçılara yapılan yardımlar, özellikle belli bir kesimde üretim sağlanması için yapılıyorsa sonrasında bu yardımları ortadan kaldırılmasının da mümkün olmadığını, dolayısıyla böyle bir teşvik politikasının ekonomide etkinlikten uzak sanayilerin doğmasına yol açacağını öne sürmüştür. Bu yüzden ihracata dayalı teşviklerde arzu edilen etkinliğe ulaşabilmesi için bu tedbirlerin sonsuza dek sürmemesi ve belli bir dönem içinde kesinlik ve kararlılıkla istikrarlı bir biçimde uygulanma zorunluluğuyla, bundan yararlanan firmaların rekabet gücü kazanarak yeni pazarlar elde ettikleri takdirde kesilmesi gerekli olduğunu ifade etmiştir. Bununla beraber rejim kapsamında yapılan devamlı değişikliklerin kesinlikten uzaklaşmalara yol açarak sistemin etkinliğini azalttığını ve rejimdeki denetim ve koordinasyon eksikliğinin ise kaçakçılığa neden olduğunu öne sürmüştür.

Selen (2005:204), bu rejimin ticaret politikası önlemlerinin etkinliğini azalttığını belirtmiştir. Bununla beraber ihraç edilecek malların rejim kapsamında ithal edilen girdileri kullanarak üretildiğine dair belgelendirilmesini ve bunun ihracat beyannamesi üzerinde belirtilmesinin gerekli olduğunu açıklamıştır.

Sayılğan ve Şenol (2010:40), rejim kapsamında kamu gelirlerinden vazgeçmek, daha kolay yollarla hammadde ve ara mallarının ithal edilmesini sağlayarak, bu ara malları üreten yerli işletmelere karşı iç talebin daralmasına neden olup zor durumda kalmalarına sebep olduğunu belirtmiştir. Ayrıca rejimden beklenen faydanın elde edilebilmesi için, yerli üreticilere karşı yapılan haksız rekabetin engellenmesiyle birlikte rejimin kötüye kullanılmasının önüne geçilmesinin gerekli olduğunu açıklamıştır.

Bıyıkçı'nın çalışmasında (2010:143), DİR'in oluşum ve geliştirilmesi aşamalarında yerli sermayenin de çok büyük etkileri olduğunu ve ayrıca bu rejim kapsamında alınabilecek eşyalar konusunda çıkar grupları arasında çok ciddi mücadeleler yaşanmış ve yaşanmaya da devam ettiğine değinilmiştir. Bir tarafta ihracatçılar DİR kapsamında alınabilecek eşyalar listesinin genişletilmesi konusunda talepte bulunurken, diğer tarafta da DİR kapsamında alınan eşyaların yurt içi üreticileri, yerli üretimin olumsuz etkilendiğine dair karşı yönde mücadele verdiklerini açıklamıştır.

Takım ve Ersungur (2010:302-303), ihracatı desteklemek amacıyla geliştirilen DİR'in istismara uygun rejim olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, ülkede ithalat ve dış ticaret açığını artırdığı, üretim ve istihdamı azalttığı düşünülmekte olan bu rejimin aksayan ve zayıf yönlerinin ortadan

kaldırılması, rejimin hayali ihracat olarak görülmesini engelleyip taraftarın rejime karşı güvenini artırarak, sistemle ilgili bir kısım tartışmaların da ortadan kalkmasına neden olacağını açıklamıştır. Ayrıca sistemin daha sağlıklı işleyebilmesi için;

- DİİB'in sadece arz yetersizliği yaşanan mal ve sektörler verilmesinin,
- Rejimin işleyişindeki bazı aksamalara mevcut denetim sistemindeki eksikliklerin sebep olduğunu ve bunun için denetim mekanizmaları geliştirilerek, ithalatta kalite kontrolü sağlanmasının,
- Belgelerin aracı ihracatçılara verilmemesinin ve sadece gerçek imalatçı-ihracatçı firmalara verilmesinin,
- Konulmuş olan gözetim önlemlerinin yetersiz olduğunun ve bunun için gerekli önlemlerin alınmasının,
- DİR'in hem gümrük rejimleri başlığı altında, hem de ihracatı teşvik sistemleri başlığı altında yer almasının mevzuatta karışıklığa neden olduğunu ve bu yüzden DİR'in amacına uygun bir yasal zemine oturtulmasının ve tek bir uygulayıcı kuruluşun sorumluluğuna verilmesinin doğru olduğunu savunmaktadır.

Kocaefe ve Yılmaz (2013:223-224)'a göre, DİR'in yaygın olarak her işletme tarafından kullanılmasının sebebi, girdi maliyetlerinin düşük olması, yurt içinde bulunan hammaddelerin istenilen kalite ve özellikleri taşıyamaması veya vaktinde teslimatının yapılamaması durumunda hammaddeleri düşük maliyetle yurt dışından temin edebilme olanağı sağlamasıdır. Ayrıca bu çalışmada DKO'nun %40-50 arasında olmasından dolayı ülke ihracatının yüksek oranda ithalata bağımlı olduğuna ve rejimin yerli üretimi olumsuz etkilediğine dair eleştirilere yer verilmiştir. Buna karşın rejimden yararlanabilmek için alınan DİİB'in sadece arz yetersizliği yaşanan mal gruplarına ve sektörler verilmesinin ve verilirken de yüksek katma değer yaratan sektörler öncelik tanınmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir.

Rejimin dış ticaret, istihdam ve rekabet gücüne olan etkileri hakkında diğer bir önemli çalışma da, Gençosmanoğlu (2016:99) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada eleştirilerin aksine, DİR kapsamında yapılacak ihracatlarda daha az ithal girdi kullanıldığını yani ithalata olan bağımlılığımızın azaldığını tespit etmiştir. Bununla beraber, rejim kapsamında yapılan ithalat ve ihracat işlemlerinde belirli mal gruplarının faaliyet gösterdiklerini ve bu mal gruplarının da ülkenin dış ticaretinde önemli yere sahip olduğunu belirtmektedir. İhracat Payı Endeksine göre dünya ticaretinde Türkiye'nin payının arttığını, lakin ülkenin ihracatta uzmanlaşmadan ziyade ürün çeşitlendirmeyi tercih ederek belirli sayıda



mal gruplarında uluslararası pazarlarda öncülük yaptığını belirtmiştir. Ayrıca, üretimin DİR'e olan bağımlılığını etkileyen faktörlerin, üretimdeki bazı girdilerin yurt içinden tedarik edilme imkânının olmaması, ülkedeki teknoloji seviyesi ile ürün kalitesinin yetersizliği ve istenilen fiyatlarla istenilen zamanda bu girdilerin yurtdışından ithalatının yapılabilirliği olduğunu açıklamıştır.

Mete ve Yıldız (2017:50), çalışmasında 2003-2016 döneminde ülkemizde DİR kapsamında yapılan maden ihracatı ile sanayi ihracat ve ithalatlarında yaşanan artışların cari açığı azalttığını tespit etmiştir. Tespit sonucunda, 'bu rejim yürürlükten kaldırılmalı' diyen eleştirilerin aksine, politika yapıcılara bu rejim kapsamında maden ihracatı, sanayi ithalat ve ihracatı için verilen desteklerin arttırılmasını, maden ithalatı ile tarım ithalat ve ihracatları için ise bu desteklerin tekrar gözden geçirilerek daraltılması gerekli olduğunu önermektedir.

Şişman (2017:280), DİR kapsamındaki vergisel avantajların eşyanın ihraç edilmesine bağlı olduğunu ve bu avantajların yanı sıra rejimin ihlalinin kaçakçılık suçlarına zemin hazırladığını belirtmiştir. Bu rejim çerçevesinde getirilen eşyayı ihraç etmemenin veya sahte belgeler düzenleyip ihraç edilmiş gibi göstermenin bir suç olduğunu ve bu suçlardan devletin zarar gördüğünü ifade etmiştir.

Parlakay ve Duru (2017:71), tarımsal üretim sektöründe, uygulanan politikalar ve mevsimsel şartlardan dolayı bazı yıllarda yaşanan dalgalanmalardan dolayı bu sektördeki sanayi için gerekli olan hammaddelerin temin edilmesi engellenip, ithal bağımlılığının artmasıyla beraber mevcut kapasitenin kullanılamaz hale geldiğini belirtmektedir. Tarımsal sanayi sektöründeki işletmelerin yurtdışı pazarlarda rekabet güçlerini kaybetmemesi açısından, ülkede üretim miktarı düşük olduğu ve hammadde yetersizliği yaşandığı dönemlerde, bu hammaddelerin DİR kapsamında yurtdışından temininin sağlanması ülke ekonomisini olumlu etkilediğini açıklamıştır. Böylece bu sektördeki işletmelerin rejim sayesinde vergisiz olarak hammadde temin etmek suretiyle, girdi maliyetini düşürmekle beraber atıl durumda bulunan kapasitelerini de çalıştırıp, dolayısıyla istihdam yaratabildiği söz konusudur. Çalışmada, yapılan bu değerlendirmeler neticesinde Türkiye'de işlenmiş tarım ürünlerinde uygulanan DİR sisteminin dış ticareti canlandırdığı ve ekonomiye büyük katkısının olduğu sonucuna varılmış ve sistemin devam ettirilmesi gerekli olduğu ortaya koyulmuştur.

Tekin (2017:200-205), DİR ile ilgili eleştirilerin rejim kapsamında yapılan ihracatın ithal yedek parça, ara malı ve hammadde ile

gerçekleştirilmesinin hem cari açık üzerinde baskı yarattığı hem de ithal ara malına olan bağımlılığı arttırdığı yönünde gözlemlendiğine değinmiştir. Bununla beraber bu rejim kapsamında yapılan ihracatın yurtiçi üreticileri olumsuz etkilememesi, sektörün ithal hammaddeye bağımlılığının artmasının engellenmesi ve cari açığı arttırıcı etki yaratmaması amacıyla döviz kullanım oranının önemli olduğunu da vurgulamaktadır. Ülke üretimde ithal girdiyi yüksek oranda kullanarak ithalata dayalı büyüme sergilediğinden dolayı, büyüme oranındaki artışlar cari işlemler dengesinin de bozulmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

Tekin (2017:205), bu uygulamanın temelde arz yetersizliği olduğu dönemlerde kullanılmasının sağlıklı olduğunu belirtmekte, aksi takdirde ithal bağımlılığa yol açacağını düşünmektedir. Ayrıca bu durumun gerçekleştirilebilmesi için de yurtiçi üreticilere malın fiyatını düşürebilecek muafiyetlerin sağlanmasının ve DİR kapsamında ihracat yapacak üreticilere ise finansman kolaylığı sağlanmasının taraftarıdır. Bununla beraber DİR kapsamında getirilen malların Türkiye Gümrük Bölgesi içerisindeki diğer bir kalitesi düşük malla değiştirilmesi sonucu, bu değiştirilen mamulün işlenerek ihracat taahhüdü yerine geçip, yurt dışından getirilen mamulün ise gümrük bölgemiz içerisinde kalarak, yurt içi üreticilere karşı hem kalite hem de maliyet açısından haksız rekabete sebep olduğunu belirtmiştir.

#### **IV. Yöntem**

İhracatımızın yarısına yakın bir kısmı bu rejim kapsamında yapıldığı göz önüne alındığında, ülke ekonomisi için DİR'in vazgeçilmez olduğunu söyleyebiliriz. Ülke ekonomisinde bu kadar etkili olan bir rejimin işleyişinde ortaya çıkan sorunların göz ardı edilemeyeceği açıktır. Ayrıca bu sistemin yerli üreticilere karşı haksız rekabete yol açtığı ve ithalata olan bağımlılığı arttırdığı vb. gibi eleştiriler kuvvetli bir şekilde yapılmaktadır. Bu sebeple bu tarz sorunların araştırılması ve ilgili kuruluşlar tarafından gerekli tedbirlerin alınması büyük önem arz etmektedir.

Amacı bakımından bu çalışma açıklayıcı araştırma kategorisinde yer almaktadır. Ayrıca nicel araştırma yöntemine dayalı bir çalışmadır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Bunun yanı sıra araştırma sorularını hazırlarken bu rejim kapsamındaki sorunlar hakkında sektör yetkililerinden, yani piyasada yer alan uygulayıcılardan görüşler alınmıştır.

Türkiye genelindeki işletmelerden sadece ihracatçı birliklerine üye olarak DİİB alan işletmeler ile rejimin sağlıklı şekilde yürütülmesinden sorumlu olan düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar bu araştırmamızın

evrenini oluşturmaktadır. Anketimizin uygulandığı Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar (DDK), verilerin toplandığı dönemlerde şu an mevcut isimlerinden farklı olanlar da dahil; Ekonomi Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığını ve bakanlığa bağlı olan İhracat Genel Müdürlüğü ve İthalat Genel Müdürlüğü, Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve İhracatçı Birliklerini kapsamaktadır. Araştırma aşamasında tüm kitleye ulaşma imkanımız bulunmamıştır. Örneklem tekniği olarak olasılığa dayalı olmayan, kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Anketimizin bireysel olmayıp belli bir kurum ve kuruluşlara uygulanması sayısal açıdan kısıtlar getirmiştir. Araştırmamız yüz yüze anket yöntemiyle yapılmamıştır. Zaman yetersizliği, maliyet faktörü ve ulaşımındaki imkânsızlık nedeniyle çoğunlukla e-mail aracılığıyla iletişim sağlanmıştır. Genel olarak DİİB veya Dİİ kullanan firmalara gönderilen toplam anket sayısı 450 olmasına rağmen bunlardan 209 katılımcı geri dönüş yapmıştır. Bu aşamada düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara gönderdiğimiz anket sayısı 40 olmakla beraber geri dönüş sayısı 30 olarak gerçekleşmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullandığımız anket formu iki ayrı kurumda uygulanmaktadır. Araştırma sorularını hem firmalara, hem de düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara ayrı ayrı uygulamamızın nedeni, bu kuruluşların rejimle ilgili farklı değerlendirmeler yapabilme ihtimali taşıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Anketlerde ölçme yöntemi olarak Beşli Likert ölçeği "1 Hiç Katılmıyorum", "2 Kısmen Katılmıyorum", "3 Hiç Fikirim Yok veya Kararsızım", "4 Kısmen Katılıyorum", "5 Kesinlikle Katılıyorum" kullanılmıştır.

## V. Veri Analizi ve Bulgular

Bu başlıkta araştırmanın önemli kısmını oluşturan, rejim kapsamında ortaya çıkan sorunlara yönelik veri analizleri bulunmaktadır. Anket soruları; rejimi bizzat uygulayan işletmelere ve rejimin sağlıklı şekilde işlemeden sorumlu olan düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara (DDK) ortak soru setinden ve farklı soru setinden oluşan iki bölümlü bir yapı ile yöneltilmiştir.

### 5.1. İşletmeler ile DDK'nın DİR'e Karşı Tutumları ve Güvenilirlik Testi

Anket sorularının içerisinde bazı sorular DİR'in doğrudan etkileri üzerine sorulmaktadır. Bu sorulardan yola çıkarak katılımcılarımızın rejime karşı ortak tutumları hesaplanmıştır.

İşletmelerin rejime karşı tutumlarının hesaplanması için, ortalama tutuma dâhil edilen sorular:

- DİR gerçekten ihracatı arttırıcı bir niteliğe sahiptir.
- DİR işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini köreltmektedir.
- DİR yerel girdilerin aleyhine haksız rekabete yol açmaktadır.
- DİR ithalata olan bağımlılığımızı artırarak, ekonomiyi olumsuz yönde etkilemektedir.
- DİR, Türk ihracatçılarının uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırmaktadır.
- DİR istihdamı olumlu yönde etkilemektedir.

**Tablo 1.**

#### İşletmelerin DİR'e Karşı Tutumları

İşletme sayısı	209
Ortalama Tutum	4,0305

İşletmelerin DİR ile ilgili ifadelerine karşı ortalama tutumu 4,03'tür. 1 hiç katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum olduğu düşünülürse, işletmelerin bu rejimi desteklediklerini söyleyebiliriz.

DDK'nın rejime karşı tutumlarının hesaplanması için, ortalama tutuma dâhil edilen sorular:

- DİR gerçekten ihracatı artırıcı bir niteliğe sahiptir.
- DİR işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini köreltmektedir.
- DİR sistemi ticaret politikası önlemlerinin etkisini azaltmaktadır.
- DİR yerel girdilerin aleyhine haksız rekabete yol açmaktadır.
- DİR ithalata olan bağımlılığımızı artırarak, ekonomiyi olumsuz yönde etkilemektedir.
- DİR, dış ticaret açığının artmasına sebep olmaktadır

- DİR, Türk ihracatçılarının uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırmaktadır.
- DİR istihdamı olumlu yönde etkilemektedir.

**Tablo 2.****DDK'ın DİR'e Karşı Tutumları**

DDK sayısı	30
Ortalama Tutum	3,5208

Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların DİR'e karşı tutumu 3,52'dir. Bu kuruluşlar DİR'i işletmelere kıyasla daha az desteklemektedir. Rejime karşı sergilenen bu tutumların güvenilir olup olmadığını ölçmemiz için ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmaktadır.

**Tablo 3.****Güvenilirlik Analizi**

	İşletmeler	DDK
Cronbach's Alpha Katsayısı	0,739	0,832

Cronbach's Alpha katsayısı 0,7 üzerinde çıkması ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir. İşletmelerin DİR'e karşı tutum ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,739, DDK'nın DİR'e karşı tutum ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,832'dir. Her ikisinin de Cronbach's Alpha katsayılarının 0,7'nin üzerinde çıkması, DİR'e karşı yapmış olduğumuz tutum ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

## 5.2. Rejim Kapsamında Yaşanan Sorunlara Yönelik Ortak Analiz

Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar (DDK) ile birlikte DİİB sahibi firmalara yapmış olduğumuz anket çalışmasında toplam geri dönüş yapılan anket sayısı 239'dur. Burada sadece bu 239 katılımcıya sorulan ortak sorulara yer verilerek analizi yapılmaktadır.

**Tablo 4.****Anket Katılımcı Sayıları**

Katılımcılar	Katılımcı sayısı	Yüzde
DİİB Sahibi İşletmeler	209	87
Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar	30	13
Genel	239	100

DİR'in işletmelerin verimliliği ve etkinliği üzerinde olumsuz etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Katılımcılarımızın %78'i bu rejimin işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini körelttiğini düşünmüyorlar ve rejimin işletmelerin verimliliği ve etkinliği üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların sadece %20'ye yakın bir kesimi Mali (2004) ile aynı görüşler.

**Tablo 5.**  
**DİİB Sahibi Firmalara ve Düzenleyici Denetleyici Kuruluşlara Yönelik Ortak Soruların Analizi ve Katılım Oranı**

DİİB Sahibi Firmalara / Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlara Yönelik Sorular ve Katılım Oranı (%100)	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. DİR, işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini köreltmektedir.	62	16	4	14	4
2. DİR'de sık ve devamlı yaşanan değişiklikler belirsizliklere yol açıp sistemin etkinliği azalmaktadır.	8	13	11	43	25
3. DİR kapsamında ithal edilen veya yurt içinden sağlanan girdilerin ne kadarının ihrac ürününün bünyesinde kullanıldığı net olarak bilinebilmektedir.	6	9	9	44	32
4. DİR kapsamında ithalatı yapılan eşya şayet Türkiye'de üretiliyorsa, ilgili sektörler desteklenerek yurtiçinden temin edilmesinin önü açılmalıdır.	3	1	3	24	67
5. DİR kapsamında; ihracat yapmış gibi sahte gümrük beyannamesi düzenlenerek, gerçek değerlerin çok üstünde fiktif ihracatlar ve sahte teyitlerle taahhüt kapatma usulsüzlükleri yapılmaktadır.	18	10	44	20	8
6. Eşdeğer eşya kullanımında sıklıkla sorunlar yaşanmaktadır.	9	6	17	46	22
7. Üretim aşamasında kullanılan girdilerin fire oranlarının yanlış hesaplanması söz konusudur.	6	4	14	50	26

**Tablo 5. Devamı**

DİİB Sahibi Firmalara / Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlara Yönelik Sorular ve Katılım Oranı (%100)	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8. Kapasite raporundaki fire kavramıyla DİR'de anlaşılması gereken fire kavramı anlam kargaşası çıkarmaktadır.	5	5	12	49	29
9. DİR gerçekten ihracatı artırıcı bir niteliğe sahiptir.	6	4	2	28	60
10. DİR, ihracatçıların uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırmakta.	4	4	2	20	70
11. DİR istihdamı olumlu yönde etkilemektedir.	5	5	8	28	54
12. DİR yerel girdilerin aleyhine haksız rekabete yol açmaktadır.	25	35	18	15	7
13. DİR ithalata olan bağımlılığımızı artırarak, ekonomiyi olumsuz etkilemektedir.	28	29	14	20	9

Katılımcılarımızın %68'i sistemde sürekli değişikliklerin yapılmasının sistemin etkinliğini azalttığını belirtmektedir. Bu konuda elde ettiğimiz sonuçlar da Mali'nin (2004) çalışmasında elde edilen sonuçlara uygunluk göstermiştir. Bununla birlikte Mali'ye göre, ithal edilen veya yurt içinden sağlanmış olan girdilerin ne kadarının ihraç ürününün bünyesinde kullanıldığına dair sağlıklı bir tespitin mümkün olmaması rejimin eleştirilen yönüydü ve buna karşın yapmış olduğumuz araştırmada katılımcılarımızın %76'sı bu fikri desteklemektedir.

Katılımcıların % 91'i, DİR kapsamında ithalatı yapılan eşyanın Türkiye'de üretilmesi halinde, ilgili sektörlerin desteklenerek yurtiçinden temininin sağlanmasını doğru bulmuştur. Elde ettiğimiz bu sonuca paralel bir sonuç, Kocafe ve diğ.'nin (2013) çalışmasında yer verilmiştir.

Rejim kapsamında söz konusu olan diğer bir sorun da, ihracat yapmış gibi sahte gümrük beyannamesi düzenlenerek, gerçek değerlerin çok üstünde fiktif ihracatların gerçekleştirilmesi ve sahte teyitlerle taahhüt



kapatma usulsüzlükleri yapılmasına yöneliktir. Fakat katılımcılar bu konuda %44 oranla kararsız olduklarını belirtmiştir.

Bu rejim kapsamında ithal eşyasının yerine kullanılan eşdeğer eşyanın ithal eşyasıyla aynı ticari nitelikte olup olmadığının üretimden sonra anlaşılabilir hale gelmesi hem ihracatçıları hem de denetleyicileri bir sorunla karşı karşıya bırakmaktadır. Bunu bir sorun olarak algılayan katılımcılarımız %68 düzeyindedir.

Fire oranlarının hesaplanmasında yaşanabilecek yanlışlıklara yönelik katılımcıların %76'sı fire oranının yanlış hesaplandığını düşünmektedir. Bununla beraber katılımcıların %78'i kapasite raporundaki fire kavramıyla DİR'de anlaşılması gereken fire kavramları arasında anlam kargaşası yaşandığını belirtmiştir.

DİR'in ihracat artışlarındaki etkisi araştırıldığında, rejimin %88 oranla ihracatı artırıcı nitelik taşıdığını söyleyebiliriz. İhracatı arttırmasının yanı sıra bu rejim ihracatçılara uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazandırmayı da amaçlamaktadır. Katılımcılarımızın %90'ı bu rejimin Türk ihracatçılarına uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazandırdığına inanmaktadır.

DİR'in istihdam üzerine olan etkisi değerlendirildiğinde, %82 oranla rejimin istihdamı olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

DİR kapsamında getirilen malların Türkiye Gümrük Bölgesi içerisindeki mallarla değiştirilmesi sonucunda, değiştirilmiş malların işlenerek ihraç edilmesiyle ve yurt dışından getirilen malların ise gümrük bölgesi içinde kalmasıyla, yerli üreticileri hem kalite hem de maliyet açısından haksız bir rekabetle karşı karşıya kalmasının rejimin aksayan yönlerinden biri olduğu bilinmektedir. Buna göre işletmelerin ve DDK'nın yarısından fazlası yerli girdilerin aleyhine haksız rekabetin olmadığını düşünmektedir. %60'lık kesimin 'rejim yerli üreticilere karşı haksız rekabete yol açmıyor' kararının nedeni, yerli üreticilerin kaliteli ara malı üretilmediğinden kaynaklanabilmektedir. Fakat vardığımız bu sonuç, Sayılğan ve Şenol (2010) ile Tekin (2017) çalışmalarında gösterilmiş olan sonuçlardan farklılık göstermektedir.

Rejimin ihracatı arttırmasının yanı sıra ithalatı da beraberinde arttırdığı anlaşılmaktadır. Eğer DİR ithalatı arttırmasıyla beraber ithal bağımlılığı da artırıyorsa, üzerinde durulması gereken bir sorundur. Genel olarak bu sorunun değerlendirilmesine bakarsak, toplam katılımcılarımızın sadece %29'u bu görüşü destekliyor. Katılımcıların %57'si ise DİR'in ithal bağımlılığını tetiklediğini düşünmüyorlar.

### 5.3. Dahilde İşleme Rejimini Kullanan Firmalara Yönelik Özel Sorular ve Analizi

Araştırma aşamasında karşılaşılan bazı sorunlar sadece işletmeleri veya sadece DDK'ları etkilemektedir ve ilgilendirmektedir. Bu yüzden anket sorularımızın bir bölümü bu kurumların özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu başlık altında DİR kullanan firmalara yönelik analizlere yer verilecektir. Toplam katılımcı firma sayısı 209'dur. Bu rejimden en çok %74 oranla imalatçı-ihracatçı firmaların yararlandığını görebiliriz.

**Tablo 6.**  
**İşletme Kategorileri**

Firma Türü	İşletme Sayısı	Yüzde Oranı (%)
İmalatçı	19	9
İmalatçı-İhracatçı	154	74
İhracatçı	20	9
Diğer	16	8
<b>Toplam</b>	<b>209</b>	<b>100</b>

Tablo 7'de işletmelere yönelik özel sorulara yer verilmektedir.

**Tablo 7.**  
**DİİB Sahibi Firmalara Yönelik Özel Sorular ve Katılım Oranı**

DİİB Sahibi İşletmelere Yönelik Özel Sorular ve Katılım Oranı (%100)	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. DİR kapsamında ithalatı yapılacak eşya listelerini genişletmek gerekmektedir.	3	7	14	33	43
2. DİR kapsamında gümrüklerde yapılan sıkı denetim firmaları sıkıntıya sokmaktadır.	13	18	13	41	15
3. DİİB'nin kapatılması aşamasında sektöre bağlı olarak ürün çeşitliliğinin çok olması durumunda, belge özel şartı gereği ibrazı zorunlu olan Ekspertiz Raporu'nun her belge için ayrı ayrı alınması dokümantasyon maliyetini arttırmaktadır.	5	1	9	26	59

İşletmelerin yaklaşık %80'i DİR kapsamında ithalatı yapılacak eşya listesinin genişletilmesini istiyorken %10'luk kısmı ise bu görüşe katılmamaktadır. Bıyıkçı'nın (2010) çalışmasında çıkar grupları arasında bu konuyla ilgili anlaşmazlığın olduğu belirtilmişti.

Gümrüklerde yapılan sıkı denetimlere karşı işletmelerin tutumlarına bakıldığında, işletmelerin %56'sı aşırı yapılan denetimden olumsuz etkilenmektedir. İşletmelerin %31'i ise yapılan denetimlerden rahatsız değildir. Buna karşın yapılan önceki araştırmalardan, Takım ve Ersungur'un (2010) çalışması bizim elde ettiğimiz sonuçtan farklılık göstermekteyken, Parlakay ve Duru (2017) çalışmasında ise burada elde edilen sonuca paralel bir bulgu elde etmiştir.

İşletmelerin %85'i, DİİB'nin kapatılması aşamasında sektöre bağlı olarak ürün çeşitliliğinin çok olması durumunda, belge özel şartı gereği

ibrazı zorunlu olan Ekspertiz Raporu'nun her bir belge için ayrı istenmesinin dokümantasyon maliyetini arttırdığını düşünmektedir.

#### 5.4. Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlara Yönelik Özel Sorular ve Analizi

Bu başlıkta düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara yöneltilen sorulardan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Bu bağlamda rejimin ticaret politikası önlemlerine karşı etkileri günümüzdeki tartışma konularından biridir. Katılımcılarımızın %67'si bu rejimin ticaret politikası önlemlerini azaltıcı bir nitelikte olduğunu düşünmüyorlar. Buna rağmen katılımcıların %20'si Selen (2005) ile aynı görüşte olup, %13'ü ise kararsız kalmıştır. Yetkili kuruluşların %60'ı sistemle ilgili mevcut denetim sistemlerinin yetersiz olduğunu düşünmüyorlarken, diğer %30'luk kesim ise denetim sistemleriyle ilgili bir sorunun olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 8.**  
**XXXXXXDüzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlara Yönelik Özel Sorular ve Katılım Oranı**

DDK'lara Yönelik Özel Sorular ve Katılım Oranı (%100)	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. DİR, ticaret politikası önlemlerinin etkisini azaltmaktadır.	50	17	13	17	3
2. DİR'e ilişkin mevcut denetim sisteminin yetersiz olduğunu düşünüyorum.	40	20	10	20	10
3. DİR süreçlerinde görev yapan uzmanlar birlikte çalıştığı firmaların bilgi ve becerilerini yeterli buluyorlar.	23	34	13	23	7
4. DİR süreçlerinde görev yapan uzmanlar işe başlamadan önce ve devam eden sürede kendilerine sağlanan eğitim/bilgi/donanım imkânlarını yeterli buluyorlar.	23	34	13	23	7

Tablo 8. Devamı

DDK'lara Yönelik Özel Sorular ve Katılım Oranı (%100)	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
5. DİR'de DKO'na sınırlandırma getirilmesi olumludur.	20	10	-	17	53
6. Serbest Ticaret Anlaşması (STA), DİR kapsamında gerçekleştirilen ihracatı arttırmaktadır.	17	6	17	40	20
7. DİR, Dış Ticaret Açığının artmasına sebep olmaktadır.	60	13	13	7	7

DİR'in sağlıklı işleyebilmesi için denetim ve gözetim sistemlerindeki görev yapan uzmanların ve bu sistemden yararlanan firmaların da son derece bilgi sahibi olmaları önem taşımaktadır. Uzmanların %57'si firmaların bu konuda yeteri kadar bilgi sahibi olduklarını düşünmüyorlar ve bazıları kararsız kalmış olsa da, %30'u firmaların rejimle ilgili bilgilerinin yeterli olduğunu düşünüyorlar. Ayrıca DİR süreçlerinde görev yapan uzmanlar da %57 oranında rejimle ilgili eğitim sürecinde kendilerine sağlanmış olan eğitimi yeterli bulmamaktadır. Uzmanların %30'u ise rejimle ilgili verilmiş olan eğitimden memnundur.

Yetkili kuruluşların %70'i DKO'nun sınırlandırılmasının doğru bir yöntem olduğu görüşünü yansıtmıştır. Fakat kuruluşların %30'luk bir kısmı ise DKO'daki bu sınırlandırılmaları doğru bulmamaktadır. Tekin'in (2017) çalışması bizimle ortak bir görüş sergilemekte ve yabancı para birimlerinin değerli olduğu dönemlerde de hammadde ve ara mallarının yurt içinden tedarik edilmesinin desteklenmesini doğru bulmaktadır.

Rejimin ihracat artışına gelince, diğer ülkelerle imzalanmış STA'ların da DİR kapsamında gerçekleştirilen ihracatı artırdığı %60'lık bir oranla destek görmüştür. Yapmış olduğumuz bu çalışmada, yetkili kuruluşların %73'ü DİR'in dış ticaret açığını arttırmadığı düşüncesindedir. %13'ü ise DİR'in cari açığı arttırabileceğini düşünmektedir.

## VI. SONUÇ

Dahilde İşleme Rejimi bir teşvik modeli olarak; ihracatı arttırmayı, ihracatçılara uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazandırmayı ve ürün çeşitliliğini arttırarak ihraç pazarlarını genişletmeyi hedeflemektedir. Bu rejim en çok tercih edilen ihracat teşvik sistemidir, dolayısıyla ülke ihracatının büyük bir kısmını bu sistem aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

Son on yılda ülkemizdeki toplam ihracatın yarısına yakını DİR kapsamında gerçekleştirilmiştir. Fakat ülkenin ihracat artışlarında önemli yere sahip olan bu sistemin, birtakım eksik yönlerinin de olduğu söz konusu olabilmektedir. Bazı çalışmalarda ise bu eleştirilerin tam tersine, rejime ilişkin yapılan ithalatlarda doğan vergi ve döviz kayıplarının ihracat esnasında fazlasıyla ekonomiye kazandırıldığı vs., olumlu sonuçlarının da olduğu öne sürülmektedir. Rejimin bu tarz olumlu ya da olumsuz yönlerinin araştırılması ve açıklığa kavuşturulmasının önemli olduğu düşüncesiyle, bu sorunlar üzerinde DİİB'si sahibi firmalara ve düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara anket uygulanmıştır.

Bu anket uygulamasının sonucunda rejimin sağladığı avantajlar şu şekildedir;

- DİR işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini arttırmaktadır.
- DİR ihracatı arttırıyor.
- DİR, Türk ihracatçılarını uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazandırıyor.
- DİR istihdamı arttırıyor.

Ayrıca; rejimin haksız rekabet yaratmadığı, ithal bağımlılığını arttırmadığı ve ekonomiyi olumsuz etkilemediğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Bununla beraber, DİR kapsamında ithalatı yapılan eşyalar şayet Türkiye'de üretiliyorsa, ilgili sektörler desteklenerek yurt içinden temininin sağlanması gerekli olduğu önerilmektedir.

DİR kapsamında sahte beyannameler düzenlenerek ihracat yapıldığına ve sahte teyitlerle taahhüt kapatıldığına dair usulsüzlüklerin olup olmadığı ise tespit edilememiştir ve ithal edilen veya yurt içinden sağlanan girdilerin ne kadarının ihraç ürününün bünyesinde kullanıldığı tespitinin mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak katılımcı işletmeler tarafından sorun olarak;

- Rejim kapsamında yaşanan sık ve devamlı değişikliklerin sistemin etkinliğini azalttığı,
- Eşdeğer eşya konusunda sorunlar yaşandığı,

- Üretim aşamasında kullanılan girdilerin fire oranlarının yanlış hesaplandığı,
- Kapasite raporundaki fire kavramıyla DİR’de anlaşılması gereken fire kavramları arasında anlam kargaşası çıktığı anlaşılmaktadır.

DİİB’nin kapatılması aşamasında sektöre bağlı olarak ürün çeşitliliğinin çok olması durumunda, belge özel şartı gereği ibrazı zorunlu olan Ekspertiz Raporu’nun her belge için ayrı ayrı istenmesinin aynı şekilde dokümantasyon maliyetini de arttırdığını belirtilmiştir. Ayrıca işletmelerimizin yarısından fazlası bu rejim kapsamında yapılan sıkı denetimin bazı durumlarda kendilerini sıkıntılı duruma düşürdüğünü belirtmektedir.

Yetkili kuruluşlara uygulanan anket çalışmasında ise DİR’in ticaret politikası önlemlerini azaltıcı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar rejimle ilgili mevcut denetim sisteminin yetersiz olduğunu düşünmüyorlar. Bununla beraber DİR süreçlerinde görev yapan uzmanlara ve bu rejimi kullanmakta olan firmalara eğitim sürecinde veya sonrasında sağlanmakta olan bilgi/donanım imkânlarının yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Literatürde ortaya çıkan eleştirilerin içerisinde bu rejimin cari açığı arttırdığı bulunmaktaydı. Fakat elde ettiğimiz bulgular DİR’in cari açığı arttırmadığı yönünde sonuca ulaştırmıştır. Diğer ülkelerle imzalanmış olan STA’lar da aynı anda DİR kapsamında gerçekleştirilen ihracatı arttırmaktadır. Rejime ilişkin bu tarz sorunların ortaya çıkmaması için bazı önlemler alınmaktadır. DKO’na getirilen sınırlamalar da bunlardan biri ve araştırma aşamasında da DKO’na sınırlandırma getirmenin doğru bir önlem olduğu düşünülmektedir.

DİR sektör ayrımı yapılmaksızın kullanılmalıdır. Fakat olabildiğince arz yetersizliği yaşandığı dönemlerde kullanılmasında fayda vardır. Eğer bu rejim kapsamında ithal edilen girdiler Türkiye’de üretilabiliyorsa, ilgili sektörler desteklenmeli ve yurt içinden tedarik edilmelidir. Bununla beraber yerli ara malı üreticilerinin de kaliteli üretim yapabilmeleri için desteklenmeleri gerekmektedir. Ayrıca firmaların ihracat yaptıkları ülkelerde bürokratik engellerle karşılaşmamaları için ve mevcut müşterilerini kaybetmemeleri için gerekli tedbirlerin alınarak, gümrük kontrolleri hızlandırılmalı, ihraç ürünleri fazla bekletilmemelidir. Bu araştırma kapsamında karşılaşılan sorunların yetkili kuruluşlar tarafından ayrıca incelenerek gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Ayrıca sorunların ayrıntılı olarak tespit edilebilmesi için, yapılan anket uygulamasının her sektöre ayrı ayrı uygulanmasında fayda vardır.



## KAYNAKÇA

- 2005/8391 sayılı Dâhilde İşleme Rejimi Kararı, 27.01.2005 tarih ve 25709 sayılı Resmi Gazete.
- İhracat 2006/12 Dâhilde İşleme Rejimi Tebliği, 20.12.2006 tarih ve 26382 sayılı Resmi Gazete.
- Bıyıkçı, C., (2010), Bir Teşvik Rejimi Olarak Dâhilde İşleme Rejiminin Ülke İhracatı ve Ülke Kalkınması Üzerindeki Etkileri: Gelişimsel ve Ekonomi-Politik Bir Analiz, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gençosmanoğlu,Ö.T. (2016). Dahilde İşleme Rejiminin Türkiye’de Dış Ticaret, İstihdam ve Rekabet Gücüne Etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 7(2):83-102. doi: 10.220409/berj.2016217497
- Kocaefe Cebeci, A. ve Yılmaz M. (2013). Dâhilde İşleme Rejimi ve Türk Dış Ticareti Üzerine Etkilerinin Analizi (1996-2011). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2):205-224.
- Mali, M., (2004), Dâhilde İşleme Rejimi ve Uygulamadaki Etkinliği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bursa: T.C. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mete, E. ve Yıldız E.B. (2017). Dâhilde İşleme Rejimi ve Cari Denge: Türkiye İçin Sektörel Bir Analiz. *The Journal of International Scientific Researches*, 2(7): 38-51.
- Parlakay, O. veDuru S. (2017). Türkiye’de İşlenmiş Tarım Ürünleri Dış Ticaretinde Dâhilde İşleme Rejiminin Etkilerinin Trend Analizi Yöntemleriyle İncelenmesi. *Harran Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi*, 21(1): 62-72.
- Sayılgan, G. ve Şenol C. (2010). Dâhilde İşleme Rejimi ve Türk İşletmelerinin İhracatı Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(35): 37-53.
- Selen, U. (2005). Dış Ticaret Yardım Unsuru Olarak Dâhilde İşleme Rejimi: Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(10): 182-205.
- Şişman, G. (2017). Tax Advantages and Violations in the Internal Processing Regime. *Journal of Current Researches on Sciences (Jocress)*, 7(4): 265-282. doi: 10.26579/jocrees-7.4.20
- Takım, A. ve Ersungur Ş.M. (2010). Dâhilde İşleme Rejimi: İhracat ve İthalat Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2): 289-305.
- Tekin, Ü.E. (2017). Dâhilde İşleme Rejimi’nin İhracat ve İthalat Üzerine Etkileri (1996-2016). *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(16): 192-206.

*Journal of Business Science (JOBS), 2019; 7(2): 331-355. DOI: 10.22139/jobs.559293*

**Dâhilde İşleme** Uçak, H. (2013). 50 Soruda Dâhilde İşleme Rejimi. 1.Baskı, Ankara: Seçkin  
**Rejiminde** Yayıncılık.  
**Karşılaşılan**  
**Sorunlar Ve Çözüm**  
**Önerileri**

**INWARD PROCESSING REGIME: CHALLENGES AND  
PROPOSED SOLUTIONS****Dahilde İşleme  
Rejiminde  
Karşılaşılan  
Sorunlar Ve  
Çözüm Önerileri****EXTENDED ABSTRACT****353**

The goal of this study is to identify the problems encountered in functioning Inward Processing Regime (IPR) and recommend solutions to these problems. The study was carried out with a quantitative research. In this context, businesses that are members of export unions and have Inward Processing Regime Certificate (IPRC) and Regulatory and Supervisory Bodies responsible for effective functioning of this regime were. It was concluded that the regime provided competitive power to companies in international markets and contributed significantly to increase in exports. It was also found out that the regime did not cause unfair competition against local manufacturers, exert pressure on current deficit, increase dependence on imports and reduce trade policy measures. On the other hand, several problems were detected in equivalent goods usage in the context of the regime. Continuous new regulations introduced within the scope of this regime constitute one other problem.

Our country, that adopted export-based growth strategy as of 1980, resorts to several export incentive systems. IPR, one of these incentive systems, contributes significantly to total export of the country. Indeed, almost half of total export activity is carried out under this regime. However; in addition to its advantages, this system is currently criticized in several ways such as increasing dependence on imports and current deficit, causing unfair competition against local manufacturers, decreasing the importance of trade policy. It is apparent that problems encountered in functioning of this significant regime may not be neglected. Removal or clarification of this bilateral conflict related to the regime will help it work better. Therefore, our study is of great importance.

We did not find a study on problems encountered in the context of IPR that constitutes the research question of this study. Therefore, based on only studies carried out within the scope of IPR, we involved studies that gave place to problems of IPR in our literature review. Survey questions used for the study were designed according to the problems found in literature. Moreover, regulatory bodies responsible for well-functioning the regime was asked about their opinions about several issues that might be perceived as a problem in the context of IPR.

In this context, a survey was implemented to clarify both problems obtained in literature review and issues that were recognized as a problem

by authorities. Survey form, the data collection tool of the study, was implemented in two separate institutions.

Our study population comprises Turkish businesses that are member of export unions and have IPRC and regulatory and supervisory bodies that are responsible for well-functioning of the regime. We asked research questions to both companies and regulatory and supervisory institutions due to the likelihood that these institutions might have different opinions on the regime. It was not possible for us to reach the whole population during the study. Therefore, non-random convenience sampling pattern was selected. The study was not carried out with face-to-face interview method. Communication was predominantly via e-mail due to lack of time, cost factor and hardship of transport. 209 businesses with IPRC and 30 regulatory and supervisory institutions sent feedback. Five-Lichert scale was used as rating method in the surveys.

IPR is supported more by businesses that use this regime than regulatory and supervisory institutions. It was also understood that the scale was reliable after calculating Cronbach Alpha coefficient to test reliability of attitude scale of these two institutions. It is understood from study result that IPR has positive impact on efficiency and productivity of companies. It might also be found that imported or domestic input is also used within the scope of export products. Our conclusions do not overlap with the Mali (2004) study. Still, it was found out that supporting relevant industries would rather be supported for domestic provision of imported goods. A similar finding to our study was given place in the study of Kocatepe et al (2013). Despite several problems we read in literature, we found out that the regime does not cause unfair competition against local manufacturers and increase dependence on import and current deficit. Our conclusion on unfair competition is also different from the conclusions in the studies of Sayılğan and Şenol (2010) and Tekin (2017). Here, it is concluded again that the regime increases export activity and causes positive impact on employment. It was also concluded that IPR did not reduce the trade policy measures. Major problems encountered within the scope of this regime are as follows; it might be hard at post-production stage to understand whether equivalent goods allowed for substituting the imported goods have the same commercial qualities with the imported goods, waste rates of production input might be miscalculated, an ambiguity might occur on the meaning of the waste rate concept and continuous changes introduced in IPR functioning might cause uncertainty. We also reached no conclusion as to the existence of fraud acts as part of export activities within the scope of IPR. After all, it was understood that neither the businesses nor experts have adequate knowledge of IPR.

To conclude, it was understood at the end of this study that several issues that were perceived as problems were not indeed a problem while several other problems were clarified. IPR would rather be used in periods of short supply for this system to be beneficial to national economy. If domestic production of imported products is possible, relevant industries must be supported to pave the way for domestic provision. One reason for companies exporting within the scope of IPR to prefer using imported input is that our domestic intermediate goods manufacturers are not capable of quality production. Therefore, our domestic intermediate goods manufacturers must resort to relevant methods for quality production. Questions revealed by this study must be dealt with by authorities and relevant measures must be taken. Each industry must be separately subjected to the survey of the study in order to identify the problems clearly.

**Keywords:** Inward Processing Regime, Equivalent Goods, Export, Domestic Production

## YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ BÖLÜMÜ MEZUNLARININ SAHİP OLMASI GEREKEN BİLGİ, BECERİ VE YETKİNLİKLER

Yönetim Bilişim  
Sistemleri  
Bölümü  
Mezunlarının  
Sahip Olması  
Gereken Bilgi,  
Beceri ve  
Yetkinlikler  
357

*Arş. Gör. Merve VURAL*

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri ABD  
mvural@gelisim.edu.tr*

*ORCID ID: orcid.org/0000-0002-3735-3008*

*Prof. Dr. Aykut Hamit TURAN*

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü  
ahturan@sakarya.edu.tr*

*ORCID ID: orcid.org/0000-0002-8855-4643*

### ÖZ

**Amaç:** Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) alanında başarılı mezunların tanımlanabilmesi için işletmeler tarafından işe alım sürecinde aranan yetkinlikleri nicel araştırma yöntemi ile belirlemektir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda bölüm profillerinin ve eğitim programlarının sektörle uyumlu hale gelmesi, bu alandan mezun olan bireylerin istihdam olanaklarına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

**Yöntem:** Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, YBS bölümünden mezun olmuş ve sektör çalışanı 272 mezuna anket uygulanmıştır. Katılımcılar sahip oldukları yetkinlik düzeylerini 5'li likert tipi ölçek yapısında değerlendirmiştir. Yapılan anket sonucu değerlendirilen 53 ifadenin faktör yapısını incelemek için yapılan faktör analizi sonucunda yetkinlikler sosyal yetkinlik, yönetsel yetkinlik, temel teknik yetkinlik ve temel yetkinlik olmak üzere dört kategoride değerlendirilmiştir.

**Bulgular:** Çalışmada elde edilen bulguların analizi sonucunda mezunların sahip oldukları kişisel ve kişilerarası yetkinliklerini kapsayan sosyal yetkinlik düzeyleri diğer sahip oldukları yetkinliklerin ortalamalarından yüksek çıkmıştır. Yetkinlik ifadelerinden en önemli üç ifadenin sosyal yetkinlik türünde 1) kendisine verilen görevleri yerine getirme, 2) yeni beceri ve kavramları öğrenme, 3) başkalarını dinlemek olduğu görülmektedir. Hipotez testleri

sonucunda; mezunların sahip oldukları teknik yetkinliklerinin; cinsiyet değişkenine, mevcut iş pozisyonlarında terfi etmelerine, sektör deneyim sürelerine, gelir seviyelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yönetimsel yetkinlik düzeylerinin lisans ve yüksek lisans eğitim seviyelerine göre farklılık gösterdiği ve iş pozisyonunda terfi alanların yönetimsel yetkinlik türünde daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Mezunların gelir seviyeleri ve deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, staj deneyimine sahip olmalarının ve gelir seviyelerinin herhangi bir yetkinlik türü için farklılık göstermediği görülmüştür.

**Sonuç:** Araştırmada yer alan bu dört yetkinlik türünün katılımcılar tarafından derecelendirilmesi sonucu hesaplanan ortalamalardan en yüksek olan sosyal yetkinlik türüne ait olduğu, ikinci sırada yönetimsel yetkinlik, üçüncü olarak temel teknik yetkinlik ve son olarak teknik yetkinlik türü olduğu görülmüştür. Mezunların demografik özelliklerinin değişiklik gösterdiği göz önünde bulundurulursa sosyal yetkinlikler YBS bölümü mezunlarının istihdam edilebilmesi için sahip olunması gereken en temel yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar Türkiye'deki diğer bölümlere kıyasla daha az mezun vermiş ve yeni bir bölüm olsa da sektörde farklılaşmak için teknik yetkinlik gerektiren konularda öğrenmeyi öğrenme bilincinde kendilerini yetkin hale getirmeleri gerekmektedir. Eğitim programlarının müfredatlarında da bu teknik konulara yer verilmeli ve eğitim müfredatları sosyal ve yönetimsel yetkinlikleri destekleyici dersler ile dengeli bir şekilde planlanmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** yönetim bilişim sistemleri mezunları, yönetim bilişim sistemleri mezunlarının yetkinlikleri, mezun yetkinliği, beceri ve yetkinlik

## KNOWLEDGE, SKILLS AND COMPETENCIES THAT MUST HAVE OF THE GRADUATES OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS

### ABSTRACT

**Aim:** In order to identify successful graduates in the field of Management Information Systems (MIS), this paper is aimed to determine the competencies required by the enterprises in the recruitment process by quantitative research



method. In line with the findings of the research, it is aimed that the department profiles and education programs become compatible with the sector, and that these individuals will contribute to the employment opportunities of the graduates.

**Method:** In this study, quantitative research methodology was used, Survey was applied to 272 graduates who have graduated from Management Information Systems Department and working in the business area. Participants evaluated their competence levels by using 5-point likert type scale structure. As a result of the factor analysis conducted to examine the factor structure of the 53 statements evaluated as a result of the survey, the competences were evaluated in four categories as soft competences, managerial competences, core technical competences and technical competences.

**Findings:** As a result of the analysis, findings were obtained from the study, the soft competence levels of the graduates, including their personal and interpersonal competencies, were higher than their other competencies. The three most important expressions of competence expressions are in soft competence, 1) performing the tasks assigned, 2) learning new skills and concepts, 3) listening to others. As a result of hypothesis testing; we found that the technical competencies of the graduates differ significantly based on the gender variable, their promotion in current job positions, their experience in the sector, their income levels. It has been observed that managerial competence levels differ by undergraduate and graduate education levels and those who are promoted to work position having a higher average in managerial competence type. Observed a significant relationship between the graduates' income levels and their experiences, and we have seen that having internship experience and income levels did not differ for any type of competence.

**Result:** As a result of the highest of the averages calculated as a result of the rating of these four competence types by the participants belong to the social competence type, the second one is the managerial competence, the third is the core technical competence and the last technical competence type. Considering the variety in demographic characteristics of graduates' social competencies are considered to be the most basic competence that MIS graduates must have in order to be employed. Compared to other academic disciplines, MIS has fewer graduates and even though it is a newly established department in order to differentiate in the sector, we need to make themselves proficient in learning to advance on subjects that require technical competence. Curricula of training

programs should also include these technical issues, and should be planned in a balanced manner with courses supporting social and managerial competencies.

**Keywords:** graduates of management information systems, competencies of graduates of management information systems, graduation competency, skills and competencies

## I. Giriş

Günümüzde yetkinlik sahibi insan kaynağı seçmek, yetiştirmek ve istihdamının sürekliliğini sağlamak organizasyonların karşılaşmakta olduğu kritik bir unsurdur. Organizasyon yöneticileri, örgütlerini daha verimli ve yaratıcı hale getirmek için insan kaynakları seçiminin nesnel ve doğru bir değerlendirmesini yapmak ve bunun için adayların bilgi, beceri ve yetkinliklerini değerlendirmek zorundadırlar.

Teknolojik gelişmeler ve etkileri göz önüne alındığında, giderek artan dünya nüfusunda işgücü anlamında farklılaşmak önem kazanmaktadır. Rekabette üstünlük ve verimlilik sağlamak, yetkinlik sahibi ve yetkinliğini doğru alanda kullanabilen iş gücü ile mümkündür. Çalışma yaşamı ve olanakları günden güne değişmekte ve farklı meslek dalları ve iş pozisyonları ortaya çıkmaktadır. Aranılan pozisyonlarda farklı nitelikler ve yetkinliklere sahip mezunlar talep edilmektedir. Bu durum mezunlara daha nitelikli ve yetkinlik sahibi olma zorunluluğu ve ihtiyacı doğurmaktadır.

Üniversitelerin ana hedeflerinden biri mezunlarını iş dünyasına hazırlamaktır. Bu hedefe başarılı bir şekilde ulaşmak, her alanda zor olmakla birlikte, bilgi sistemleri (IS), bilgi teknolojileri (BT), bilgisayar bilimi (CS) ve yönetim bilişim sistemleri (MIS) gibi alanlar için daha zor olduğu görülmektedir. Gelişen teknolojiler ve bilgisayar sistemleri ile sürekli gelişen BT sektörünün bir parçasıdır. Sürekli gelişen sektör değişken bir yapıdadır ve bu durum farklı iş gereksinimlerine yol açmaktadır. Bu aynı zamanda eğitimcilerin, müfredatlarını ve ders içeriklerini düzenli olarak değiştirmelerini ve güncellemelerini, böylece mezunların görevlerini iş alanlarında yerine getirmeleri için gereken bilgi, becerileri ve yetkinlikleri edinmelerini gerektirmektedir (Davis ve Woodward, 2006:11). İşe alım yapan yöneticilere öngörü oluşturmaları için mezunların sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve

yetkinlikleri bilinmesi ve tanınması açısından bu çalışma literatüre katkı sağlayacaktır.

## II. Bilgi, Beceri ve Yetkinlik

Bilgi, beceri ve yetkinlikler günümüzde hızlı teknolojik değişim ve yeniliklerle, yeni iş kolları oluşturma veya farklı alanlarda uzmanlaşma ihtiyacı olan bireylerin kariyer fırsatlarını çeşitlendirmeye imkan sağlamaktadır (Sönger, 2018:10).

Bir işletmeyi var eden en temel sermayesi insan yani çalışanlarıdır. İşletmenin bünyesinde çalıştırdığı tüm çalışanlarının yetkinlikleri, işletme sermayesi ve müşteri sermayesi ile birleştiğinde entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye işletmenin çalışanları tarafından bilinen ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan tüm unsurların birleşimidir. Entelektüel sermaye fiziksel varlıktan bağımsız, soyut bir unsurdur ve çalışanların bilgi düzeyini ifade etmektedir. Günümüzde işletmelerin zenginliği sahip oldukları arazi ve makineler, fiziksel iş gücü veya fabrikalar yerine bilgi varlıkları ile ölçülür hale gelmektedir (Stewart, 1997).

İnsan kaynaklarının temel tanımlayıcı unsuru olarak ifade edilen beceri (Green, 2011:7), bilgi ekonomisinde anahtar bileşen olarak görülmektedir. Beceri, ülkelerin özel işgücü piyasaları ve kurumlarına bağlı olarak dönüşüm sağlamaktadır (Hanushek et. al., 2013:1). Mevcut çalışma eğilimleri ve taleplerine göre, çalışma hayatı bir diplomanın ötesinde beceri temelli işgücünü gerektirmektedir (Di Gropello, 2010). İşverenler, yeni işe alımlarında verimli ve profesyonel bir çalışma ortamı, sürdürülebilir ve yaratıcı faaliyetler umuduyla özel beceri ve yetkinlikler aramaktadırlar. Çalışma yaşamında beceri, kendisine verilen görevi yerine getirip başarılı olmayı, işi sahiplenmeyi gerektirmektedir. Bu beceri, çalışanların meslektaşları ile birlikte uyum içinde çalışabilmesini, önemli karar alma ve problem çözme becerisini ifade etmektedir. Çalışma yaşamı kapsamında beceri tanımı yapılırsa, beceri ilgili görev için kişiden beklenen beşeri, teknik ve sosyal özelliklerdir (Turan, 2015).

Yetkinlik kavramının literatürde bilgi ve beceri kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Doğuştan veya sonradan kazanılabilen, geliştirilip iyileştirilip değerlendirilebilen, üstün performans elde edilmesini sağlayacak bilgi ve becerin tümüdür. Literatürde yetkinlik konulu çalışmalar

incelendiğinde, çalışmaların bireyin sahip olduğu yetkinliklere odaklandığı ve yetkinlik temelli yaklaşımın önerildiği görülmektedir.

Günümüzde yetkinlik yaklaşımı, yönetim becerileri ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok yönetim alanında uygulanmaktadır. Yöneticilerin verimli olabilmesi için yetkinliklerini geliştirmeleri beklenmekte, insan kaynakları yöneticileri gelecekteki çalışanların yetkinliklerini numaralandırıp değerlendirerek iş tanımlamaları yazmakta ve işe alım ve seçim prosedürlerini yerine getirmektedir. İşin yapılması için gereken yetkinlikler üzerine eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenmektedir (Vokić ve Rimac, 2012:713).

Yetkinlikler, yönetim becerileri, liderlik becerileri, sorumluluk alma becerisi, bağlılık, yaratıcılık becerisi, adapte olabilmek, iletişim becerileri gibi kişisel nitelikler şeklinde tanımlanmaktadır (Dulewicz, 1989:56). Bir diğer çalışmada ise yetkinlikler analiz becerisi, stratejik bakış açısı, sağduyu, kararlılık, ikna kabiliyeti, esneklik ve uyum sağlama, inisiyatif alma olarak tanımlanmaktadır (Cardy ve Selvarajan, 2006: 236).

## 2.1 Sosyal Yetkinlik

Sosyal yetkinlik (soft competency) kişisel ve kişilerarası yetkinlikten oluşan iletişim yetkinliklerini ifade etmektedir. Kişilerarası yetkinlikler bireyin özünde var olan ve problem çözmesine yardımcı olan yetkinliklerdir (National Research Council, 2011:63). Sosyal yetkinlik, bir insanın başkalarıyla ilişkilerini karakterize eden niteliklerdir. Bazı araştırmacılar, kişilerarası yetkinliklerin işin her düzeyinde en önemli yetkinlik olduğunu belirtmektedir (Sheikh, 2009; Smith, 2007).

Mezunların sosyal yetkinlikler ile donanmış olması, kendi alanlarında bir iş pozisyonuna alınmalarında fark yaratabilmektedir (Evenson, 1999). Sosyal yetkinliklerin eksikliği, teknik yetkinlik ve mesleki uzmanlığı olan ancak kişilerarası yetkinliğe sahip olmayan kişilerin umut verici bir kariyer sahibi olmalarına engel olabilir (Klaus) , 2010).

YBS bölümü mezunlarının sektörde sistem analisti, yazılım geliştirme uzmanı, veri tabanı yöneticisi, son kullanıcıların danışmanları ve bilgi uzmanları olarak çalıştıkları göz önünde bulundurulduğunda, bu meslek grupları için de sosyal yetkinliklerin ele alınması önem arz etmektedir (Ehie, 2002).

## 2.2 Yönetmel Yetkinlik

Yönetmel beceriler, organizasyonun işleyişi ve yönetim kademeleri ile ilgili yetkinlik kalemelerini ifade etmektedir. Örgütsel yetkinlikler, iş akışındaki bireysel görevleri ve yürütme faaliyetlerini yönetme bilgi ve becerisini ifade eder. Yönetmel yetkinliklerin geliştirilmesi, yöneticiler açısından, insanları örgütsel misyon ve vizyona ulaşmalarına yönlendiren kişiler olarak önem taşımaktadır. Bugünün yöneticileri değişen taleplere ve durumlara başarılı bir şekilde uyum sağlamak, çok sayıda yanal ilişkiyi yönetmek, gündemleri belirlemek, uygulamak, stres ve belirsizlikle baş etmek zorundadırlar (Dragoni ve diğerleri, 2009:731). Yönetmel yeterliliklerin günümüzün bilgi ekonomisindeki örgütsel rekabet edebilirliğin temelini oluşturduğu (Harvey ve Novicevic, 2005:1374), yöneticilerin mevcut ve gelecekteki yeterliliklerine sürekli yatırım yapmak ve geliştirmenin kaçınılmaz hale geldiği ifade edilmektedir.

## 2.3 Temel Teknik Yetkinlik

Günümüzde başarılı bir yazılım, kullanıcıyla prototip oluşturma, deneme ve geri bildirim şeklinde çok fazla zamanın elinden geçtikten sonra geliştirilmektedir. Bu, pek çok kullanışlı yazılım sisteminin fiili yaşam döngüsünü oluşturmaktadır. Yazılım geliştirme süreci; sistem analizi, tasarım, programlama, test ve bakım dahil olmak üzere ayrı ve farklı aşamaları içermektedir. Temel teknik yetkinlikler, bir kişinin bir görevi yerine getirmesi gereken temel teknik gereksinimler ve bilgidir. Bu, bir bireyin planlanan görevi başarıyla yerine getirmesi için gereken teorik temelleri ve pratik teşvikleri içermektedir (Ahmed ve diğerleri, 2015).

Temel teknik yetkinlikler genel bağlamda meslek alanında bir iş pozisyonunda çalışabilmek için temel gerekliliktir. Alan ile ilgili temel bilgi ve becerileri içerir ve daha üst düzey becerilerin ve yetkinliklerin geliştirilmesini sağlamaktadır. Temel teknik yetkinlik, BT bağlamında mesleğin temeli, çekirdeği olarak kabul edilir. Temel teknik yetkinlikler sektöre girmeye zemin hazırlamaktadır. Programlama, test etme, işletim sistemleri ve veri tabanı tasarımında temel teknik beceriler, sistem analizi, sistem tasarımı ve proje yönetimi gibi daha gelişmiş yeteneklerin geliştirilmesi için gereklidir. (Gallagher ve diğerleri, 2010).

## 2.4 Teknik Yetkinlik

İş süreçlerinde teknik uzmanlığa sahip, enformasyon sistemleri mezunlarına dair talep, ekonomik gerilemelere rağmen güçlü olmaya devam etmektedir (Simon ve Jackson, 2013). Young (1996), teknik yetkinlik seviyesinin genellikle bilgi teknolojileri ile ilgili bir alanda stajyerlik deneyimini belirlediğini, bu durumun staj sonrası sürekli işe alımla sonuçlanabileceğini tespit etmiştir. Todd ve arkadaşları (1995), iş verenlerin teknik yetkinliğe sahip personeli işe alırken, teknik bilgiye, işletme veya sistem bilgisine daha fazla önem verdiğini tespit etmiştir.

Teknik yetkinlikler enformasyon sistemleri yazılımlarının, proje yönetim araçlarının, yazılım geliştirme için kullanılan entegre ortamların, yazılım geliştirme metotlarının, veri madenciliği araçlarının kullanımını içermektedir. Temel teknik bilgiler bu gibi yazılımların ve araçların kullanımına zemin hazırlayan bilgi ve beceriyi içerirken teknik bilgi daha spesifikçe indirgenmiş, iş süreçlerinin teknoloji ile enformasyon sistemlerine entegre edildiği, uzmanlık gerektiren yazılım kullanma becerilerini kapsamaktadır.

YBS, Bilgi Teknolojileri, IT çalışanlarının bilgi, beceri ve yetkinlik seviyelerini konu alan literatürdeki çalışmalar Tablo 1 ve Tablo 2’de yer almaktadır. Yazar tarafından literatür taraması ışığında hazırlanan Tablo 1 çalışmaların kimleri hedef aldığı ve uygulama alanlarını göstermekte, Tablo 2 literatürdeki çalışmaların hangi yetkinlik türlerini ele aldığını göstermektedir.

**Tablo 1.**  
**Bilgi, Beceri ve Yetkinlik ile İlgili Yapılmış Önceki Çalışmalar**

	Öğrenci Anketi	Mezun Anketi	İşveren Anketi	Çalışan Anketi	Eğitimci Anketi	Müfredat Analizi
Woodward ve diğerleri, (2010)	X					
Gallagher ve diğerleri, (2010)					X	
Richards ve diğerleri, (2011)					X	
Auken ve diğerleri, (2011)			X			
Alshare ve diğerleri, (2011)	X					X
Barakat ve diğerleri, (2011)	X					
Harder ve Harper, (2011)						X
Wilkerson, (2012)			X			
Hawk ve diğerleri, (2012)				X		

**Tablo 1. Devamı**

	Öğrenci Anketi	Mezun Anketi	İşveren Anketi	Çalışan Anketi	Eğitimci Anketi	Müfredat Analizi
Aasheim ve diğerleri, (2012)					X	
Lang ve diğerleri, (2015)			X	X		
Abas ve Imam, (2016)			X	X		
Uğur ve diğerleri, (2016)						X
Elçi, (2016)	X					
Uğur ve Turan, (2018)				X	X	

**Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Mezunlarının Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler**  
**365**

**Tablo 2. Yetkinlik Türüne Göre Literatürde Yer Alan Önceki Çalışmalar**

	Sosyal Yetkinlikler	Yönetsel Yetkinlikler	Temel Teknik Yetkinlikler	Teknik Yetkinlikler
Gallagher ve diğerleri, (2010)	X	X	X	X
Barakat ve diğerleri, (2011)				X
Richards ve diğerleri, (2011)	X	X	X	X
Wilkerson, (2012)	X	X	X	X
Aasheim ve diğerleri, (2012)	X	X	X	
Lang ve diğerleri, (2015)	X		X	X
Uğur ve diğerleri, (2016)	X	X	X	X
Abas ve Imam, (2016)	X		X	



**III. Araştırma Metodolojisi****3.1 Araştırma Sorusu ve Hipotezler*****Araştırma Sorusu***

YBS bölümü mezunlarının istihdam edilebilmeleri için hangi bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmaları gerektiği ve bu bilgi, beceri ve yetkinliklerden hangilerinin daha önemli olduğunu belirlemenin araştırmanın ana amacı olması sebebiyle uygulanan yöntem ve analizlerde araştırma sorusu S1'e yanıt aranmaktadır.

S1: YBS bölümü mezunlarının sektörde istihdam edilebilmesi için hangi bilgi, beceri ve yeterlilikler önemli olarak değerlendirilmektedir?

***Hipotezler***

Lisans eğitiminden sonra devam edilen yükseköğretim seviyelerinde akademik ortamdaki ilişkiler daha bireyselliğe indirgenmekte ve birebir ilişkilere dayanmaktadır. Bu süreçte gerçekleştirilen birebir çalışmalar, araştırmalar, sunumlar ve araştırılan konular ile ilgili yayımlanan bilimsel çalışmalar hem kişisel hem de kişilerarası yetkinliklerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Kişinin bu süreçte bilgi dağarcığı da gelişeceği ön görüldüğünden sosyal yetkinliği ve eğitim seviyesi arasında anlamlı bir ilişki olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple önerilen H1 hipotezi şu şekildedir:

**H1:** Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının sosyal yetkinlikleri eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

İşletmeler işe alım süreçlerinde akademik olarak daha donanımlı insan kaynağına öncelik vermektedir. Yönetimsel yetkinlikler, örgüt kültürü, stratejik planlama, vizyon ve misyon ile doğrudan ilişkilidir ve kişinin eğitim seviyesindeki ilerleme vizyon ve misyon sahibi olması olmasına ve bilgi ve beceri yönünden gelişim göstermesine katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda yönetimsel yetkinliklerin eğitim seviyesi ile farklılık gösterileceği düşünülmekte ve H2 hipotezi önerilmektedir:

**H2:** Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının yönetimsel yetkinlikleri eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

Temel teknik yetkinlikler ilgili alana özgü mesleki temel bilgi ve beceriyi içermektedir. Yapılan işin niteliğine göre değişmekle birlikte pozisyona ve sektöre göre de farklılık gösterebilmektedir. Her işin kendine özgü boyutları ve gereklilikleri vardır ve temel teknik yetkinlikler işletmeye büyük değer katmaktadır. Bu sebeple H3 hipotezi ile temel teknik yetkinlik ile mezunların çalışmakta oldukları sektör alanının farklılık gösterdiği önerilmektedir:

**H3:** Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının temel teknik yetkinlikleri çalıştıkları sektör alanına göre farklılık gösterir.

Araştırmada nihai olarak teknik yetkinliklerin mezuniyet sonrası iş bulma olanakları bakımından belirleyici oldukları düşünülmektedir. Teknik yetkinlikler alana özgü spesifik ve teknik sorunlara çözüm bulma ve teknik ekipmanı kullanıp sistemsel olarak uzmanlık gerektiren bilgi ve becerileri kapsamı sebebiyle teknik yetkinlik açısından farklılaşmak mezunlar için önemlidir. Teknik anlamda farklılaşmak iş performansını etkilemekte, performans ise alınan ücret üzerinde etkili olmaktadır. Teknik yetkinlikler ile donanmak alınan yükseköğrenim eğitimiyle mümkün olduğu gibi kişinin kendi bağımsız çalışma motivasyonu ve deneyim ile desteklenebilmektedir. Aynı zamanda yeni mezun olmuş bir birey ile sektörde belli bir bilgi ve tecrübe birikimi elde etmiş bir mezunun aynı yetkinlik düzeyine sahip olmaması muhtemeldir. Teknik yetkinliklerin açıklanan bu gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterileceği düşünüldüğünden önerilen H4, H5, H6 ve H7 hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**H4:** Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının teknik yetkinlikleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

**H5:** Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının teknik yetkinlikleri iş pozisyonunda terfi etmeleri için farklılık gösterir.

**H6:** Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının teknik yetkinlikleri sektör deneyimlerine göre farklılık gösterir.

**H7:** Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının teknik yetkinlikleri staj deneyimlerine göre farklılık gösterir.

Çalışma yaşamının ulaştığı karmaşık ve değişken yapı çalışanların ücretlendirilmesi konusunda da birçok değişkeni ele almaktadır. Yetkinliğe dayalı ücretlendirme sisteminde temel işlerin işleyişine göre farklı daha uzmanlık gerektiren işlerin işleyişine göre farklı ücretlendirmeler ve ödüllendirmeler yapılmaktadır. Ücretlendirmede kişilerin gösterdikleri gelişim

**Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Mezunlarının Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler**

performansı da etkili olmaktadır. Performans değerlendirmeleri belirli aralıklarla ve belirli sürelerde yapılmaktadır. Performans göstergesi çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerinin yanı sıra sahip olduğu deneyim ile de ilişkilidir. Bu bilgiler ışığında önerilen H8 ve H9 hipotezi şu şekildedir.

**H8:** Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının gelir seviyeleri yetkinliklerine göre farklılık gösterir.

**H9:** Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının gelir seviyesi ile sektör deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

368

### 3.2 Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Türkiye'deki üniversitelerin YBS bölümünden mezun olan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem olasılığa dayalı örneklem seçim teknikleri içerisinde basit tesadüfî örneklem seçimi ile belirlenmiştir. Türkiye'de eğitim öğretim faaliyetleri devam eden 47 üniversitede YBS bölümü yer almaktadır. Bu bölümlerden 26 tanesi mezun verdiği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında YBS bölümünden mezun olmuş ve sektörde işe alım süreçlerini deneyimlemiş, sektör ile ilgili süreçleri test etmiş ve mevcut ihtiyacı tahlil edecek tecrübeye sahip 272 kişi ile görüşülmüştür. Araştırmaya katılım için YBS bölümü mezunları ile sosyal medya hesapları üzerinden iletişime geçilip araştırmaya gönüllü olarak katılmaları talep edilmiştir. Belirlenen bu kişilerde mezun oldukları üniversiteye göre çeşitlilik esas alınmıştır. Mezunlarla iletişime geçme noktasında YBS bölüm başkanları ve bölüm öğretim üyeleri ile iletişime geçilmiş ve araştırmaya veri elde etmek amacıyla hazırlanan online anket formunu mezunları ile paylaşımları için desteklerine başvurulmuştur. Örneklem belirleme sürecinde kartopu tekniğinden de faydalanılmıştır.

### 3.3 Anket Formunun Hazırlanması

Çalışmaya veri sağlaması amacıyla oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim vb. verilerini ölçmeye yönelik 15 demografik sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü katılımcıların yetkinlik düzeylerini numaralandırdığı 5'li likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiştir. İkinci bölümde yetkinlik düzeyleri ile ilgili altı

alt bölüm yer almaktadır. Bunlar; yönetsel, organizasyonel, kişisel, kişilerarası, temel teknik ve teknik yetkinliklerdir.

Araştırmada kullanılan anket Wilkerson (2012) kaynağında kullanılan anket çalışmasından uyarlanmıştır. İlgili anket çalışması öncesinde araştırmacı tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, ikinci bir araştırmacı tarafından Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmesi sonucunda orijinal anket formu ile çapraz kontrolü gerçekleştirilmiştir. Çeviri sonrasında uzman görüşüne başvurulmuş ve çalışmanın 2012 yılında gerçekleştirilmiş olmasından dolayı teknoloji ile ilgili yetkinlik ifadelerinde güncel olmayan ve kültürel farklılıklardan dolayı kendini tekrar eden ifadeler olduğu gözlenmiştir. Literatür ışığında anketin güncellenmesi sonucu toplamda 53 ifade ve dört yetkinlik grubu ile anket hazır hale getirilmiştir.

#### **IV. Analiz ve Bulgular**

##### **4.1 Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırma kapsamında düzenlenen anket çalışmasına katılan tüm bireyler YBS bölümü mezunu ve sektörde çalışmaktadır. Mezunlara ait demografik bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır.

**Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Mezunlarının Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler**

**Tablo 3.**

**Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Eğitim Seviyesi	Frekans	Yüzde
Kadın	123	45,2	Lisans	243	89,3
Erkek	149	54,8	Yüksek Lisans	28	10,3
			Doktora	1	0,4
Yaş			Aylık Gelir	Frekans	Yüzde
En Küçük	22		2000 TL ve altı	3	1,1
En Büyük	47		2001 TL - 4000 TL	190	69,9
<b>Ortalama</b>	<b>25,72</b>		4001 TL - 6000 TL	49	18
<b>Sektör Hizmet Alanı</b>			6001 TL - 8000 TL	9	3,3
Sektör	Frekans	Yüzde	8001 TL ve üstü	21	7,7
Bilgi Teknolojileri	154	56,6	<b>Sektör Deneyim Süresi</b>		
Danışmanlık	26	9,6	Süre	Frekans	Yüzde
Pazarlama	20	7,4	1-3 yıl	231	84,9
AR-GE	17	6,3	4-6 yıl	28	10,3
Üretim	16	5,9	7-9 yıl	8	2,9
Bankacılık	11	4,0	10-12 yıl	2	0,7
İnsan Kaynakları	8	2,9	19 yıl ve üzeri	3	1,1
Finans	5	1,8			
Hukuk	4	1,5			
Diğer	11	4,0			

## 4.2 Hipotez Testi Analizleri

Bağımsız örneklem T testi, bir değişkene ilişkin kadın erkek, evli bekar gibi iki farklı durumu temsil eden bir başka değişken ile arasındaki ilişkinin farklılaşp farklılaşmama durumunun analiz edilmesinde kullanılmaktadır. Tablo 4'te dört farklı yetkinlik türünde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan T testine ait bulgular yer almaktadır. Verilen tablo incelendiğinde t değerinin 1.96'dan yüksek veya -1.96'dan düşük olması testin anlamlı olduğu anlamına gelmektedir. Temel Teknik Yetkinlik düzeyinde kadınlara ait ortalama (ort=3,23, ss=0,87) erkeklere ait ortalamaya (ort=3,54, ss=0,82) göre anlamlı düzeyde ( $t(270)=-2,956$ ,  $p<0,05$ ,  $p=0,003$ ) düşüktür. Teknik yetkinlik düzeyine bakıldığında ise kadınlara ait ortalama (ort=3,07, ss=0,90) erkeklere ait ortalamaya (ort=3,41, ss=0,97) göre anlamlı düzeyde ( $t(270)=-2,896$ ,  $p<0,05$ ,  $p=0,004$ ) düşüktür. Bu durumda cinsiyet faktörünün sadece Temel Teknik ve Teknik yetkinlikler arasında farklılık gösterdiği görülmüştür.

Sosyal Yetkinlik ve Yöneltil Yetkinlik türlerinin kadın erkek arasında anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.**  
**Yetkinlik Türleri ve Cinsiyet Düzeylerinin Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem (T Testi) Tablosu**

		N	Ort.	Standart Sapma	Sd	t	p
Sosyal Yetkinlik	Kadın	123	4,39	0,56	270	-0,019	0,985
	Erkek	149	4,39	0,56			
Yöneltil Yetkinlik	Kadın	123	3,74	0,60	270	-0,88	0,38
	Erkek	149	3,81	0,54			
Temel Teknik Yetkinlik	Kadın	123	3,23	0,87	270	-2,956	0,003
	Erkek	149	3,54	0,82			
Teknik Yetkinlik	Kadın	123	3,07	0,90	270	-2,896	0,004
	Erkek	149	3,41	0,97			

Yöneltil Yetkinlik düzeyinde lisans mezunlarına ait ortalama (ort=3,69, ss=0,59) yüksek lisans mezunlarına ait ortalamaya (ort=4,00, ss=0,35) göre anlamlı düzeyde ( $t(39,900)=-3,474$ ,  $p<0,001$ ,  $p=0,001$ ) düşüktür. Bu durumda eğitim düzeyinin sadece Yöneltil Yetkinlik düzeyinde farklılık gösterdiği görülmüştür. Tablo 5 incelendiğinde Sosyal Yetkinlik, Temel Teknik Yetkinlik ve Teknik Yetkinlik düzeylerinin eğitim seviyeleri bazında anlamlı bir farklılık

**Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Mezunlarının Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler** göstermediği tespit edilmiştir.

**Tablo 5.**  
**Yetkinlik Türleri ve Eğitim Seviyelerinin Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem (T Testi) Tablosu**

		N	Ort.	Standart Sapma	Sd	t	p
Sosyal Yetkinlik	Lisans	243	4,18	0,58	269	-1,923	0,056
	Yüksek Lisans	28	4,43	0,39			
Yönetsel Yetkinlik	Lisans	243	3,69	0,59	39,900	-3,474	0,001
	Yüksek Lisans	28	4,00	0,35			
Temel Teknik Yetkinlik	Lisans	243	3,17	0,86	269	-0,923	0,357
	Yüksek Lisans	28	3,35	0,77			
Teknik Yetkinlik	Lisans	243	3,04	0,90	269	-0,840	0,402
	Yüksek Lisans	28	3,21	0,99			

Tanımlayıcı verilerin ölçülmesine yönelik sorular içerisinde 12. Soru “Şu anki çalıştığınız pozisyon, ilk işe giriş seviyenizden yüksekte midir?” şeklinde anket formunda yer almaktadır. Mezunların yetkinlik düzeylerinin şu anki çalıştıkları pozisyondan daha üst bir pozisyonda yer alma durumlarına göre farklılık gösterme durumu test edilmiştir. Tablo 6’da yer alan veriler incelendiğinde Yönetsel Yetkinlik düzeyinde terfi alanların ortalamaları (ort=3,81, ss=0,60) terfi almayan diğer bir deyişle aynı pozisyonda çalışan mezunların ortalamalarından (ort=3,61, ss=0,51) anlamlı bir şekilde ( $t(270)=2,443$ ,  $p<0,05$ ,  $p=0,015$ ) yüksektir.

Teknik Yetkinlik düzeyinde terfi almış mezunların ortalamaları (ort=3,19, ss=0,93) terfi almamış mezunların ortalamalarından (ort=2,91, ss=0,87) anlamlı bir şekilde ( $t(270)=2,131$ ,  $p<0,05$ ,  $p=0,034$ ) yüksektir.



**Tablo 6.**  
**Yetkinlik Türleri ve Terfi Durumu Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem (T Testi) Tablosu**

		N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Sosyal Yetkinlik	Evet	148	4,27	0,56	270	1,866	0,064
	Hayır	124	4,12	0,57			
Yönetsel Yetkinlik	Evet	148	3,81	0,60	270	2,443	0,015
	Hayır	124	3,61	0,51			
Temel Teknik Yetkinlik	Evet	148	3,27	0,88	270	1,491	0,137
	Hayır	124	3,09	0,79			
Teknik Yetkinlik	Evet	148	3,19	0,93	270	2,131	0,034
	Hayır	124	2,91	0,87			

Anket formunda katılımcılara mezun olmadan önce staj yapıp yapmadıklarını belirlemek için sorulan soruya katılımcılar “Evet” ve “Hayır” şeklinde yanıt vermişlerdir. Tablo 7 incelendiğinde dört yetkinlik türünde de mezuniyet öncesi staj yapmış olanlar ile staj yapmamış olan mezunlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmek için yetkinlik türleri ile staj bilgisini içeren soru arasında T testi uygulanmış ve staj yapmış olanlar ile yapmamış olanlar arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

**Tablo 7.**  
**Yetkinlik Türleri ve Staj Deneyimi Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem (T Testi) Tablosu**

		N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Sosyal Yetkinlik	Evet	188	4,37	0,54	270	-0,924	0,356
	Hayır	84	4,43	0,59			
Yönetsel Yetkinlik	Evet	188	3,75	0,57	270	-1,277	0,203
	Hayır	84	3,84	0,58			
Temel Teknik Yetkinlik	Evet	188	3,33	0,85	270	-1,918	0,056
	Hayır	84	3,55	0,85			
Teknik Yetkinlik	Evet	188	3,28	0,93	270	0,589	0,557
	Hayır	84	3,21	1,01			

Varyans analizi (Anova) testi bir bağımlı değişken üzerinde kategorik değişkenlerin ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığının ölçülmesi için yapılan bir test türüdür (Büyüköztürk, 2018). Tablo 8 incelendiğinde Teknik Yetkinlik düzeyi için mezunların sektör deneyimlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmekte ( $p < 0,05$ ,  $p = 0,026$ ). Bu farklılaşmanın hangi grup

**Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Mezunlarının Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler**

değişkenleri arasında olduğunu anlamak için yapılan Post-Hoc analizinde çoklu karşılaştırma analizi için Gabriel analizi uygulanmıştır (Kayri, 2009). 4-6 yıl deneyime sahip mezunlar 1-3 yıl (ort=0,536,  $p<0,05$ ,  $p=0,018$ ) deneyime sahip mezunlardan Teknik Yetkinlik düzeyinde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 8.**

**Teknik Yetkinlik ve Deneyim Süresi Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

Grup	N	Ort	Std. Sapma		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
1-3 yıl	231	3,20	0,926	Grup İçi Gruplar Arası	10,07	4	2,518	2,805	0,026
4-6 yıl	28	3,74	1,111						
7-9 yıl	8	3,54	1,049	Toplam	249,74	271			
10-12 yıl	2	2,91	0,824						
19 yıl ve üzeri	3	2,44	0,384						
Total	272	3,26	0,959						

**Anova Analizi Sonrası Post-Hoc Analizi**

	Ort.	Standart hata	p
4-6 yıl	1-3 yıl	,536*	0,189

\*. 0,05 seviyesinde anlamlı

Tablo 9'da yer alan veriler yetkinlik türleri ve gelir seviyesi arasında yapılan varyans analizine ilişkin sayısal değerleri içermektedir. Verilen Tablo 9 incelendiğinde dört yetkinlik türünün de gelir düzeyi arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 9.**

**Yetkinlik Türleri ve Gelir Seviyesi Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Sosyal Yetkinlik	Grup İçi	1,852	4	0,463	1,48	0,209
	Gruplar Arası	83,524	267	0,313		
	Toplam	85,376	271			

**Tablo 9. Devamı**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Yönetimsel Yetkinlik	Grup İçi	1,172	4	0,293	0,88	0,477
	Gruplar Arası	88,912	267	0,333		
	Toplam	90,084	271			
Temel Teknik Yetkinlik	Grup İçi	6,344	4	1,586	2,173	0,072
	Gruplar Arası	194,866	267	0,73		
	Toplam	201,21	271			
Temel Yetkinlik	Grup İçi	3,62	4	0,905	0,982	0,418
	Gruplar Arası	246,121	267	0,922		
	Toplam	249,741	271			

Tablo 10’da Temel Teknik Yetkinlik düzeyi ile mezunların çalışmakta oldukları sektörler arasında gerçekleştirilen varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Mezunların Temel Teknik Yetkinlik düzeylerinin sektörel olarak farklılık gösterdiği ve yapılan varyans analizinin sonucunun anlamlı çıktığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ,  $p = 0,001$ ). Bu farklılaşmanın hangi sektörler arasında olduğunu anlamak için yapılan Post-Hoc analizinde çoklu karşılaştırma analizi için Gabriel analizi uygulanmıştır (Kayri, 2009).

AR-GE ile ilişkili çalışmakta olan mezunların bilgi teknolojileri sektöründen (ort=,796,  $p < 0,05$ ,  $p = 0,002$ ), üretimden (ort=1,125,  $p < 0,05$ ,  $p = 0,006$ ) ve insan kaynaklarından (ort=1,493,  $p < 0,05$ ,  $p = 0,001$ ) Temel Teknik Yetkinlik düzeyinde anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 10.  
Temel Teknik Yetkinlik ve Sektör Varyans Analizi (Anova) Tablosu**

Grup	N	Ort	SS	Kareler Toplamı	Sd	Kare- ler Ort.	F	p
BT	154	3,37	0,859	19,561	9	2,173	3,135	0,001
Bankacılık	11	3,23	0,737	181,649	262	0,693		

**Tablo 10. Devamı**

Grup	N	Ort	SS	Kareler Toplamı	Sd	Kare-ler Ort.	F	p
Finans	5	4,01	1,164	Toplam	201,21	271		
Pazarlama	20	3,37	0,627					
Danışmanlık	26	3,56	0,721					
Hukuk	4	3,31	0,502					
AR-GE	17	4,17	0,545					
Üretim	16	3,04	1,035					
İnsan Kaynakları	8	2,67	0,733					
Diğer	11	3,25	1,093					
Total	272	3,40	0,861					

Anova Analizi Sonrası Post-Hoc Analizi				
		Ortalama	Standart hata	p
AR-GE	BT	,796*	0,212	0,002
	Üretim	1,125*	0,290	0,006
	İnsan Kaynakları	1,493*	0,357	0,001

\*. 0,05 seviyesinde anlamlı

İki bağımsız değişkenin aralarında ilişki olup olmadığını anlamak için kullanılan yöntemler arasında Ki-Kare testi yer almaktadır. Mezunların gelir seviyeleri ile deneyim süreleri arasındaki ilişki Ki-Kare Testi yapılarak araştırılmıştır. Ki-Kare testinin sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olması için ve sonuçların sağlıklı yorumlanabilmesi için çapraz tabloda yer alan gözlerde gözlenen frekans değerlerinin %20'nden azının beşten büyük olması gerekmektedir. Bu koşul sağlanmadığında değişkenlerin mevcut düzeylerinde birleştirme yapılmıştır (Çil, 2014:348). Ki-Kare testinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmesi için gelir düzeyine ait beş ifade toplamda üç ifade olarak ve deneyim süreleri 4-6 üzerin olan yanıtlar 4-6 yanıtı ile birleştirilmiştir.

Tablo 11'in verileri incelendiğinde mezunların sektördeki deneyim süreleri ile gelir seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $\chi^2 = 75.031$ ,  $sd = 2$ ,  $p < 0.05$ )

**Tablo 11.**  
**Gelir Seviyesi ve Deneyim Süresi Ki-Kare Analizi Tablosu**

Gelir Düzeyi / Deneyim Süresi	1-3 yıl	4-6 yıl	Toplam	Ki Kare Değeri	Sd	p
4000 TL altı	186	7	193	75,031	2	0,001
4001 TL - 6000 TL	32	17	49			
6001 TL üzeri	13	17	30			
Toplam	231	41	272			

### 4.3 Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucu elde edilen bulgular çerçevesinde araştırma hipotezleri Tablo 12de görüldüğü gibi sonuçlanmıştır.

**Tablo 12.**  
**Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları**

Hipotez	Sonuç
<b>H1:</b> Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının sosyal yetkinlikleri eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	<b>Reddedildi (p=0,056)</b>
<b>H2:</b> Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının yönetsel yetkinlikleri eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	<b>Kabul Edildi (p=0,001)</b>
<b>H3:</b> Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının temel teknik yetkinlikleri çalıştıkları sektör alanına göre farklılık gösterir.	<b>Kabul Edildi (p=0,001)</b>
<b>H4:</b> Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının teknik yetkinlikleri cinsiyete göre farklılık gösterir.	<b>Kabul Edildi (p=0,004)</b>
<b>H5:</b> Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının teknik yetkinlikleri iş pozisyonunda terfi etmeleri için farklılık gösterir.	<b>Kabul Edildi (p=0,034)</b>
<b>H6:</b> Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının teknik yetkinlikleri sektör deneyimlerine göre farklılık gösterir.	<b>Kabul Edildi (p=0,026)</b>
<b>H7:</b> Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının teknik yetkinlikleri staj deneyimlerine göre farklılık gösterir.	<b>Reddedildi (p=0,056)</b>

**Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Mezunlarının Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler**

**Tablo 12. Devamı**

Hipotez	Sonuç
<b>H8:</b> Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının gelir seviyeleri yetkinliklerine göre farklılık gösterir.	<b>Reddedildi</b> (p=0,418)
<b>H9:</b> Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mezunlarının gelir seviyesi ile sektör deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul Edildi</b> (p=0,001)

378

## V. Sonuç ve Öneriler

Yapılan çalışmalar ve analizler sonucu YBS bölümü mezunlarının sahip olması gereken yetkinlikler dört kategoride incelenmiştir. Araştırmada yer alan bu dört yetkinlik türünün katılımcılar tarafından derecelendirilmesi sonucu hesaplanan ortalamalardan en yüksekinin sosyal yetkinlik türüne ait olduğu görülmüştür. Ortalamalar büyükten küçüğe sıralandığında ikinci sırada yönetsel yetkinlik, üçüncü olarak temel teknik yetkinlik ve son olarak teknik yetkinlik türü yer almaktadır.

Her ne kadar bu sonuçlar, sosyal yetkinliklerin teknik yetkinliklerden daha önemli olduğunu gösteriyor gibi görünse de, bu sonuçları YBS programlarında teknik yetkinliklerin önemini belirtmek için bir neden olarak kullanmanın en az iki nedeni vardır. İlk olarak, bu çalışmada değerlendirilen teknik yeterliliklerin tümünün standart sapmaları diğer yetkinlik türlerinden daha yüksek hesaplanmıştır ve hipotez testleri sonucu teknik yetkinlikler sosyal yetkinliklere kıyasla daha çok değişken ile anlamlı olarak farklılık göstermiştir. İkincisi, kişisel ve kişilerarası gibi sosyal yetkinlik türünde değerlendirilen yetkinliklerin öneminin tamamlayıcı nitelikte olma eğilimindedir. Katılımcıların kişisel ve kişilerarası kategorilerdeki tüm yetkinlikleri kariyer başarıları için önemli olarak görmesi muhtemeldir.

Sosyal yetkinlik kişisel ve kişilerarası yetkinlikten oluşan iletişim yetkinliklerini ifade etmektedir. En önemli beş sosyal yetkinlik ifadesinden ilk ikisi; kendisine verilen görevleri yerine getirme ve yeni beceri ve kavramları öğrenme olarak katılımcılar tarafından belirlenmiştir. Bu iki yetkinlik ifadesi kişisel yetkinlik türünü ifade etmektedir. İlk beş ifadeden diğer üçü ise başkalarını dinlemek, sözlü iletişim becerileri ve etkili bir şekilde takım çalışmasında yer alma kişilerarası yetkinlik türünü ifade etmektedir. Sosyal

yetkinlik türünde en az ortalamaya sahip olan yetkinlik ifadeleri yeni fikirler üretme (yaratıcı düşünme becerileri), inisiyatif alma isteği, etkili zaman yönetimi, paydaş beklentilerini yönetme ve etkili sunum yapma olarak katılımcılar tarafından derecelendirilmiştir.

Yönetimsel yetkinlik organizasyon ve yönetim becerilerinin iş performansı ile ilişkili olduğu yetkinlik türüdür. Elde edilen bulgular doğrultusunda yönetimsel yetkinlik türünde bağımsız çalışarak bir amaç veya hedefe ulaşma, iş etiği ve gizlilik sorunları ve belirli bir şirket veya organizasyon bilgisine sahip olma, bilgi sistemlerindeki teknolojik eğilimlerin farkında olma ve genel işletme fonksiyonları ve prensipleri ifadeleri en yüksek ortalamaya sahip beş ifade olarak yer almıştır. Küreselleşme sorunları, eğilimler ve gereksinimler, operasyon/üretim yönetimi, pazarlama, proje riskini yönetme ve finans bilgisi derecelendirmeleri yönetimsel yetkinlik türünde en düşük ortalamaya sahip ifadelerdir.

Temel teknik yetkinlik teknik yetkinlikten farklı olarak programlama, test etme, işletim sistemleri ve veri tabanı tasarımında temel teknik beceriler, sistem analizi, sistem tasarımı ve proje yönetimi, kaynak yönetimi gibi daha gelişmiş yeteneklerin geliştirilmesi için gereklidir. Temel teknik yetkinlik türlerinden uygulamalar için etkili dokümantasyon oluşturma, spesifik bir veri tabanı yönetim sistemi kullanma, sistem uygulama sorunlarını öngörme, bilgisayar güvenliği ve gizlilik ilkeleri oluşturma veya değerlendirme ve kullanıcı ara yüzleri tasarlama en yüksek ortalama değerlerine sahipken, C# dilinde programlama, yazılım geliştirme çerçevelerini kullanma, agile/çevik yazılım geliştirme metotlarını kullanma, Java dilinde programlama ve Python dilinde programlama yetkinlikleri en az ortalama değerine sahip yetkinlikler olarak belirlenmiştir.

Teknik yetkinlik temel teknik yetkinlik bilgi ve becerisi doğrultusunda enformasyon sistemleri yazılımlarının, proje yönetim araçlarının, yazılım geliştirme için kullanılan entegre ortamların, yazılım geliştirme metotlarının, veri madenciliği araçlarının kullanımını içermektedir. Akış şeması oluşturma, proje yönetim araçlarını kullanma, Kurumsal Kaynak Planlama araçlarını kullanma, veri analizi ve veri madenciliği araçlarını kullanma, iş zekası platformlarını kullanma ve OLAP araçlarını kullanma yetkinlikleri bu yetkinlik türünün kapsamında ele alınmış yetkinliklerdir.

Araştırma temel olarak "YBS bölümü mezunlarının sektörde istihdam edilebilmesi için hangi bilgi, beceri ve yeterlilikler önemli olarak



**Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Mezunlarının Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler**

değerlendirilmektedir?" sorusuna cevap aramak üzere gerçekleştirilmiş ve kurulan 9 adet hipotezin doğrulanması için analizler uygulanmıştır. Bu 9 hipotezden H2, H3, H4, H5, H6, H9 hipotezleri kabul edilmiş ve H1, H7 ve H8 hipotezleri reddedilmiştir.

Teknik yetkinlik ve temel yetkinlik türleri cinsiyete göre farklılık göstermiş ve erkeklerin teknik ve temel teknik konularda kadınlara göre daha yetkin olduğu görülmüştür. Teknik yetkinliklerin bir iş pozisyonunda terfi etmek için önemli rol oynadığı, terfi eden veya daha yüksek bir iş pozisyonuna geçiş yapan mezunların teknik yetkinlikleri ile anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Teknik yetkinliği yüksek ve 4-6 yıl arasında deneyime sahip mezunların yeni mezunlara göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu durumda deneyim süresinin sonradan teknik yetkinlik kazanımında etkili olduğu, yeni mezun olmuş birine göre deneyimli birisinin teknik konularda daha yetkin olduğu değerlendirilmiştir. Sektörde daha uzun yıllar deneyime sahip bireylerin de teknolojik yenilikleri takip edip kendileri yenilemeleri ve güncellemeleri önemli bir husustur. Yönetsel yetkinliklerin eğitim seviyesine göre farklılaştığı ve yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre daha yetkin oldukları görülmüştür. Aynı zamanda yönetsel anlamda yetkin olmanın bir iş pozisyonunda terfi almak için etkili olduğu görülmüştür. Mezunların gelir seviyeleri yetkinlik türlerine bağlı olarak değişmemektedir fakat sektördeki deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir. Deneyim çalışma hayatı deneyimi olabileceği gibi küçük yaşlardan itibaren kazanılmış farklı nitelikleri de bünyesinde barındırması sebebiyle bir işletmeye katabilecekleri göz ardı edilemez. Bu araştırma kapsamında bilgi, beceri ve yetkinlik kavramları ele alınmış olup literatürde bu kavramlara ek olarak deneyimin de değerlendirildiği görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak bundan sonraki yapılacak çalışmalarda deneyimin bilgi beceri ve yetkinlik ile birlikte değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Ek olarak staj deneyiminin temel teknik yetkinliklerin kazanımı ve sosyal yetkinliklerin geliştirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmüş ve araştırma kapsamında staj deneyimine yer verilmiştir fakat elde edilen bulgular göstermektedir ki mezunların yetkinlikleri staj deneyimleri ile etkilenmemekte ve mezunların mezun olmadan önce staj yapmaları herhangi bir farklılığa yol açmamaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda Wilkerson (2012) ve Fang ve arkadaşları (2005) ile benzerlik gösteren sonuçlar elde edilmiştir.

Literatürde yer alan daha önceki araştırmaların bilgi teknolojileri profesyonelleri, işverenler ve çalışanlar üzerine yoğunlaşması sebebiyle; işe

alım süreçlerini deneyimlemiş ve şu anda iş süreçlerini ve gerekliliklerini tahlil edebilecek nitelikte olan alanın mezunlarına odaklanılması araştırılmaya değer görülmüştür. Mezunlar tarafından değerlendirilen yetkinlik türleri, sahip oldukları bilgi ve beceri birikimini ifade etmekte olup şu anki çalışma hayatındaki konumlarına erişmelerinde önemli rol oynamaktadır. En çok yetkin oldukları grubu sosyal yetkinlikler olarak değerlendirmişlerdir. Mezunların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve çalıştıkları sektör alanı gibi demografik özelliklerinin değişiklik gösterdiği göz önünde bulundurulursa sosyal yetkinlikler YBS bölümü mezunların istihdam edilebilmesi için sahip olunması gereken en temel yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

YBS bölümü mezunlarının mezuniyet yılları ve mezun oldukları üniversiteler incelendiğinde mezunların sektörde iş bulma konusunda ciddi sıkıntı yaşamadıkları ve iş ilanlarında da aranan bir bölüm olduğu görülmektedir. Her ne kadar Türkiye'deki diğer bölümlere kıyasla daha az mezun vermiş ve yeni bir bölüm olsa da Endüstri 4.0 devriminin getirileri ile mezunların gelecek yıllarda istihdam edilebilirlik konusunda sıkıntı yaşamamaları için veri bilimi, yapay zeka, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, nesnelerin interneti, ağ ve iletişim gibi konularda öğrenmeyi öğrenme bilincinde kendilerini yetkin hale getirmeleri gerekmektedir. Eğitim programlarının müfredatlarında da bu teknik konulara yer verilmeli ve eğitim müfredatları sosyal ve yönetsel yetkinlikleri destekleyici dersler ile dengeli bir şekilde planlanmalıdır.

## Kaynakça

- Aasheim C., Shropshire J., Li L. ve Kadlec C. (2012). Knowledge and Skill Requirements for Entry-level IT Workers: A Longitudinal Study. *Journal of Information Systems Education*, 23(2): 193-204.
- Abas M. C. ve Imam O. A. (2016). Graduates' Competence on Employability Skills and Job Performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(2): 119-125.
- Ahmed F., Capretz L. F., Bouktif S. ve Campbell P. (2015). Soft Skills and Software Development: A Reflection from the Software Industry. *International Journal of Information Processing and Management(IJIPM)*, 4(3): 171-191.

**Yönetim Bilişim  
Sistemleri  
Bölümü  
Mezunlarının  
Sahip Olması  
Gereken Bilgi,  
Beceri ve  
Yetkinlikler**

Alshare K. A., Lane P. L. ve Miller D. (2011). Business Communication Skills in Information Systems (IS) Curricula: Perspectives of IS Educators and Students, *Journal of Education for Business*, 86(3): 186-194.

Auken S. V., Chrysler E., Wells L. G. ve Simkin M. (2011). Relating Gap Analysis Results to Information Ssystems Program Attitudes: The Identification of Gap Priorities and Implications. *Journal of Education for Business*, 86(6): 346-351.

Barakat S. M., Yaghi K. ve Hamdan Z. (2011). MIS Students Perception of Most Wanted MIS Job Market Skills. *Computer and Information Science*, 4(3): 33.

Buyruk H. (2018). Gelişen Teknolojiler, Değişen İşgücü Nitelikleri ve Eğitim. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(14): 599-632.

Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. Pegem Yayınları.

Cardy L. ve Selvarajan R. (2006).. Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage. *Business Horizons*, 49(3): 235-245.

Çil, B. (2013). İstatistik. Detay Yayıncılık.

Davis D. C. ve Woodward B. (2006). Bir Bilgi Sistemleri Programından Mezun Olanların İhtiyaç Duydukları Becerilerin Analizi. *Bilgi Teknolojisi, Öğrenme ve Performans Dergisi*, 24(2): 11.

Di Gropello, E. (2010). Skills for the Labor Market in the Philippines. The World Bank.

Dragoni L., Tesluk P. E. ve Oh I.S. (2009). Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4): 731-743.

Dulewicz V. (1989). Assessment Centers as the Route to Competence. *Personnel Management*, 21(11): 56-59.

Ehie I. C. (2002). Developing a Management Information Systems (MIS) Curriculum: Perspectives from MIS Practitioners. *Journal of Education for Business*, 77(3): 151-158.

Elçi A. (2016). Yönetim Bilişim Sistemleri Öğrencilerinin Beceriler ve Yetkinlikler Algıları-Bilgi Toplumuna Doğru. *Journal of Higher Education Science*, 6(3).

Evenson R. (1999). Soft Skills, Hard Sell. *Techniques: Making Education and Career Connections*, 74(3): 29-31.

Fang X., Lee S. ve Koh S. (2005). Transition of Knowledge/Skills Requirement for Entry-level IS Professionals: An Exploratory Study Based on Recruiters' Perception. *Journal of Computer Information Systems*, 46(1): 58-70.

- Gallagher K. P., Kaiser K. M., Simon J. C., Beath C. M. ve Goles T. (2010). The Requisite Variety of Skills for IT Professionals. *Communications of the ACM*, 53(6): 144-148.
- Green, F. (2011). What is Skill?: An Inter-disciplinary Synthesis. Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies. Institute of Education. University of London.
- Hanushek E. A., Schwerdt G., Wiederhold S. ve Woessmann L. (2013). Returns to skills around the World: Evidence from PIAAC. *National Bureau of Economic Research*
- Harder J. ve Harper J. (2011). A Framework for MIS Student Outcome Assessment and Program Review. *The Review of Business Information Systems*, 7(4): 83-92.
- Harvey, M. G. ve Novicevic, M. M., (2005). The challenges associated with the capitalization of managerial skills and competencies, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, no. 8, 1374-1398.
- Hawk S., Kaiser K. M., Goles T., Bullen C., Simon J. C., Beath C. M., Gallagher K. P. ve Frampton K. (2012). The Information Technology Workforce: A Comparison of Critical Skills of Clients and Service Providers. *Information Systems Management*, 29(1): 2- 12.
- Kayri M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Journal of Social Science*, 55.
- Klaus P. (2010). Communication Breakdown. *California Job Journal*, 28, 1-9.
- Kroenke, D. M. ve Boyle, R. J. (2015). Using Mis. Prentice Hall Press.
- Lang G., Jones K. ve Leonard L. N. (2015). In the Know: Desired Skills for Entry-level Systems Analyst Positions. *Issues in Information Systems*, 16(1).
- National Research Council. (2011). Assessing 21st Century Skills: Summary of a Workshop. Washington, DC: National Academies Press.
- Richards D., Marrone M. ve Vatanasakdakul S. (2011). What Does an Information Systems Graduate Need to Know? A Focus on Business Analysts and Their Role in Sustainability. *22nd Australasian Conference on Information Systems*.
- Sheikh S. (2009). Alumni Perspectives Survey: Comprehensive Data Report. *Graduate Management Admission Council*.
- Simon D. A. ve Jackson K. (2013). A Closer Look at Information Systems Graduate Preparation and Job Needs: Implications for Higher Education Curriculum Enhancements. *World Journal of Education*, 3(3). doi:10.5430/wje.v3n3p52
- Sönger, S., (2018). Türkiye'deki Üniversitelerin Kariyer Merkezlerinin İş Modeli İnovasyonu: E-kariyer ve Kariyer Karnesi Uygulaması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi/İstanbul Arel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Yönetim Bilişim  
Sistemleri  
Bölümü  
Mezunlarının  
Sahip Olması  
Gereken Bilgi,  
Beceri ve  
Yetkinlikler**

- Stewart, T. A. (1997). Entelektüel Sermaye. MESS Yayınları, (258).
- Todd P. A., McKeen J. D. ve Gallupe R. B. (1995). The Evolution of IS Job Skills: A Content Analysis of IS Job Advertisements from 1970 to 1990. *MIS Quarterly*, 1-27.
- Turan, N. (2015). Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik. Ankara: Nobel Yayınları.
- Uğur N. G. ve Turan A. H. (2018). Critical Professional Skills of MIS Graduates: Practitioner vs. Academician Perspectives. *Journal of Education for Business*, 1-8.
- Uğur N. G., Okursoy A. ve Turan A. H. (2016). Türkiye’de Yönetim Bilişim Sistemleri Eğitimi ve Yetkinlik Alanı Değerlendirmesi. *The Journal of Business Science*, 4(1): 111-122.
- Vokić N. P. ve Rimac M. (2012). Managerial Competencies for Sustainable Future-perceptions of Graduate Students. In *6th International Conference An Enterprise Odyssey: Corporate governance and public policy-path to sustainable future*.
- Wilkerson J. W. (2012). An Alumni Assessment of MIS Related Job Skill Importance and Skill Gaps. *Journal of Information Systems Education*, 23(1): 85.
- Woodward B. S., Sendall P. ve Ceccucci W. (2010). Integrating Soft Skill Competencies Through Projectbased Learning Across the Information Systems Curriculum. *Information Systems Education Journal*, 8(8).
- Young D. (1996). The Relative Importance of Technical and Interpersonal Skills for New Information Systems Personnel. *Journal of Computer Information Systems*, 36(4): 66-71.

## KNOWLEDGE, SKILLS AND COMPETENCIES THAT MUST HAVE OF THE GRADUATES OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS

Yönetim Bilişim  
Sistemleri  
Bölümü  
Mezunlarının  
Sahip Olması  
Gereken Bilgi,  
Beceri ve  
Yetkinlikler

385

### EXTENDED ABSTRACT

At the present time, choosing, educating and maintaining a qualified human resource is a critical element facing organizations. Organization managers, make an objective and accurate assessment of human resources selection in order to make their organizations more efficient and creative and for this they have to evaluate the candidates' knowledge, skills and competencies. Working life and opportunities are changing day by day and different occupations and job positions are emerging. Graduates with different qualifications and competencies are requested in the job positions. This situation requires more responsibility and necessity to having qualified and competency to graduates.

Presently, policies towards shaping education according to the economy are gaining momentum throughout the world. This change has become a requirement with the change of technology, and it is pointed out that the new technologies require new knowledge and skills, and education update to meet these requirements. There is a new industrial revolution that is defined by concepts such as factories, cyber systems and the internet of objects that work with smart systems. With this revolution, it is emphasized that the business processes, the qualifications of the labor force, the production processes will change and the education must change in this direction (Buyruk, 2018). One of the main goals of universities is to prepare graduates for the business world. Achieving this goal successfully is challenging in all areas, but it seems more difficult for areas such as information systems (IS), information technology (IT), computer science (CS) and management information systems (MIS). Developing technologies and computer systems, it is part of the ever growing IT sector. The constantly evolving sector has variable structure, this situation leads to different business needs. As the field changes and evolves quickly, it is important for graduates to keep the faculty information update. It is important to determine not only the new positions needed, but also the specific tasks and responsibilities needed for each of these new positions. This also requires educators to regularly change and update their curricula and course contents,



so that graduates have the knowledge, skills and competencies they need to perform their tasks in business areas (Davis and Woodward, 2006:11).

Today, knowledge, skills and competencies enable the diversification of career opportunities to individuals who need to creating new business lines or specialization in different fields (Sönger, 2018: 10). The competence approach is implemented in many management areas such as management skills and human resources management. Managers are expected to improve their competencies in order to be efficient, human resource managers write and define job descriptions and fulfill recruitment and selection procedures by enumerating and assessing the competencies of future employees. Training and development needs are determined on the competencies required for doing the job (Vokić and Rimac, 2012: 713).

For the purpose of qualified, differentiating in working life, providing guidance to academic leaders who design curriculum and creating foresight for recruiting managers, this study will contribute to the literature in terms of the knowledge, skills and competencies of who graduated from Management Information Systems. The study population consists of individuals who have graduated from the department of MIS of universities in Turkey. Within the scope of the research, online questionnaire applied to 272 people who have graduated from the MIS field and have experienced the recruitment processes in the business area, tested the processes related to the business area and have the experience to analyze the current need.

Within the scope of the study, the competencies that MIS graduates should have are covered in four groups. These are soft competency, managerial competency, core technical competency and technical competency. Soft competence refers to communication competencies consisting of personal and interpersonal competence. Interpersonal competences are the core competencies of the individual and help to solve problems (National Research Council, 2011: 63). Soft competency are qualities that characterize a person's relationships with others. Some researchers state that interpersonal competences are the most important competence at all levels of work (Sheikh, 2009; Smith, 2007).

Managerial competency refers to the competency of the function of organization and its management levels. Organizational competency expresses the knowledge and skills to manage individual tasks and execution activities in the workflow.



Core technical competency is generally considered to be the core of the IT profession. The core technical competencies provide the ground for entry into the business area. Core technical competencies, programming, testing, operating systems and database design, data mining, system analysis, system design and project management are required for the development of more advanced capabilities. Core technical competencies are the basic requirement for working in a job position in the profession. Includes basic knowledge and skills related to the field and enables the development of higher level skills and competences. Core technical competencies include system analysis, system design and IT architecture / standards. Although it is important to have these competencies to enter the profession, the importance of core technical competences decreases as well as the individual's experience and duty in the profession (Gallagher et al., 2010).

Technical competencies include the use of information systems software, project management tools, integrated environments for software development, software development methods, and data mining tools. While the core technical competency includes the knowledge and skills that lay the groundwork for the use of such software and tools, the technical competency is reduced to more specificity, and the business processes are integrated into the information systems of technology and include the skills of using the software.

MIS is an interdisciplinary program that fills the gap between information technology (IT) and business fundamentals. As an academic field of study, MIS focuses on solving business problems and enhancing the organization's performance by designing and implementing information technology applications. Due to the interdisciplinary nature, the MIS program offers a wide range of curricula (Kroenke and Boyle, 2015).

As a result of the studies and analyzes, the competencies that the MIS graduates should have are examined in four categories. It is seen that the highest of the averages calculated as a result of the rating of these four competency types included in the study belong to the soft competency type. When the averages are ranked from the largest to the smallest, there are managerial competency in the second place, the core technical competency in the third place and the last technical competence type. Although these results seem to show that soft competencies are more important than technical competencies, there are at least two reasons for using these results as a reason to indicate the importance of technical competencies in MIS programs. First, the standard deviations of all of

**Yönetim Bilişim  
Sistemleri  
Bölümü  
Mezunlarının  
Sahip Olması  
Gereken Bilgi,  
Beceri ve  
Yetkinlikler**

the technical competencies evaluated in this study were calculated higher than other competence types and as a result of hypothesis testing, technical competences differed significantly with more variables than soft competencies. Second, it tends to be complementary to the importance of competencies assessed in the type of soft competency, such as personal and interpersonal. Participants are likely to see all competencies in personal and interpersonal categories as important for their career success.

**Keywords:** graduates of management information systems, competencies of graduates of management information systems, graduation competency, skills and competencies

## SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, SESSİZLİĞİN NEDENLERİ VE SONUÇLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

**Uzm. Erşan ÇAKIR**

Balıkesir Devlet Hastanesi Turgut Solak Binası, İdari ve Mali İşler Birim Sorumlusu,  
ersan.cakir@saglik.gov.tr

ORCID ID: 0000-0002-7186-7942

**Doç. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU**

Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü,  
ougurlu@hacettepe.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-9453-9925

Sağlık  
Çalışanlarının  
Örgütsel  
Sessizlik,  
Sessizliğin  
Nedenleri Ve  
Sonuçlarına  
İlişkin Görüşleri

389

### ÖZ

**Amaç** : Bu çalışmanın amacı; sağlık çalışanlarının sessiz kaldığı konuların neler olduğunu, sessizleşme nedenlerini ve sessizleşmenin sağlık çalışanları açısından algılanan sonuçlarını ortaya koymaktır.

**Yöntem** : Araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde görevli 884 sağlık çalışanı, örneklemi ise 276 sağlık çalışanı (doktor, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personel) oluşturmaktadır.

**Bulgular** : Sağlık çalışanlarının en fazla yönetsel ve örgütsel sebeplerden ötürü (3,10±0,92), yönetim sorunları (2,65±0,96) ve çalışanların performansı (2,64±0,88) konularında sessiz kaldıkları bulunmuştur. Sağlık çalışanları, sessizliğin performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar (3,60±0,77) doğuracağı fikrine katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırma sonucunda; sağlık çalışanlarının sessiz kaldıkları konular alt boyutlarından “iyileştirme çabaları” alt boyutu yönetsel pozisyonun olup olmamasına göre, “etik konular” alt boyutu eğitim ve göreve göre, “çalışma olanakları ve sorumluluklar” alt boyutu yönetsel pozisyonun olup olmamasına göre, “yönetim sorunları” alt boyutu yaş, medeni durum ve hastanede çalışma süresine göre ve “çalışanların performansı” alt boyutu ise hastanede çalışma süresi ve yönetsel pozisyonun olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir. Sağlık çalışanlarının sessiz kalma nedenleri alt boyutlarından “deneyim eksikliği” alt boyutu medeni durum, eğitim ve göreve göre, “iş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusu” alt boyutu ise yaş, medeni durum, görev ve toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir. Son olarak; sessizliğin algılanan

sonuçları alt boyutlarından “performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar” alt boyutunun göreve göre, “işgöreni mutsuz kılan sonuçlar” alt boyutunun cinsiyet, medeni durum ve göreve göre ve “iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar” alt boyutunun ise medeni durum ve toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

**Sonuç** : Bu çalışma sonucunda sessizliğin en önemli nedeni yöneticilerin tavır ve davranışları olarak bulunmuştur. Bu bağlamda, yöneticiler öncelikle işgörenlerine değer vermeli, onları dinlemeli, sorunları ile ilgilenmeli, işe ilişkin kaygılarını yok etmeye çalışmalıdır.

**Anahtar Kelimeler** : Örgütsel Sessizlik, Sessizlik, Hastanelerde Örgütsel Sessizlik, Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik.

## OPINIONS OF HEALTHCARE EMPLOYEES ABOUT ORGANIZATIONAL SILENCE, REASONS AND SEQUENCES OF SILENCE

### ABSTRACT

**Aim** : The aim of this study is to determine, on which issues healthcare staff keep their silence, the reasons of this silence and the perceived consequences of it from the point of healthcare staff.

**Method** : The population of the study consists of 884 healthcare workers in a public hospital located in Ankara, and the sample of the research is composed of 276 healthcare workers (doctors, nurses, other health care personnel and administrative personnel).

**Findings** : Following this research, it is determined that, healthcare staff stays mostly silent about management problems (2.65±0.96) and staff performance (2.64±0.88) by the reason of administrative and organizational problems (3.10±0.92). Healthcare staff is of the opinion that, keeping silence will lead to negative results that may affect performance and synergy (3.60±0.77) as well. In consequence of this research, the sub-dimensions of which healthcare staff keep their silence; “improvement efforts” sub-dimension differs according to status of holding a managerial position, “ethic issues” sub-dimension differs as to education and position, “working opportunities and responsibilities” sub-dimension differs by status of holding a managerial position, “management issues” sub-dimension differs to age, marital status and working period in hospital and “performance of workers” sub-dimension differs according to status of holding a

managerial position and working period in hospital statistically in a meaningful way. Besides, “lack of experience” sub-dimension which belongs to perceived reason of silence becomes distinct by marital status, education and position, whereas “job-related fear and isolation fear” sub-dimension differs according to age, marital status, position and total terms of employment statistically. Finally, the sub-dimension of “the results affecting performance and synergy”, which belongs to perceived results of silence differs according to position, “results causing staff unhappiness” differs as to gender, marital status and position, whereas the sub-dimension of “the results restricting improvement and development” differs as to marital status and total terms of employment.

**Results** : As a result of this study, the most important reason of silence was found as the attitude and behaviors of the managers. In this context, managers should primarily value employees, listen to them, deal with their problems, and try to eliminate their concerns about the work.

**Key Words** : Organizational Silence, Silence, Organizational Silence on Hospitals, Organizational Silence on Health Workers.

## I. GİRİŞ

Günümüz yönetim anlayışında örgütlerin en değerli kaynaklarından birisi, istihdam ettikleri çalışanların yeniliğe açık, farklı, dinamik fikir, görüş ve önerileridir (Durak, 2014). Örgüt içerisinde içtenlikle görevini yerine getiren, yönlendirme olmaksızın sorumluluğunu gerçekleştiren ve ekip arkadaşları ile işbirliğinde özverili bir tutum sergileyen bir çalışan; gözetim altında, yalnızca kendisine verilen işleri yapan ve sürekli yönlendirmeye ihtiyaç duyan bir çalışana göre örgüte daha anlamlı katkıda bulunacaktır (Çelik, 2007). Bu sebeple örgütlerde, eğitilmiş insan gücünün elde tutulması ve örgütsel anlamda bir bağlılık sağlanabilmesi, rekabette öne çıkabilmek adına büyük önem arz etmektedir (Eroğlu vd., 2011). Ancak sıklıkla yöneticiler, çalışanlarının sessiz kalmalarına bilerek ya da bilinçsiz bir şekilde neden olabilmektedirler (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013). Örgüte bağlılığın azalmasına, yönetime olumlu veya olumsuz anlamda geri bildirim engellenmesine, moral ve motivasyon eksikliğine yol açması gibi bireysel ve organizasyonel anlamda birçok olumsuz etkiler yaratan (Erigüç vd., 2014) örgütsel sessizlik kavramı; ilk bakışta bir bağlılık davranışı gibi gözükse de aslında çalışanların örgüte dair sahip oldukları görüş ve bilgileri kasıtlı olarak gizlemesi şeklinde ifade edilmekte ve olumsuz bir durumu işaret etmektedir (Çakıcı, 2010).

Sağlık hizmetleri sunumunda insangücünün bedensel ve zihinsel kapasitesinin taşıdığı önem (Erigüç, 2012) ile örgütsel sessizlik kavramının çalışan motivasyonu ya da performansa etkisinin ortaya çıkarılmasıyla birlikte daha da önem kazanacağı düşüncesi, bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, sağlık çalışanlarının hangi konularda sessiz kaldıklarının, sessiz kalmalarına neden olan faktörlerin ve sessiz kalma davranışının çalışan perspektifi ile ne gibi sonuçlar doğuracağını tespit etmek, ikincisi ise sağlık çalışanlarının bireysel ve demografik özelliklerine göre sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

## II. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik, çalışanların görevleri ya da görevlerini yaptıkları yer ile ilgili teknik ya da davranışsal konulara ilişkin bilgi, fikir ve görüşlerini bilerek üstlerine söylemeyip sessiz kalmaları biçiminde tanımlanabilmektedir (Çakıcı, 2010). Örgütsel sessizlik, çalışanların ellerinde bulundurdukları bilgilerin üstleri önünde açıklanmaması, açığa vurulmaması ile ilgili bir kavramdır (McGowan, 2002). Bir diğer tanıma göre örgütsel sessizlik, kişinin örgütün vaziyetiyle alakalı zihinsel, davranışsal ve hissi gerçek anlatımlarını bu vaziyette değişiklik veya düzeltme yapma kabiliyeti olan kişilerden sakınması şeklinde ifade edilebilir (Pinder ve Harlos, 2001).

Literatürde çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramları genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Çalışan sessizliğini Pinder ve Harlos (2001) kişilerin örgütsel hadiseler ile ilgili hissi, bilişsel ve davranışsal değerlendirmelerini, değişime tesir edebilme ya da değişimi düzeltebilme yeteneğine ehil olan kişiden gizleme şeklinde tanımlamışlardır. İşgörenin iş hayatında karşısına çıkabilecek olaylar ve sorunlar karşısında türlü sebeplerden ötürü kendi fikirlerini ortaya koymaktan imtina etmesi de çalışan sessizliğinin başka bir tanımıdır (Zheng et al., 2008). Öte yandan Brinsfield ve arkadaşları (2009) çalışan sessizliğinin örgütsel ve grup seviyesinde olabileceğini ve sessizliğin ferdi düzeyde başlayıp, ekip üyeleri arasında yayılma göstererek çoğu bireyi sessiz kalmaya itebileceğini savunmuşlardır.

Örgütsel seviyede, örgütsel öğrenme ve bilgi açısından örgütsel sessizliği sınıflandıran çalışmalarda iki ana boyut ele alınmıştır. İşgörenlerin sessiz kalması (konuşmamak ya da henüz konuşmamak)

birinci boyut, işgörenlerin sessiz bırakılması (konuşmanın sınırlanması) ikinci boyut şeklindedir. İşgörenlerin kişilik özellikleri sessiz kalmalarında etkili olabilir. Ayrıca işgörenler, maksatlı ve bilinçli bir şekilde sessiz kalma davranışını tercih edebilirler. İşgörenler kendi istekleri ile sessiz kalabildikleri gibi yöneticilerin olumsuz tavırları ya da yönetim biçimi vb. nedenlerle de sessizliğe mahkûm edilebilmektedirler (Blackman ve Smith, 2009).

## 2.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik gibi tepkisizliği andıran bir tutumun çeşitlilik göstermesi başlangıçta tuhaf karşılanabilir. Ancak insan davranışlarının ve zihninin karmaşıklığı durumunu göz ardı etmemek gerekir (Eroğlu vd., 2011).

Sessizliği Park ve Keil (2009); bilinçli sessizlik, korunmacı sessizlik, toplu sessizlik şeklinde sınıflandırırken, Dyne ve diğerleri (2003); kabullenici (kabul edilmiş) sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik, korunmacı (örgüt yararına) sessizlik şeklinde sınıflandırmış, Knoll ve Dick (2013) ise faydacı sessizlik türünden bahsederek literatüre yeni bir tür eklemiştir. Bu çalışmada sessizlik türleri; Kabullenici Sessizlik, Korunma (Savunma) Amaçlı Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik ve Faydacı Sessizlik olmak üzere 4 başlık altında incelenecektir.

**Kabullenici sessizlik;** hiçbir şeyde değişiklik olmayacağı inancı ile var olan durumu kabullenme zihniyetine dayanmaktadır. Kabullenici sessizlik, "boş ver, çeneni yorma...", "böyle gelmiş, böyle gider..." gibi ifadelerin içine saklanmıştır. Bu durumda işgörenler bulunulan duruma razı olmakta, durumda değişiklik yapmak adına herhangi bir girişimde bulunmamakta ve konu ile alakalı çok fazla konuşma yapmak istememektedir (Üçok ve Torun, 2015). Örgüt ile ilgili konu ve meselelere isteyerek ilgisizlik ya da düşük seviyede alaka söz konusu olup, durumda değişiklik yapma gayreti yoktur. Maksat, verilen işi yaparak vakit doldurmaktır (Çakıcı, 2010).

**Korunma (savunma) amaçlı sessizlik;** kişinin kendini dış tehditlerden esirgemesi maksadıyla düşünce, bilgi ve görüşlerini öteki kişilerden gizlemesi şeklinde tanımlanabilir (Dyne et al., 2003). İşgörenlerin kendini iş hayatındaki kişilere kabul ettirerek belli seviyelerde bir toplumsal sermayeye sahip olması, ailesinin ve kendisinin yaşamını sürdürebilecek mali kaynakları temin etmesi ana gayelerindedir. Bu gayeleri gerçekleştirmek amacı ile işgören; şahsi pozisyonunu korumak adına bazı hallerde sessiz kalmayı yeğleyebilecektir (Gephart et al., 2009). Sessizlik, var olan ya da meydana gelecek sorunlardan kendinin mesul tutulması



endişesine ve kendini müdafaa içgüdüsüne bağlı olarak gelişir. İşgörenler bu endişeye bağlı olarak yapılan yanlışları ve meseleler ile alakalı doğruları gizleme eğilimi içine girerler (Dyne et al., 2003).

**Koruma amaçlı sessizlik;** bağlantılı olunan örgütün gayesi ve öteki işgörenlerin faydası düşünülerek ve iş birliği ve özveriye bağlı olarak iş ile alakalı düşüncelerin, kimi bilgilerin ve fikirlerin gizli tutulması, başka bir ifadeyle paylaşılmaması halinde meydana gelir (Podsakoff et al., 2000). Buna göre koruma amaçlı sessizlik; özveriye ya da işbirliği güdülerine dair topluma, öteki insanlara ya da örgüte yarar sağlamak maksadıyla iş ile alakalı görüş, düşünce ve bilgilerin korunmasıdır (Çakıcı, 2010). Korunma amaçlı sessizlikte bireyin kendisini anlatmasının negatif neticelerinden duyulan kaygı temel alınırken, koruma amaçlı sessizlikte örgütte yer alan diğer kişilerin ve örgütün yararlarına odaklanma esastır (Dyne et al., 2003).

**Faydacı sessizlik;** işgörenlerin iş ile ilgili ilerlemeler karşısında sessiz kalmalarının kendilerine yararı olabileceği görüşü ile sessiz kalmayı yeğlemeleri anlamına gelmektedir. Faydacı sessizliğe örnek olarak; bireyin konuşması halinde üstlenmek mecburiyetinde kalabileceği iş yükünden sakınması veya iş ile alakalı düşünce, fikir ve tekliflerini, geleceği ile alakalı bir maksada erişmek için stratejik bir biçimde muhafaza etmesi gösterilebilmektedir (Knoll ve Dick, 2013).

## 2.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları

Örgütlerde sessizlik, farklı bakış açıları ve düşüncelerin açığa vurulmasını engellemenin yanı sıra, örgütlerde mevcut sorunların anlaşılabilmesi, üzerinde tartışılabilmesi ve ortaya çıkmadan çözülme fırsatı olmamasından kaynaklı huzursuzluklara da neden olabilmektedir (Kılıç vd., 2014). Bu sebeple, iş hayatında örgütsel sessizliğin neden sonuç ilişkisi kurularak değerlendirilmesine, örgüte ve bireye ilişkin nedenlerinin tespit edilmesine, etkili, verimli ve kalıcı çözümler oluşturmak amacıyla ihtiyaç duyulmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2015). Yönetici pozisyonunda olan kişilerin, yönetimde çalışan personelden gelen fikir, katkı, eleştiri ve önerilere olumsuz yaklaşımı, personeli sessizliğe yöneltmekte ve konuşmakla verim elde edemeyeceğini düşünmeye başlayan çalışanlar zaman içerisinde sessizliği tercih etmeye başlar bir duruma gelmektedirler (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Örgütsel ve bireysel anlamda istikrarlı bir başarı ancak iletişim ortamının sağlıklı bir şekilde oluşturulduğu örgütlerde mümkündür. Dolayısıyla örgütlerde iletişim ortamının sağlıklı olup olmadığının,

bireylerin sessizlik davranışlarına ilişkin sergiledikleri tutumlardan anlaşılabilirliği değerlendirilebilir (Aktaş ve Şimşek, 2015). Çalışanlar, sessizlik davranışı göstererek yöneticilerine mesaj veriyorlar ise yöneticiler tarafından mesajın, çalışan davranışı veya performansını etkileme potansiyeli düşünülerek anlamlandırılması gerekmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Örgütsel sessizlik konusunda yapılmış çalışmalara bakıldığında, sessizliğe neden olan faktörlerin farklı başlıklar altında incelendiği görülmektedir. Örneğin; örgütsel sessizliğin nedenleri bazı çalışmalarda “İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi, Konuşmanın Riskli Görülmesi, Dışlanma Korkusu ve İlişkilerin Bozulacağı Korkusu” başlıkları altında incelenirken (Gül ve Özcan, 2011; Fettahlıoğlu ve Demir, 2014; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014) bazı çalışmalarda; “Bireysel Nedenler, Sosyal Nedenler ve Örgütsel Nedenler” başlıkları altında (Henriksen ve Dayton, 2006; Paşa, 2015), bazılarında ise “Bireysel Faktörler, Örgütsel Faktörler ve Yönetimsel Faktörler” (Premeaux, 2001; Taşkiran, 2011) başlıkları altında incelendiği görülmektedir. Bunların dışında, bilinçaltına yerleşmiş kültürel alışkanlıkların da sessizlik kararlarını etkilediği tespiti ile “ulusal ve kültürel nedenler” in de belirleyici öge olduğu değerlendirilmiştir (Eroğlu vd., 2011; Çakıcı, 2007).

İşgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmalarında etkili olan *bireysel nedenler*; güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon (dışlanma) korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu ve karakter özellikleri gibi faktörlerden oluşurken; *yönetimsel nedenler*; yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve işgörene olan önyargılı inanışlar, yöneticinin yapısı ve yönetim ekibinin homojenliği gibi faktörlerden oluşmaktadır. *Örgütsel* anlamda çalışanların konuşma cesaretinin kırılmasına neden olan faktörler ise, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve örgüt kültürü olarak ifade edilebilir.

Örgütsel sessizliğin sonuçları da sessizliğin nedenleri gibi çoklu bir yapıda değerlendirilmelidir (Şimşek ve Aktaş, 2014). Bu kapsamda örgütsel sessizliğin sonuçlarını, bireysel ve örgütsel düzeyde incelemek mümkündür (Çakıcı, 2008; Şimşek ve Aktaş, 2014).

Örgütsel sessizliğin genel anlamda örgüte zarar verdiği kanısı olsa da, çalışanların doğruluğuna inandıkları fikirlerini kendilerine saklama tercihleri, örgütlerini olduğu gibi kendilerini de olumsuz etkileyebilmektedir (Afşar, 2013). Örgütlerde, çalışanların sorunlarını iletmemesi ve sonucunda sorunların çalışanlara olumsuz yansımaları örgüte olan aidiyet duygusunu azaltabilir. Bu durumun doğal sonucu

olarak işgörenlerin iş başarılarında da düşüş görülmesi olağandır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Örgütsel sessizlik, çalışanlar üzerinde ciddi yıkıcı etkilere neden olabilmektedir. Sessizlik sonucunda çalışanlar, kendi hislerinin önemsiz olduğuna inanabilir (Morrison ve Milliken, 2000; Durak, 2012), motivasyonları düşer (Çakıcı, 2008), işten ayrılmayı düşünebilir, iş doyumunu sağlayamaz, örgüte duydukları güven duyguları azalabilir ve hatta acizlik duygusu içerisine bile girebilirler (Çakıcı, 2010).

Sessizliğin, örgütler üzerinde de etki yaratması beklenir. Çünkü çalışanlar genellikle örgüte dair konularda bir takım fikirlere, görüşlere ve duygulara sahiptir. Rekabetin süratle artış gösterdiği iş hayatında sessizliğin örgütlerde kasıtlı olarak tercih edilmesi, örgütlerin gelişme ve değişim göstermesini negatif yönde etkilemektedir. Örgüte fayda sağlayacak kalitedeki bilgilerin atlanmasına sebep olabilmektedir. Bu yüzden; işgörenlerin kuşkularını, farklı görüşlerini ve düşüncelerini anlatmalarını sağlamak oldukça önemlidir (Erenler vd., 2011).

Örgütte çalışan sessizliğinin var olması, yönetimin sorunlar yayılmadan önce, önleyici ve tedbir alıcı bilgi edinmesini engelleyebilir (Donaghey et al., 2011) ve çalışanların örgüte ilişkin sorunları hasıraltı etmesi, dolayısıyla fikri anlamda örgüte ek değer sağlayamaması ile sonuçlanabilir (Yaman ve Ruçlar, 2014). Sessizleşmenin işlevsellik kazanması ve örgüte zarar vermeye başlaması halinde sessizlik sorun haline dönüşmektedir. Tespit edilmesi ve çözüm getirilmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2007). Sağlıklı bir geri bildirim sistemini işletmeyen örgütlerde sorunlar kalıcı bir hal almakta ve zamanla artarak yoğunlaşmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003).

### 2.3. Sağlık Sektöründe Örgütsel Sessizlik

Sağlık hizmetlerinde genel anlamda nihai amaç; insanların sağlıklı olmasını temin etmek, bunu korumak ve geliştirmek suretiyle tüm toplumu sağlıklı kılmaktır (Sargutan, 2006) ve sağlık hizmetleri sunumunda sağlık kuruluşlarının başarısı çalışanların katılımı, işlerine ve mensubu oldukları örgütlere olan aidiyeti ve kendilerini adanmaları gibi hususlarla ilişkilidir (Erigüç, 2012). Bu amaçla kendine has teknik bilgi birikimi ve maharetler ile donanmış, bu birikim ve maharetlerini ekip anlayışı ile tamamlayıp uygulamaya dönüştürebilen bir insangücüne gereksinim duyulmaktadır (Sargutan, 2006). Sağlık hizmetlerinde çalışanlar göz önüne alındığında; değişik meslek gruplarının birlikte faaliyet içerisinde bulunması, sağlık

hizmetlerinin bir bütün olması zorunluluğu gereği çalışanların kendi aralarında ve kurumları ile sürekli iletişim içerisinde olması sebebiyle sessizlik davranışı sergilememeleri daha da önem kazanmaktadır (Ürek vd., 2015).

Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmaların yaklaşık %50’si hemşireler üzerinde, yaklaşık %42’si kurumda görevli tüm sağlık çalışanları üzerinde ve yaklaşık %8’i de hekim ve hemşireler üzerinde yapılmıştır (Bayın vd., 2015). Tüm sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin nedenleri (Alioğulları, 2012; Çınar vd., 2013), türleri (Deniz vd., 2013; Aktaş ve Şimşek, 2013) ve nedenleri ile birlikte sonuçlarının (Afşar, 2013) incelendiği tespit edilmiştir. Literatürde, sağlık kurumunda görevli tüm sağlık çalışanları üzerinde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ile algılanan sonuçlarının değerlendirildiği, bireysel ve demografik değişkenlere göre örgütsel sessizliğin farklılık gösterip göstermediğini bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

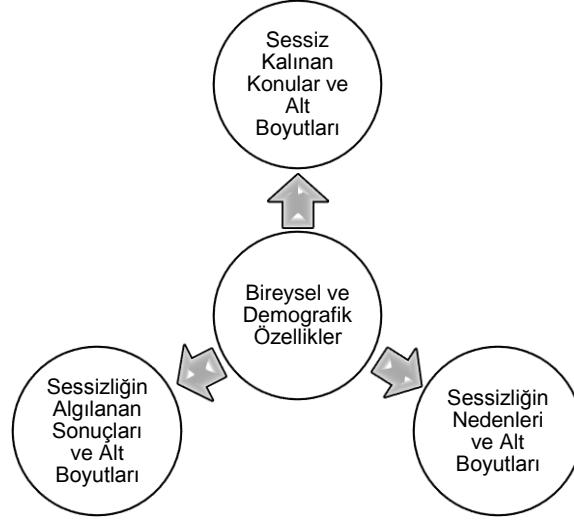
Bu çalışmanın sağlık çalışanlarının sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin olası sonuçlarının bir arada değerlendirilmesi ve bu unsurların çalışanların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca sağlık çalışanlarının sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin sonuçlarına ilişkin algılamalarının yaş, cinsiyet medeni durum, görev ve toplam çalışma süresi gibi bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesinin örgütsel sessizlik konusunda önlem almak isteyen sağlık kurumları yöneticilerine değerli bilgiler vereceği düşünülmektedir.

### III. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının sessiz kaldıkları konuların, sessizliğe neden olan faktörlerin ve sessizliğin algılanan sonuçlarının tespit edilmesi; çalışanların bireysel ve demografik özelliklerine (yaş, medeni durum, cinsiyet, statü, görev süresi, yönetsel görev, eğitim durumu) göre sessiz kalınan konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin algılanan sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığının ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan Şekil 1’deki araştırma modelinde, araştırma kapsamındaki

konular ile bireysel ve demografik değişkenler arasındaki ilişki gösterilmektedir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

Bu bağlamda araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekildedir.

*H1* : Sağlık çalışanlarının sessiz kaldıkları konular, bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

*H2* : Sağlık çalışanlarının sessiz kalma nedenleri, bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

*H3* : Sağlık çalışanlarının sessizliğin sonuçlarına ilişkin algılamaları, bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara'da faaliyet gösteren bir devlet hastanesinde 01.12.2015 – 31.03.2016 tarihleri arasında 657 Devlet Memurları Kanunu kapsamında fiili olarak görev yapan 884 sağlık çalışanı (hekim, ebe/hemşire, diğer sağlık personeli ve idari hizmetler personeli) oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmeyip evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü esnada; izinli olma (hastalık, doğum, yıllık izin gibi), vardiya değişimi, araştırmaya katılmayı istememe gibi sebeplerden ötürü toplam 291 anket formu toplanmıştır. Toplanan anketlerden 15 adedi eksik/yanlış işaretleme sebebiyle çalışmanın

kapsamı dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak; 41 hekim, 98 ebe/hemşire, 67 diğer sağlık personeli ve 70 idari hizmetler personeli olmak üzere toplam 276 sağlık çalışanı araştırma kapsamına dâhil edilmiş ve evrenin %31,2'sine ulaşılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak amacıyla; Çakıcı (2008) tarafından geliştirilmiş olan anket formu kullanılmıştır. Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerinden oluşan Kişisel Bilgi Formu, ikinci bölümde ise Örgütsel Sessizlik Ölçeği yer almaktadır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin ilk bölümünde çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarıyla ilgili 25, ikinci bölümünde neden sessiz kalındığına ilişkin 31 ve üçüncü bölümde sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin 28 ifade yer almaktadır.

Anket formundaki ifadelerin cevap skalaları 5'li Likert tipi derecelendirmeye göre hazırlanmıştır. Sessiz kalınan konularda sıklık kategorileri; 1= Hiçbir zaman sessiz kalmam, 2= Çok nadir sessiz kalırım, 3= Bazen sessiz kalırım, 4= Genellikle sessiz kalırım, 5= Her zaman sessiz kalırım şeklindedir. Sessizliğin nedenlerine ilişkin kategoriler; 1= Hiçbir etkisi yoktur, 2= Etkisiz, 3= Ne etkili ne de etkisiz, 4= Etkili, 5= Çok etkili şeklindedir. Sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin kategoriler ise; 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

Kullanılan 3 ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Çakıcı (2008) tarafından yapılmıştır. Sessiz kalınan konuların tespitine yönelik uygulanan ölçeğin soruları 5 boyutta (Etik ve Sorumluluklar, Yönetim Sorunu, Çalışanların Performansı, İyileştirme Çabaları ve Çalışma Olanakları) toplanmıştır. Sessiz kalma nedenlerinin tespitine yönelik uygulanan ölçeğin soruları 5 boyut (Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Korkular, Deneyim Eksikliği, Yalıtım Korkusu ve İlişkileri Zedeleme Korkusu) ve sessizliğin algılanan sonuçlarının tespitine yönelik uygulanan ölçeğin soruları ise 3 boyut (Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar, İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlar, İşgöreni Mutsuz Kılan Sonuçlar) altında toplanmıştır.

Anketlerin uygulanmasından önce Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan etik kurul onayı alınmıştır. Anketlerin dağıtılması sırasında personel çalışma hakkında bilgilendirilmiştir.



### 3.4. Verilerin Analizi

Anketler aracılığı ile elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle, araştırmaya katılan personelin bireysel ve demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulguları ortaya koymak amacı ile frekans ve yüzdelerden yararlanılmıştır. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bir sonraki aşamada, araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları ve önermelerine ilişkin ortalama ve standart sapma tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (Standart t testi) ve tek yönlü varyans analizi (F Testi - Anova) kullanılmıştır. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunması halinde anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla da Post-hoc testlerinden biri olan ve gruplar arasında mümkün olan bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırılması için geliştirilmiş Scheffe testinden faydalanılmıştır.

## IV. BULGULAR

Bulgular kısmında öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizi sonuçlarına, ardından tanımlayıcı bulgulara ve son olarak hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. Sessiz Kalınan Konular, Sessiz Kalma Nedenleri ve Sessizliğin Algılanan Sonuçları Ölçeklerine İlişkin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçlarını ölçmeye yönelik kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Sessiz Kalınan Konular ölçeğine ilişkin yapılan yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizinde; ölçeğinin 25 maddesi analize dâhil edilmiş, en iyi modelin elde edilmesi için çeşitli rotasyonlar yapılmış ve faktör yapısını bozan iki madde (madde 2 ve 9) analiz dışında bırakılmıştır. Kalan 23 madde orijinal ölçekteki gibi 5 faktörlü bir yapı sergilemiştir. Ancak Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen orijinal ölçekteki "Etik ve Sorumluluklar" alt boyutunda yer alan sorumluluklara ilişkin sorular, bu çalışmada "Çalışma Olanakları" alt



boyutunda toplandığından “Etik ve Sorumluluklar” alt boyutu “Etik Konular”, “Çalışma Olanakları” alt boyutu ise “Çalışma Olanakları ve Sorumluluklar” alt boyutu şeklinde değiştirilmiştir. Açıklanan toplam varyans %64,5 olarak bulunmuş olup, her bir faktörün iç tutarlılık seviyeleri Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmiş, değerler 0,75-0,85 aralığında saptanmıştır. Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach Alpha 0,93 olarak bulunmuştur.

Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeğine ilişkin yürütülen yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizinde; ölçeğin 31 maddesi analize dâhil edilmiş ve faktör yükü düşük olan madde 27 ve faktör yapısını bozan 4,8 ve 31 numaralı maddeler analizden çıkarılmıştır. Kalan maddelere yeniden faktör analizi uygulanmış ve orijinal ölçekteki 5 faktörlü yapıdan farklı olarak 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen orijinal ölçekte “Yalıtım Korkusu” alt boyutundaki maddeler “İş ile İlgili Korkular” alt boyutu altında toplandığından, “Yalıtım Korkusu” ile “İş ile İlgili Korkular” alt boyutları “İş ile İlgili Korkular ve Yalıtım Korkusu” alt boyutu şeklinde değiştirilmiştir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %58,4 olarak bulunmuş olup, her bir faktörün iç tutarlılık seviyelerinin 0,79-0,92 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin tamamına ait Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur.

Sessizliğin Algılanan Sonuçları Ölçeğine ilişkin yapılan yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizinde; ölçeğin 28 maddesi analize dâhil edilmiş ve faktör yükü düşük olan 9 ve 11 numaralı maddeler analiz dışına çıkarılmıştır. Kalan 26 madde orijinal ölçekteki gibi toplam varyansın % 55,7’sini açıklayan 3 faktörlü bir yapı sergilemiştir. Her bir faktörün iç tutarlılık seviyelerinin 0,80-0,94 aralığında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur.

#### 4.2. Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcıların bireysel ve demografik özellikleri incelendiğinde, önemli bir bölümünün (%59,1) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %85,1’lik gibi büyük bölümünün evli, yaş açısından bakıldığında ise %50,7’sinin 38 yaş ve altında, %49,3’lük kısmının da 39 yaş ve üstünde olduğu saptanmıştır. Araştırma yapılan hastanede çalıştıkları süre bakımından katılımcıların %60,5’inin 6 yıl ve altında süre ile %39,5’lik kısmının ise 7 yıl ve üzerinde süre ile görev yaptığı saptanmıştır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %19,9’unun ilköğretim ve lise, %26,5’inin ön lisans, %36,6’sının lisans ve %17’sinin de lisansüstü düzeyde eğitim aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların %14,9’unun hekim,

**Sağlık  
Çalışanlarının  
Örgütsel  
Sessizlik,  
Sessizliğin  
Nedenleri Ve  
Sonuçlarına  
İlişkin Görüşleri**

%35,5'inin ebe/hemşire, %24,3'ünün diğer sağlık personeli ve %25,4'ünün de idari hizmetlerde görevli personel olduğu tespit edilmiştir. Görev niteliği bakımından ise çalışanlardan yönetsel pozisyonda olanların %17,8 yönetsel pozisyonda olmayanların %82,2 şeklinde dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 1'deki katılımcıların sessiz kaldıkları konular alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında; çalışanların sessiz kalınan konular alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı "yönetim sorunları" (2,65±0,96) ve "çalışanların performansı" (2,64±0,88) alt boyutlarına verdikleri görülmektedir. Katılımcılar en düşük ortalamayı ise "etik konular" (1,79±0,73) alt boyutuna vermişlerdir. *Sessiz kalınan konuların tespiti için kullanılan anket 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirildiğinden; ortalama puanlar "5" değerine yaklaştıkça ilgili boyutta (konuda) sessiz kalma davranışı gösterme eğiliminin arttığı, "1" değerine yaklaştıkça sessiz kalma davranışı gösterme eğiliminin azaldığı söylenebilir.*

**Tablo 1.**

**Sessiz Kalınan Konular, Sessiz Kalma Nedenleri ve Sessizliğin Algılanan Sonuçları Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Sessiz Kalınan Konular</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>
Çalışma Olanakları Ve Sorumluluklar	2,20	0,80
Yönetim Sorunları	2,65	0,96
Çalışanların Performansı	2,64	0,88
Etik Konular	1,79	0,73
İyileştirme Çabaları	2,23	0,89
<i>Sessiz Kalma Nedenleri</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	3,10	0,92
İş ile İlgili Korkular ve Yalıtım Korkusu	2,77	0,96
Deneyim Eksikliği	2,39	0,89
İlişkileri Zedeleme Korkusu	2,81	0,95
<i>Sessizliğin Algılanan Sonuçları</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>
Performans ve Sinerjiyi Engelleleyen Sonuçlar	3,60	0,77
İşgöreni Mutsuz Kılan Sonuçlar	3,31	0,87
İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlar	3,44	0,86

Katılımcıların sessiz kalma nedenleri alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, çalışanların sessiz kalma nedenleri alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı "yönetsel ve örgütsel nedenler" (3,10±0,92) alt boyutuna verdikleri dikkat çekmektedir. Yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutundan sonra en yüksek ortalamayı

“ilişkileri zedeleme korkusu” (2,81±0,95) alt boyutu almıştır. Katılımcıların en düşük ortalamayı verdikleri boyut ise “deneyim eksikliği” (2,39±0,89) alt boyutu olarak saptanmıştır. *Ortalama puanlar “5” değerine yaklaştıkça, ilgili boyutun çalışanların sessiz kalmasında daha önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir* (bkz. Tablo 1).

Araştırmaya katılan çalışanların sessizliğin algılanan sonuçları alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde ise, “performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar” alt boyutuna ilişkin verdikleri puan ortalamasının 3,60±0,77 olduğu görülmektedir. “İşgöreni mutsuz kılan sonuçlar” alt boyutuna ilişkin verdikleri puan ortalaması 3,31±0,87 ve “iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar” alt boyutuna ilişkin verdikleri puan ortalaması 3,44±0,86 olarak bulunmuştur. *Ortalama puanlar “5” değerine yaklaştıkça, sessizliğin ilgili sonuçları doğuracağına ilişkin çalışanların daha çok hemfikir oldukları söylenebilir* (bkz. Tablo 1).

### 4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Tablo 2’de araştırmaya katılan çalışanların sessiz kalınan konular alt boyutlarına ilişkin puanlarının bireysel ve demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyan test sonuçları görülmektedir. Buna göre, çalışanların “çalışma olanakları ve sorumlulukları” alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin yönetsel pozisyonlarının olup olmaması durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir ( $t=-3,327$ ;  $p<0,05$ ). Yönetsel pozisyonda çalışmayanların çalışma olanakları ve sorumluluklar alt boyutuna ilişkin ortalamaları (2,28±0,82) yönetsel pozisyonda çalışanlara (1,86±0,65) göre daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının “yönetim sorunları” alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin yaş ( $t=-2,116$ ;  $p<0,05$ ), medeni durum ( $t= 1,987$ ;  $p<0,05$ ) ve hastanede çalışma süresi ( $t= -3,631$ ;  $p<0,05$ ) değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; 39 yaş ve üstü çalışanların (2,77±0,98), 38 yaş ve altında çalışanlara (2,53±0,92) göre; evli olan katılımcıların (2,70±0,96) bekâr olanlara (2,38±0,92) göre ve hastanede 7 yıl ve üzerinde çalışan personelin (2,90±0,99), 6 yıl ve daha az süre ile çalışan personele (2,48±0,90) göre yönetim sorunları alt boyutuna ilişkin ortalamaları daha yüksektir.

Katılımcıların “çalışan performansı” alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında, bu değerlendirmelerin yönetsel pozisyonun olup olmaması durumu ( $t=-2,802$ ;  $p<0,05$ ) ve hastanede çalışma süresine ( $t=-2,651$ ;  $p<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar

**Sağlık  
Çalışanlarının  
Örgütsel  
Sessizlik,  
Sessizliğin  
Nedenleri Ve  
Sonuçlarına  
İlişkin Görüşleri**

gösterdiği saptanmıştır. Yönetmel pozisyonda çalışmayanların (2,71±0,89) yönetmel pozisyonda çalışanlara (2,33±0,74) göre ve hastanede 7 yıl ve üzerinde çalışan personelin, (2,81±0,86), 6 yıl ve daha az süre ile çalışan personele (2,53±0,88) kıyasla “çalışanların performansı” alt boyutuna ilişkin ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

“Etik konular” ve “iyileştirme çabaları” alt boyutları açısından bakıldığında, çalışanların etik konular alt boyutuna ilişkin puanlarının eğitim durumu (F=4,464; p<0,05) ve hastanedeki görev (F=3,292; p<0,05) açısından ve iyileştirme çabaları alt boyutuna ilişkin puanlarının ise yönetmel pozisyonun olup olmaması durumu (t=-3,058; p<0,05) açısından istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; ilköğretim ve lise düzeyinde eğitime sahip olan çalışanların (2,09±0,92), ön lisans (1,70±0,65) ve lisansüstü (1,62±0,54) eğitime sahip olan çalışanlara göre ve diğer sağlık personelinin (1,99±0,88), hekim (1,61±0,53) ve hemşire/ebelere (1,69±0,66) göre etik konular alt boyutuna ilişkin ortalamaları daha yüksektir. Ayrıca yönetmel pozisyonda çalışmayanların iyileştirme çabaları alt boyutuna ilişkin ortalamalarının (2,30±0,89) yönetmel pozisyonda çalışanlara göre (1,88±0,83) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda; H1 hipotezi, çalışma olanakları ve sorumluluklar alt boyutunda yönetmel pozisyon, yönetim sorunları alt boyutunda medeni durum, yaş ve hastanede çalışma süresi, çalışanların performansı alt boyutunda hastanede çalışma süresi ve yönetmel pozisyon, etik konular alt boyutunda eğitim ve hastanedeki görev, iyileştirme çabaları alt boyutunda ise yönetmel pozisyon değişkenleri açısından kabul edilmiştir.

**Tablo 2.**  
**Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Bireysel Özelliklerine Göre Sessiz Kalınan Konular Alt Boyutlarına İlişkin Skorları**

Değişkenler	Sessiz Kalınan Konular Alt Boyutları									
	Çalışma Olanakları ve Sorumlulukları		Yönetim Sorunları		Çalışanların Performansı		Etik Konular		İyileştirme Çabaları	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
<b>Cinsiyet</b>										
Kadın	2,19	0,8	2,65	0,95	2,61	0,85	1,76	0,69	2,16	0,84
Erkek	2,23	0,82	2,65	0,97	2,69	0,92	1,84	0,79	2,32	0,97
	t=0,436		t=-0,026		t=0,685		t=0,907		t=1,394	
	p=0,664		p=0,979		p=0,494		p=0,365		p=0,164	
<b>Yaş (yıl)</b>										
≤38	2,16	0,77	2,53	0,92	2,57	0,89	1,79	0,68	2,2	0,87
≥39	2,25	0,84	2,77	0,98	2,71	0,86	1,79	0,78	2,25	0,92
	t=-0,971		t=-2,116		t=-1,323		t=-0,046		t=-0,443	
	p=0,332		<b>p=0,035*</b>		p=0,187		p=0,964		p=0,658	
<b>Medeni Durum</b>										
Evlü	2,22	0,77	2,7	0,96	2,69	0,86	1,8	0,74	2,24	0,87
Bekâr	2,13	0,98	2,38	0,92	2,4	0,97	1,75	0,72	2,13	1,03
	t=0,608		t=1,987		t=1,948		t=0,405		t=0,744	
	p=0,544		<b>p=0,048*</b>		p=0,052		p=0,686		p=0,457	
<b>Eğitim Durumu</b>										
İlköğretim ve Lise	2,4	0,97	2,56	1,01	2,68	0,99	2,09	0,92	2,48	1,06
Ön Lisans	2,08	0,76	2,62	0,97	2,46	0,75	1,7	0,65	2,17	0,79
Lisans	2,19	0,78	2,69	0,97	2,71	0,92	1,76	0,72	2,1	0,87
Lisansüstü	2,19	0,69	2,7	0,85	2,73	0,84	1,62	0,54	2,3	0,83
	F=1,612		F=0,264		F=1,533		F=4,464		F=2,428	
	p=0,187		p=0,852		p=0,206		<b>p=0,004*</b>		p=0,066	
<b>Hastanedeki Görev</b>										
Hekim	2,21	0,7	2,72	0,97	2,84	1,04	1,61	0,53	2,34	0,84
Hemşire/Ebe	2,16	0,83	2,63	0,95	2,63	0,84	1,69	0,66	2,09	0,84
Diğer Sağlık Pers.	2,26	0,85	2,74	0,97	2,71	0,89	1,99	0,88	2,36	0,92
İdari Personel	2,21	0,81	2,55	0,94	2,48	0,8	1,84	0,75	2,22	0,96
	F=0,238		F=0,555		F=1,620		F=3,292		F=1,504	
	p=0,870		p=0,645		p=0,185		<b>p=0,021*</b>		p=0,214	

**Tablo 2 Devamı**

**Sessiz Kalınan Konular Alt Boyutları**

Değişkenler	Çalışma Olanakları ve Sorumlulukları		Yönetim Sorunları		Çalışanların Performansı		Etik Konular		İyileştirme Çabaları	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
<b>Yönetimsel Pozisyon</b>										
<i>Evet</i>	1,86	0,65	2,62	0,95	2,33	0,74	1,62	0,61	1,88	0,83
<i>Hayır</i>	2,28	0,82	2,65	0,96	2,71	0,89	1,83	0,75	2,3	0,89
	t=-3,327		t=-0,221		t=-2,802		t=-1,829		t=-3,058	
	<b>p&lt;0,001*</b>		p=0,825		<b>p=0,005*</b>		p=0,069		<b>p=0,002*</b>	
<b>Hastanede Çalışma Süresi (yıl)</b>										
≤6	2,16	0,79	2,48	0,90	2,53	0,88	1,78	0,67	2,17	0,85
≥7	2,28	0,83	2,9	0,99	2,81	0,86	1,81	0,82	2,32	0,95
	t=-1,202		t=-3,631		t=-2,651		t=-0,367		t=-1,343	
	p=0,230		<b>p&lt;0,001*</b>		<b>p=0,008*</b>		p=0,714		p=0,180	
<b>Toplam Çalışma Süresi (yıl)</b>										
≤15	2,23	0,81	2,56	0,96	2,6	0,92	1,84	0,72	2,25	0,90
≥16	2,17	0,80	2,75	0,95	2,7	0,83	1,73	0,74	2,2	0,89
	t=0,583		t=-1,634		t=-0,909		t=1,166		t=0,497	
	p=0,560		p=0,103		p=0,364		p=0,245		p=0,619	

p<0,05

Tablo 3’de katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerine göre sessiz kalma nedenleri alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenen test sonuçları görülmektedir. Sağlık çalışanların “iş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusu” alt boyutuna ilişkin ortalamalarının yaş (t=2,123; p<0,05), medeni durum (t=-3,189; p<0,05), toplam çalışma süresi (t=2,002; p<0,05) ve hastanedeki görev (F=2,782; p<0,05) değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde değiştiği tespit edilmiştir. Buna göre, yaşı 38 ve altında olan katılımcıların iş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusu alt boyutuna ilişkin ortalamalarının (2,89±0,94) yaşı 39 ve üstünde olan katılımcılara (2,64±0,97) göre, bekâr personelin ortalamalarının (3,20±0,85) evli personele (2,69±0,96) göre, toplam çalışma süresi 15 yıl ve altında olan katılımcıların ortalamalarının (2,87±0,96) toplam çalışma süresi 16 yıl ve üstünde olan (2,64±0,95) katılımcılara göre ve hemşire/ebe (2,87±0,93) ile idari hizmetler personelinin (2,90±0,97) ortalamalarının hekimlere (2,42±1,00) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Deneyim eksikliği” boyutu açısından bakıldığında ise, katılımcıların bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin medeni durum (t=-3,011; p<0,05), eğitim durumu (F=6,312; p<0,05) ve hastanedeki görev (F=5,361; p<0,05)

değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Bekâr çalışanların deneyim eksikliği alt boyutuna ilişkin ortalamalarının (2,77±0,89) evli çalışanlara (2,32±0,88) kıyasla, ilköğretim ve lise düzeyinde eğitime sahip çalışanların ortalamalarının (2,71±0,95) lisans (2,26±0,95) ve lisansüstü (2,05±0,74) eğitime sahip çalışanlara kıyasla ve hemşire/ebe (2,38±0,83) diğer sağlık personeli (2,51±0,91) ile idari hizmetler personelinin (2,57±0,97) ortalamalarının hekimlere (1,92±0,73) kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Elde edilen bu sonuçlara göre; H2 hipotezi, iş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusu alt boyutunda medeni durum, yaş, toplam çalışma süresi ve hastanedeki görev, deneyim eksikliği alt boyutunda ise medeni durum, eğitim ve hastanedeki görev değişkenleri açısından kabul edilmiştir.

**Tablo 3.**  
**Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Bireysel Özelliklerine Göre Sessiz Kalma Nedenleri Alt Boyutlarına İlişkin Skorları**

Değişkenler	Sessiz Kalma Nedenleri Alt Boyutları							
	Yönetsel ve Örgütsel Nedenler		İş ile İlgili Korkular ve Yalıtım Korkusu		Deneyim Eksikliği		İlişkileri Zedeleme Korkusu	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
<b>Cinsiyet</b>								
<i>Kadın</i>	3,1	0,87	2,8	0,92	2,35	0,84	2,84	0,93
<i>Erkek</i>	3,15	0,87	2,72	1,02	2,44	0,97	2,76	0,98
	t=0,389		t=-0,726		t=0,754		t=-0,676	
	p=0,697		p=0,469		p=0,452		p=0,500	
<b>Yaş (yıl)</b>								
≤38	3,18	0,92	2,89	0,94	2,42	0,89	2,89	0,97
≥39	3,06	0,92	2,64	0,97	2,36	0,9	2,73	0,93
	t=1,025		t=2,123		t=0,568		t=1,412	
	p=0,306		<b>p=0,035*</b>		p=0,570		p=0,159	
<b>Medeni Durum</b>								
<i>Evlü</i>	3,1	0,94	2,69	0,96	2,32	0,88	2,79	0,96
<i>Bekâr</i>	3,21	0,82	3,2	0,85	2,77	0,89	2,93	0,9
	t=-0,636		t=-3,189		t=-3,011		t=-0,854	
	p=0,526		<b>p=0,002*</b>		<b>p=0,003*</b>		p=0,394	



Tablo 3 Devamı

Değişkenler	Sessiz Kalma Nedenleri Alt Boyutları							
	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler		İş ile İlgili Korkular ve Yalıtım Korkusu		Deneyim Eksikliği		İlişkileri Zedeleme Korkusu	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
<b>Eğitim Durumu</b>								
İlköğretim ve Lise	3,1	0,88	3	0,88	2,71	0,95	3,05	0,97
Ön Lisans	3,19	0,85	2,77	0,91	2,54	0,76	2,83	0,89
Lisans	3,11	1,02	2,67	1	2,26	0,95	2,69	0,96
Lisansüstü	3,06	0,88	2,69	1,03	2,05	0,74	2,77	0,98
	F=0,203		F=1,503		F=6,312		F=1,723	
	p=0,894		p=0,214		p<0,001*		p=0,163	
<b>Hastanedeki Görev</b>								
Hekim	2,81	0,97	2,42	1	1,92	0,73	2,49	0,98
Hemşire/Ebe	3,2	0,92	2,87	0,93	2,38	0,83	2,84	0,97
Diğer Sağlık Pers.	3,15	1	2,69	0,93	2,51	0,91	2,78	0,91
İdari Personel	3,17	0,8	2,9	0,97	2,57	0,97	2,98	0,91
	F=1,923		F=2,782		F=5,361		F=2,375	
	p=0,126		p=0,0041*		p<0,001*		p=0,070	
<b>Yönetmel Pozisyon</b>								
Evet	3,1	0,92	2,78	1	2,38	1,01	2,93	0,99
Hayır	3,13	0,92	2,76	0,95	2,39	0,87	2,78	0,94
	t=-0,185		t=0,133		t=-0,041		t=0,964	
	p=0,853		p=0,894		p=0,967		p=0,336	
<b>Hastanede Çalışma Süresi (yıl)</b>								
≤6	3,05	0,91	2,76	0,96	2,41	0,93	2,79	0,98
≥7	3,22	0,93	2,78	0,95	2,35	0,83	2,84	0,98
	t=-1,507		t=-0,155		t=0,541		t=-0,418	
	p=0,133		p=0,877		p=0,589		p=0,676	
<b>Toplam Çalışma Süresi (yıl)</b>								
≤15	3,2	0,91	2,87	0,96	2,44	0,93	2,89	0,99
≥16	3,03	0,93	2,64	0,95	2,32	0,85	2,72	0,88
	t=1,521		t=2,002		t=1,105		t=1,488	
	p=0,129		p=0,046*		p=0,270		p=0,138	

p&lt;0,05

Tablo 4’de araştırmaya katılan çalışanların bireysel ve demografik özelliklerine göre sessizliğin algılanan sonuçları alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri yer almaktadır. Katılımcıların “performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar” alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin hastanedeki görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği

görülmektedir ( $F=3,287$ ;  $p<0,05$ ).Yapılan Scheffe testi sonucuna göre; hemşire/ebeler ( $3,69\pm 0,81$ ) ile diğer sağlık personelinin ( $3,73\pm 0,74$ ) performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar alt boyutuna ilişkin ortalamaları, idari hizmetler personeline ( $3,38\pm 0,77$ ) göre daha yüksektir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının “işgöreni mutsuz kılan sonuçlar” alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyet ( $t=-2,261$ ;  $p<0,05$ ), medeni durum ( $t=-2,143$ ;  $p<0,05$ ) ve hastanedeki görev ( $F=5,806$ ;  $p<0,05$ ) değişkenleri açısından istatistiksel olarak önemli farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; kadın katılımcıların işgöreni mutsuz kılan sonuçlar alt boyutuna ilişkin ortalamalarının ( $3,40\pm 0,84$ ) erkek katılımcılara ( $3,16\pm 0,88$ ) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bekâr katılımcıların işgöreni mutsuz kılan sonuçlar alt boyutuna ilişkin ortalamalarının ( $3,57\pm 0,75$ ) evli katılımcılara ( $3,26\pm 0,88$ ) göre ve hemşire/ebeler ( $3,43\pm 0,92$ ) ile diğer sağlık personelinin ( $3,53\pm 0,76$ ) ortalamalarının hekimlere ( $2,93\pm 0,85$ ) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların “iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar” alt boyutuna ilişkin puanlarının ise medeni durum ( $t=-3,085$ ;  $p<0,05$ ) ve toplam çalışma sürelerine ( $t=2,568$ ;  $p<0,05$ ) göre istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Bekâr katılımcıların iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar alt boyutuna ilişkin ortalamalarının ( $3,82\pm 0,58$ ) evli katılımcılara ( $3,38\pm 0,88$ ) göre ve toplam çalışma süresi 15 yıl ve altında çalışanların ortalamalarının ( $3,56\pm 0,79$ ), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde çalışanlara ( $3,30\pm 0,91$ ) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlara göre;  $H3$  hipotezi, performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar alt boyutunda hastanedeki görev, işgöreni mutsuz kılan sonuçlar alt boyutunda cinsiyet, medeni durum ve hastanedeki görev, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar alt boyutunda ise medeni durum ve toplam çalışma süresi değişkenleri açısından kabul edilmiştir.

**Tablo 4.**

**Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Bireysel Özelliklerine Göre Sessizliğin Algılanan Sonuçları Alt Boyutlarına İlişkin Skorları**

Değişkenler	Sessizliğin Algılanan Sonuçları Alt Boyutları					
	Performans ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar		İşgöreni Mutsuz Kılan Sonuçlar		İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlar	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
<b>Cinsiyet</b>						
<i>Kadın</i>	3,62	0,8	3,4	0,84	3,47	0,89
<i>Erkek</i>	3,56	0,73	3,16	0,88	3,41	0,89
	t=-0,635 p=0,526		t=-2,261 <b>p=0,025*</b>		t=-0,497 p=0,620	
<b>Yaş (yıl)</b>						
≤38	3,67	0,74	3,39	0,88	3,54	0,81
≥39	3,51	0,8	3,21	0,85	3,35	0,89
	t=1,727 p=0,085		t=1,743 p=0,082		t=1,910 p=0,057	
<b>Medeni Durum</b>						
<i>Evlü</i>	3,56	0,79	3,26	0,88	3,38	0,88
<i>Bekâr</i>	3,81	0,58	3,57	0,75	3,82	0,58
	t=-1,928 p=0,055		t=-2,143 <b>p=0,033*</b>		t=-3,085 <b>p=0,002*</b>	
<b>Eğitim Durumu</b>						
<i>İlköğretim ve Lise</i>	3,46	0,7	3,28	0,88	3,45	0,76
<i>Ön Lisans</i>	3,54	0,79	3,41	0,78	3,24	0,87
<i>Lisans</i>	3,71	0,85	3,32	0,92	3,52	0,87
<i>Lisansüstü</i>	3,59	0,62	3,14	0,85	3,6	0,87
	F=1,420 p=0,237		F=1,010 p=0,389		F=2,268 p=0,081	
<b>Hastanedeki Görev</b>						
<i>Hekim</i>	3,5	0,65	2,93	0,85	3,55	0,93
<i>Hemşire/Ebe</i>	3,69	0,81	3,43	0,92	3,45	0,89
<i>Diğer Sağlık Pers.</i>	3,73	0,74	3,53	0,76	3,52	0,74
<i>İdari Personel</i>	3,38	0,77	3,14	0,79	3,31	0,87
	F=3,287 <b>p=0,021*</b>		F=5,806 <b>p&lt;0,001*</b>		F=0,942 p=0,421	

**Tablo 4. Devamı**  
Sessizliğin Algılanan Sonuçları Alt Boyutları

Değişkenler	<i>Performans ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar</i>		<i>İşgöreni Mutsuz Kılan Sonuçlar</i>		<i>İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlar</i>	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
<b>Yönetmel Pozisyon</b>						
<i>Evet</i>	3,58	0,63	3,25	0,8	3,55	0,7
<i>Hayır</i>	3,6	0,8	3,32	0,88	3,42	0,89
	t=-0,109		t=-0,463		t=0,920	
	p=0,913		p=0,644		p=0,358	
<b>Hastanede Çalışma Süresi (yıl)</b>						
≤6	3,59	0,79	3,31	0,88	3,47	0,9
≥7	3,6	0,74	3,3	0,84	3,41	0,79
	t=-0,21		t=0,149		t=0,589	
	p=0,983		p=0,881		p=0,556	
<b>Toplam Çalışma Süresi (yıl)</b>						
≤15	3,67	0,74	3,38	0,89	3,56	0,79
≥16	3,5	0,79	3,21	0,83	3,3	0,91
	t=1,853		t=1,658		t=2,568	
	p=0,065		p=0,098		<b>p=0,011*</b>	

p<0,05

## V. TARTIŞMA VE SONUÇ

Odak noktasında insan olan sağlık hizmetleri sunumunda, kendini özgürce ifade edebilen, gördükleri hata/sorunları ileten ve çözüme yönelik önlemler alan, moral ve motivasyonu yüksek bir şekilde hizmet verebilen çalışanların yer alması çok önemlidir. Bu amaçla; hizmet konusunun insan hayatını doğrudan etkilemesi sebebiyle, hizmeti sunan çalışanların fikir, görüş ve katkılarına değer verilen bir ortamda görev yapması ve kurumlarına olan aidiyetlerini doğrudan/dolaylı etkileyen tüm unsurların bertaraf edilmesi eğer bu mümkün değilse en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgütsel sessizlik, önemli bir tehdit unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Her kademedeki yöneticilerin, hizmete ilişkin örgütsel/bireysel anlamda sessizliğe yol açabilecek konuları tespit ederek, nedenlerini incelemesi ve zamanında gerekli önlemleri alması, sağlık kurumlarının etkin ve kaliteli bir sağlık hizmeti sunabilmesi için hayati öneme sahiptir.

Bu araştırma, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde yapılmış, araştırma kapsamına hastanede görevli kadrolu devlet memuru

**Sağlık  
Çalışanlarının  
Örgütsel  
Sessizlik,  
Sessizliğin  
Nedenleri Ve  
Sonuçlarına  
İlişkin Görüşleri**

olan tüm personel grupları dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel sessizliğin nedenlerinin yanında, hangi konularda sessiz kalındığı ve sessiz kalınması halinde ne gibi sonuçlar oluşabileceğinin çalışan gözü ile tespiti amaçlanmıştır. Ayrıca sessiz kalınan konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin çalışan perspektifi ile sonuçlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, görev, çalışma süresi veyönetmel pozisyonun bulunup bulunmaması gibi bireysel ve demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, katılımcıların sessiz kalınan konular alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı, "yönetim sorunları" (2,65±0,96) ve "çalışanların performansı" (2,64±0,88) alt boyutlarına, en düşük ortalamayı ise "etik konular" (1,79±0,73) alt boyutuna verdikleri tespit edilmiştir. Buna göre hastane çalışanlarının özellikle etik konularda (kötü muamele, taciz olayları vb.) sessiz kalmadıkları ya da nadiren sessiz kaldıkları, yönetim ve diğer çalışanlardan kaynaklı sorunlarda ise bazen sessiz kaldıkları söylenebilir. Bu çalışma ile benzer şekilde, Bayram (2010: 40) ve Çakıcı (2008: 122) tarafından üniversitede akademisyenler üzerinde, Yalçın ve Baykal (2012: 46) tarafından özel hastanede görevli hemşireler üzerinde yapılan araştırmalarda da katılımcıların en fazla yönetim sorunları ve çalışanların performansı alt boyutlarında sessizlik davranışı sergilediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının sessiz kalınan konular alt boyutlarından "çalışma olanakları ve sorumluluklar" alt boyutu yönetsel pozisyonun bulunup bulunmamasına göre, "yönetim sorunları" alt boyutu medeni durum, yaş ve hastanede çalışma süresine göre, "çalışanların performansı" alt boyutu hastanede çalışma süresi ve yöneticilik görevine göre, "etik konular" alt boyutu eğitim ve hastanedeki göreve göre, "iyileştirme çabaları" alt boyutu ise sadece yöneticilik görevine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir. Bu sonuçlar ışığında;

➤ Evli olan katılımcılar, bekâr olan katılımcılara kıyasla yönetim sorunlarına ilişkin konularda daha sessiz kalmaktadır.

➤ Yaşı 39 ve üzerinde olan katılımcılar, yönetim sorunlarına ilişkin konularda, yaşı 38 ve altında olan katılımcılara kıyasla daha sessiz kalmaktadır.

➤ Hastanede çalışma süresi 7 yıl ve üzerinde olan katılımcılar, yönetim sorunları ve çalışanların performansına ilişkin konularda, hastanede çalışma süresi 6 yıl ve altında olan katılımcılara nazaran daha sessiz kalmaktadır.

- İlköğretim ve lise düzeyinde eğitime sahip olan çalışanlar, etik konularda, ön lisans ve lisans üstü eğitime sahip olan çalışanlara nazaran daha sessiz kalmaktadır.
- Diğer sağlık personeli, hekim ve hemşire/ebelere kıyasla etik konularda daha sessiz kalmaktadır.
- Yönetmel pozisyonda çalışmayanlar, çalışma olanakları ve sorumluluklar, çalışanların performansı ve iyileştirme çabalarına ilişkin konularda, yönetmel pozisyonda çalışanlara kıyasla daha sessiz kalmaktadır.

Bu çalışmada, çalışanların sessiz kalma nedenleri alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı "yönetmel ve örgütsel nedenler" ( $3,10 \pm 0,92$ ) alt boyutuna, en düşük ortalamayı ise "deneyim eksikliği" ( $2,39 \pm 0,89$ ) alt boyutuna verdikleri dikkat çekmektedir. Çakıcı (2008: 126) ile Yalçın ve Baykal (2012: 46) da yaptıkları araştırmalarda yönetmel ve örgütsel nedenlerin açıkça konuşmama konusunda en etkili faktörü oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca; Çaylak (2014: 36) tarafından bir üniversite hastanesinde 323 hemşire, Bayın ve diğerleri (2015: 256) tarafından yine başka bir üniversite hastanesinde 237 hemşire üzerinde, Alioğulları (2012: 54) tarafından Erzurum'da 120'si ilaç firması çalışanı ve 160'ı hastane personeli olmak üzere 280 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmalarda da sessiz kalma nedenleri alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı yönetmel ve örgütsel nedenlerin aldığı saptanmıştır. Görüldüğü gibi pek çok çalışma sonucuna göre yönetmel ve örgütsel nedenler, kurumlarda örgütsel sessizliğin en temel nedenini oluşturmaktadır.

Sağlık çalışanlarının sessiz kalma nedenleri alt boyutlarından "iş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusu" alt boyutu medeni durum, yaş, toplam çalışma süresi ve hastanedeki göreve göre, "deneyim eksikliği" alt boyutu ise medeni durum, eğitim ve hastanedeki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Bu sonuçlar ışığında;

- İş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusu ile deneyim eksikliği, bekâr olan katılımcıların sessiz kalma davranışını, evli olan katılımcılara göre daha fazla etkilemektedir.
- İş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusu, yaş 38 ve altında olan katılımcıların sessiz kalma davranışını, yaş 39 ve üstü olan katılımcılara göre daha fazla etkilemektedir.
- İş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusu, toplam çalışma süresi 15 yıl ve altında olan katılımcıların sessiz kalma davranışını, toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde katılımcılara göre daha fazla etkilemektedir.

**Sağlık  
Çalışanlarının  
Örgütsel  
Sessizlik,  
Sessizliğin  
Nedenleri Ve  
Sonuçlarına  
İlişkin Görüşleri**

➤ İş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusu, hemşire/ebeleri ile diğer sağlık personelinin sessiz kalma davranışını, hekimlere nazaran daha fazla etkilemektedir.

➤ Deneyim eksikliği, ilköğretim ve lise düzeyinde eğitime sahip çalışanların sessiz kalma davranışını lisans ve lisansüstü eğitime sahip çalışanlara, ön lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanların sessiz kalma davranışını da lisansüstü eğitime sahip çalışanlara nazaran daha fazla etkilemektedir.

➤ Deneyim eksikliği, tüm gruplarda yer alan çalışanların sessiz kalma davranışını, hekimlere nazaran daha fazla etkilemektedir.

Araştırmada, çalışanların sessizliğin algılanan sonuçları alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı "performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar" ( $3,60 \pm 0,77$ ) alt boyutuna, en düşük ortalamayı ise "işgöreni mutsuz kılan sonuçlar" ( $3,31 \pm 0,87$ ) alt boyutuna verdikleri dikkat çekmektedir. Bayram (2010: 69) ve Çakıcı (2008: 129) tarafından yapılan araştırmalarda da çalışanlar tarafından sessizliğin en fazla, performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar doğurabileceği şeklinde algılandığı tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının sessizliğin algılanan sonuçları alt boyutlarından "performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar" alt boyutu hastanedeki göreve göre, "işgöreni mutsuz kılan sonuçlar" alt boyutu cinsiyet, medeni durum ve hastanedeki göreve göre, "iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar" alt boyutu ise medeni durum ve toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Bu sonuçlar ışığında;

➤ Kadın katılımcılar, sessiz kalma davranışının işgöreni mutsuz kılan sonuçlar doğuracağına, erkek katılımcılara göre daha çok katılmaktadır.

➤ Bekâr olan katılımcılar, sessiz kalma davranışının işgöreni mutsuz kılan sonuçlar ve iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar doğuracağına, evli olan katılımcılara göre daha çok katılmaktadır.

➤ Toplam çalışma süresi 15 yıl ve altında olan katılımcılar, sessiz kalma davranışının iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar doğuracağına, toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan katılımcılara göre daha çok katılmaktadır.

➤ Hemşire/ebeler ile diğer sağlık personeli, sessiz kalma davranışının performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar doğuracağına, idari hizmetler personeline nazaran daha çok katılmaktadır.



➤ Hemşire/ebeler ile diğer sağlık personeli, sessiz kalma davranışının işgöreni mutsuz kılan sonuçlar doğuracağına, hekimlere nazaran daha çok katılmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında, sağlık kurumları yöneticileri ve sağlık çalışanlarına sunulabilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir:

✓ Çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı sessiz kalmalarını önlemek amacıyla yönetici atamalarında/görevlendirmelerinde liyakat, eğitim ve deneyim gibi unsurların ön planda tutulması önem arz etmektedir. Ayrıca yönetici pozisyonunda olan personelin de kendisini gerek alanı ile ilgili gerekse yönetim bilimi alanında geliştirme çabası içerisinde olması örgütsel sessizliğin azaltılmasında önemli rol oynayacaktır.

✓ Çalışmada, katılımcıların yaş ortalaması arttıkça yönetim sorunlarına ilişkin konularda sessizlik düzeyinin arttığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kurum yöneticilerince, yaş ortalaması yüksek ve mesleki tecrübesi fazla olan personelden bilgi, beceri ve deneyimlerini örgüt yararına kullanma potansiyeli olanlara birim/servis/kısım sorumluluğu gibi görevlendirmeler yapılarak örgüt hedeflerine ulaşmada pay sahibi olmaları veya karar alma süreçlerinde görüşleri alınarak kurumlarına olan aidiyetlerinin artırılması sağlanabilir.

✓ Araştırmada eğitim düzeyinin özellikle deneyim eksikliği alt boyutunda sessiz kalma davranışını etkilediği, etki düzeyinin eğitim düzeyi ile ters orantılı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Başka bir deyişle; eğitim düzeyi arttıkça sessizliğin azaldığı saptanmıştır. Bu amaçla, göreve başlamadan önce verilen staj eğitimlerinin etkinliğinin artırılması, aday memurluk süresince oryantasyon eğitimlerinin etkin ve verimli bir şekilde planlanması ile henüz çalışma hayatının başında olan personele eğitimin gerekliliği ve önemi konusunda farkındalık yaratılabilir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına yol gösterici olması ve onlara kariyer planlaması yapması önerilebilir. Çalışanların eğitim düzeyini yükseltmeye ilişkin istek ve talepleri tespit edilerek, yeterli sayıya ulaşılması halinde gerek özel gerekse kamu kurumları ile görüşülerek kurum içerisinde (konferans/toplantı salonu vb. imkânlar dâhilinde) eğitim verilmesi mümkün olabilir.

✓ Çalışma sonucunda, iş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusunun ebe/hemşire ve diğer sağlık personeli üzerinde, deneyim eksikliğinin ise tüm meslek gruplarında hekimlere kıyasla daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yaş ortalaması ve toplam çalışma süresi azaldıkça iş ile

ilgili korkular ve yalıtım korkusunun sessizliği daha çok etkilediği saptanmıştır. İş ile ilgili korkular ve yalıtım korkusu ile deneyim eksikliği alt boyutlarında yer alan önermeler incelendiğinde "görev yerinin ve pozisyonun değiştirilme korkusu", "terfi edememe korkusu", "düşük pozisyonda olma" ve "bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi" gibi önermelerin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda hekimlere göre diğer meslek gruplarının daha sessiz kalmaları doğal karşılanabilir. Ancak hekim dışı meslek gruplarında görev yapan personelin de bu konularda kaygılarının giderilmesi ve sessizliklerinin kırılması daha etkin ve kaliteli bir sağlık hizmeti sunmak amacıyla önem arz etmektedir. Bu amaçla hekim dışı personelin eğitim ve pozisyonuna uygun alanlarda uzmanlaşması ve görev yapması, konusu ile ilgili alanlarda kurum içi kariyer hedeflerinin oluşturulması sağlanabilir. Böylece her meslek grubundaki personelin görev yaptığı birimi sahiplenmesine, bilgi ve tecrübesinin artırılarak görevine ilişkin özgüveninin artmasına ve görev yerinin değiştirilmesi ve terfi edememe korkusu gibi kaygılarını gidermesine olumlu katkı yaratılabilir.

✓ Bundan sonraki çalışmalarda, hastanede görevli hizmet alımı personeli ya da sözleşmeli personel de araştırma kapsamına dâhil edilebilir, personel gruplarının sessiz kaldıkları konular ve nedenleri arasında kıyaslama yapılabilir. Ayrıca birden fazla kamu hastanesi üzerinde çalışma yapılarak kapsamın genişletilmesi veya özel ve kamu sağlık sektörü çalışanları üzerinde bir çalışma yapılarak sonuçların kıyaslanması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013).Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma,Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, H.ve Şimşek, E. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz..!,21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*,Kütahya: 630-635.
- Alioğulları, Z. D. (2012).Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama,YayınlanmışYüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayın, G.,Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A.Z. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *Journal of Business ResearchTurk*. 7(1):248-266.
- Bayram,T.Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Blackman, D. ve E. Sadler-Smith (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40 (5): 569-585.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). Historical Review and Current Conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations*, Chapter 1: 3-37.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1):145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1): 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çaylak, E. (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, O., Karcioğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2013). The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: a Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99 (2013):314-321.
- Deniz, N., Noyan, A. ve Ertosun, Ö. G. (2013). The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99 (2013): 691 – 700.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment and Society*, 25 (1): 51-67.
- Durak, İ. (2012). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörler ile İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2): 89-108.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1359-1392.
- Erenler, E., Aydın, A. Ç. ve Güney, S. (2011). Tepe Yönetiminin Açıklığı ve Çalışan Sessizliği İlişkisi. *Uluslararası 9. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri (23-25 Haziran)*, Saraybosna: 3141-3241.

**Sağlık  
Çalışanlarının  
Örgütsel  
Sessizlik,  
Sessizliğin  
Nedenleri Ve  
Sonuçlarına  
İlişkin Görüşleri**

418

- Erigüç, G. (2012). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tıbbi Personelin Önemi. M. Tatar (Ed.). Sağlık Kurumları Yönetimi - 1 içinde (192-220). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. S. ve Songur, C. (2014). The Causes and Effects of the Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent? *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22): 131-153.
- Eroğlu, H. A., Adıgüzel, O. ve Öztürk, Ö. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (2): 97-124.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 1 (45): 27-56.
- Gephart, J. J. K., Detert, J. R., Trevin, K. L. ve Edmondson, C. A. (2009). Silenced by Fear: the Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, 29: 163-193.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler, Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (80):107-134.
- Henriksen K. veDayton E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41 (4):1539-1554.
- Kılıç, R., Keklik B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2): 249-268.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 328-346.
- Knoll, M. ve Dick, R. V. (2013). Do I Hearthe Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2): 349-362.
- McGowan R. A. (2002). Organizational Discourses: Sounds of Silence, Yayınlanmış Doktora Tezi, Toronto, Ontario: York University.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence. A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-731.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algulamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1):257-281.

- Park, C. W. ve Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on it Projects: An İntegrated Model. *Decision Sciences*, 40 (4): 901-918.
- Paşa, Ö. (2015). Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence. Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived In justice. *Personnel and Human Resources Management*, 20:331-369.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3):513-563.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace, Yayınlanmış Doktora Tezi, Louisiana: State University.
- Sargutan, E. (2006). Karşılaştırmalı Sağlık Sistemleri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2): 121-136.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Üçok D. ve Torun A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1):27-37.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3): 122-141.
- Yalçın, B. ve Baykal, Ü. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9 (2): 42-50.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (1): 36-50.
- Zheng, X. T., Ke, J. L., Shu, J. T. ve Zheng, X. S. (2008). Survey on Employee Silence and the Impact of Trust on it in China. *Act a Psychologica Sinica*, 40 (2): 219-227.

## OPINIONS OF HEALTHCARE EMPLOYEES ABOUT ORGANIZATIONAL SILENCE, REASONS AND SEQUENCES OF SILENCE

### EXTENDED ABSTRACT

420

Importance of the physical and mental capacity of manpower in the provision of health services and the idea that the concept of organizational silence will become more important with the effect of employee motivation and performance indicates the focus of this study.

In Turkey, studies regarding organizational silence of health care employees mostly conducted with nurses, approximately 50%. 42% of this studies conducted with the participation of all staff in the organization and 8% of this studies conducted with both physicians and nurses (Bayın et al., 2015). Studies conducted with all staff in the organization investigate the reasons of organizational silence (Alioğulları, 2012; Çınar et al., 2013), types of organizational silence (Deniz et al., 2013; Aktaş ve Şimşek, 2013), and the consequences of this concept with reasons (Afşar, 2013). There is no research in the literature that studies the subjects which employees remain silent, reasons of silence and perceived results of silence with all staff in the organization. In addition to these, current study examines whether the results differ according to individualistic and demographic variables and with this feature the study becomes more original.

The study conducted in one of the state hospitals in Ankara. There are 884 staff in the hospital from various occupations (physicians, midwives/nurses, other healthcare personnel, administrative personnel). Instead of using sampling methods, researchers have tried to reach all staff in the hospital. Totally 291 questionnaire were collected due to reasons such as leave of absence (such as sickness, birth, annual leave), shifts, and unwillingness to participate in the study. 15 of the collected questionnaires excluded because of physicians, 98 midwives/nurses, 67 other healthcare personnel and 70 administrative personnel participate the study and this total number of 276 health care workers included in the study accounted for the 31.2% of the hospital population.

The questionnaire developed by Çakıcı (2008) were used to collect data. The Questionnaire consist of two parts; first one is Personal Information



Form for individual and demographic information and second part is Organizational Silence Scale.

SPSS 21.0 (Statistical Package for the Social Sciences) were used to analyze collected data. In the data analyzing process, frequencies and percentages were used to reveal the descriptive findings related to the individual and demographic characteristics of the staff that participate in the research. After this step, validity and reliability analysis were applied to the scales used in the study. In the next step, mean and standard deviation descriptive statistical methods were used to related to the sub-dimensions of the scales used in the study. In order to determine whether the scales and sub-dimensions used in the study differ according to the individual and demographic characteristics of the participants, the significance test (Standard t test) and one-way analysis of variance (one-way ANOVA) were used. If there was a significant difference between the groups, Scheffe test, which is one of the Post-hoc tests, was used to compare all possible linear combinations between the groups in order to find out from which group the significance was caused.

When the individual and social-demographic characteristics of the participants were examined, it was seen that big part of the participants (59.1%) were women. 85.1% of the participants were married, 50.7% of them are 38 of age and under, 49.3% of them are 39 age and above. In terms of working experience of participants in the specific hospital; 60.5% of the participants were working for 6 years and less, remaining 39.5% of them were working of 7 years and more. In terms of educational levels, 19.9% of participants had primary and high school degrees, 26.5% had associate degree, 36.6% had undergraduate degree and 17% had graduate education degrees. It was seen that 14.9% of the participants were physicians, 35.5% were midwives / nurses, 24.3% were other health care staff and 25.4% were administrative staff. In terms of managerial position, it was seen that 17.8% of the participants were in the managerial position and 82.2% of the participants were in the non-managerial positions.

As a result of the construct validity analysis of the scales used to measure subjects that employees remain silent, reasons of silence and perceived results of silence: Subjects that employees remain silent dimension is consist of 'Working Opportunities and Responsibilities', 'Management Problems', 'Employee Performance', 'Ethical Issues' and 'Improvement Efforts' sub-dimensions. Reasons of silence dimension is consist of 'Administrative and Organizational Causes', 'Fears about Work and Fear of Isolation', 'Lack of Experience' and 'Fear of Damaging Relationships' sub-dimensions. Perceived results of silence dimension is consist of 'Results



Affecting Performance and Synergy', 'Results causing Staff Unhappiness' and 'Restrictions to Improvement and Development' sub-dimensions.

In this research, it is determined that, healthcare staff stays mostly silent about management problems (2.65±0.96) and staff performance (2.64±0.88), however healthcare staff gave lowest average to ethical issues dimension (1,79±0,73). According to this, it can be said that hospital staff do not remain silent or rarely remain silent, especially in ethical issues (abuse, molestation, etc.) and they remain silent most likely in problems caused by management and other staff. Results of the reasons for remain silence, the highest average was given to administrative and organizational reasons (3.10 ± 0.92) and the lowest average was given to lack of experience (2.39 ± 0.89). According to this results it can be said that administrative and organizational reasons are basic reasons of organizational silence. In the perceived results of silence dimension highest score was given to 'Results Affecting Performance and Synergy' (3.60±0.77) sub-dimension and lowest score was given to 'Result Causing Staff Unhappiness' (3.31±0.87) sub-dimension. In other words, employees believe that remaining silent creates consequences that affects performance and synergy.

When the relation between organizational silence scores and demographic variables examined for each dimension statistically significant results were found according to sub-dimensions. In the "Subjects that Employees Remain Silent" dimension there are statistically significant results as following: "Working opportunities and responsibilities" sub-dimension differs by status of holding a managerial position (t=-3.327; p<0.05); "management issues" sub-dimension differs to age (t=-2.116; p<0.05), marital status (t= 1.987; p<0.05) and working experience in hospital (t=-3.631; p<0.05); "performance of workers" sub-dimension differs according to status of holding a managerial position (t=-2.802; p<0.05) and working experience in hospital (t=-2.651; p<0.05); "ethical issues" sub-dimension differs according to education level (F=4.464; p<0.05) and "improvement efforts" sub-dimension differs according to status of holding a managerial position (t=-3.058; p<0.05).

In the "Reasons of Silence" dimension there are statistically significant results as following: "fear of work and fear of isolation" sub-dimension differs to age (t=2.123; p<0.05), marital status (t=-3.189; p<0.05), working experience in the hospital (t=2.002; p<0.05) and position in the hospital (F=2.782; p<0.05); "lack of experience" sub-dimension differs to marital status (t=-3.011; p<0.05), education level (t=-3.011; p<0.05) and position in the hospital (F=5.361; p<0.05).

Finally, in the "Perceived Results of Silence" dimension there are significant results as following: "results affecting performance and synergy" sub-dimension differs to their position in hospital ( $F=3.287$ ;  $p<0.05$ ); "results causing staff unhappiness" sub-dimension differs to gender ( $t=-2.261$ ;  $p<0.05$ ), marital status ( $t=-2.143$ ;  $p<0.05$ ) and their position in the hospital ( $F=5.806$ ;  $p<0.05$ ); "restrictions to improvement and development" sub-dimension differs according to marital status ( $t=-3.085$ ;  $p<0.05$ ) and working experience ( $t=2.568$ ;  $p<0.05$ ).

According to results of the current study organizational silence can be prevent by choosing managers according to qualification, education, and experience. In addition to these, increasing corporate belonging by providing active participation of the staff with high average age and professional experience can prevent organizational silence. Finally, it is considered that incentives to increase the educational level of the employees and employing non-physician personnel in the fields appropriate to their education and position, and the establishment of interior career goals on the subject may be effective in preventing organizational silence.

**Key Words** : Organizational Silence, Silence, Organizational Silence on Hospitals, Organizational Silence on Health Care Workers.

**Sağlık  
Çalışanlarının  
Örgütsel  
Sessizlik,  
Sessizliğin  
Nedenleri Ve  
Sonuçlarına  
İlişkin Görüşleri**

# SENDİKA TEMSİLCİLERİNİN LİDERLİK TUTUM VE DAVRANIŞLARININ SENDİKAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ

Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi

425

**Hilal KIŞIOĞLU**

*Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst., Çalışma Eko. ve End İlişk. ABD,*

*hilalkisioglu@hotmail.com*

**ORCID ID:** [orcid.org/0000-0002-4120-7951](https://orcid.org/0000-0002-4120-7951)

**Doç. Dr. Tuncay YILMAZ**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü,*

*tyilmaz@sakarya.edu.tr*

**ORCID ID:** [orcid.org/0000-0003-3167-4457](https://orcid.org/0000-0003-3167-4457)

## ÖZ

**Amaç:** Sakarya’da faaliyet gösteren kamu eğitim kurumlarındaki iş yeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerinin üyelerin sendikal bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

**Yöntem:** Sakarya genelinde kamu kurumlarında görev yapan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lisede görevli Eğitim Bir-Sen, Türk Eğitim-Sen ve Eğitim-Sen sendikalarına üye öğretmenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu kullanılmış ve yüz yüze görüşme yoluyla 380 sendika üyesi öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 24.0 programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler, analiz edilirken frekans, ortalama, yüzde alma, faktör analizi, korelasyon ve basit regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır.

**Bulgular:** Araştırma bulgularından hareketle işyeri sendika temsilcilerinin özellikleri şu şekildedir: arkadaş canlısı, diğerlerinin fikir ve önerilerini dinleyen, astlarına güvenen, karar alırken riske girmekten kaçınmayan, her işi kendisi yapmaya çalışan, kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilen, başkalarına görev ve sorumluluk vermekten kaçınmayan, açık ve dürüst bir yöntemi olan, tutarlı, eleştirilere açık, yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanan, kurallara ve prensiplere uymaya önem veren, iyi çalışmalarını takdir eden, amaçları belirgin, yeni projeler üreten, uygulanmakta olan planlar

üzerinde çok titiz, astlarını savunan, yeniliklere açık, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratan, astlarına adil davranan, gerektiğinde çabuk karar alan, planları dikkatli yapan, karar verirken astlarına söz hakkı veren, esnek ve değişime açık olmalarıdır. İş yeri sendika temsilcilerinin bu liderlik özelliklerinin üyelerin sendikal bağlılıkları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

**Sonuç:** İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerinin üyelerin sendikal bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Sendika Liderliği, Sendikal Bağlılık, Eğitim Sendikacılığı

## THE EFFECT OF LEADERSHIP ATTITUDES AND BEHAVIORS ON TRADE UNION COMMITMENT: SAMPLE OF SAKARYA PROVINCE

### ABSTRACT

**Aim:** The aim of this study is to determine the effect of leadership behavior characteristics of workplace union representatives in public education institutions operating in Sakarya on union commitment of members.

**Method:** A research was conducted on the teachers of Eğitim Bir-Sen, Türk Eğitim-Sen and Eğitim-Sen unions who work in public institutions in pre-school, primary, secondary and high schools in Sakarya. In the research, questionnaire form which was prepared for the purpose of the research was used as a data collection tool and a questionnaire was applied to 380 union member teachers were interviewed through face to face interviews. SPSS 24.0 was used in the analysis of the data obtained as a result of the research. Frequency, mean, percentage, factor analysis, correlation and simple regression analysis methods were used in the analysis of the obtained data.

**Findings:** Based on the research findings, the characteristics of workplace union representatives are as follows: friendly, listening to others' opinions and suggestions, trusting their subordinates, not avoiding risk when making decisions, trying to do each job themselves, always knowing who is responsible, not avoiding giving duties and responsibilities to others, open and honest method, consistent, open to criticism, liking to discuss new ideas, attaching importance to obeying rules and principles, appreciating good works, having clear goals, producing new projects, very meticulous on the plans being implemented, defending its subordinates, open to innovations,

eliminating conflicts, they are flexible and open to change. These leadership characteristics of workplace union representatives have an impact on members' union commitment.

**Results:** It was found that the leadership behavior characteristics of the workplace union representatives had an effect on the trade union commitment of the members.

**Key Words:** Leadership, Trade Union Leadership, Trade Union Commitment, Education Unionism

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

427

## I. Giriş

Günümüzde sendikaların geçmiş dönemlerle kıyaslandığında güç ve önemlerinin ciddi bir erezyona uğradığı görülmektedir. Sendikaların gücü, büyük ölçüde üye sayılarına bağlıdır. Sendikaların hem üye sayılarını arttırması ve hem de hali hazırdaki üyelerini elde tutması gerekmektedir. Bu noktada “işyeri sendika temsilcilerinin”, sendika üyelerine yönelik benimsedikleri liderlik tutum ve davranışları önemli bir kritik rol oynamaktadır.

Liderlik, astların faaliyetlerini saygılı, sadık ve etik bir şekilde motive etme ve etkileme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Rodrigues ve Ferreira, 2015:493). Liderlik örgütsel açıdan ele alındığında, örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için astların gönüllü gayretlerinin sağlanmasını içeren sosyal bir etkileşim sürecidir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014:275).

Küreselleşmeyle birlikte organizasyonlar yöneticiden çok lidere ihtiyaç duymaktadır. Yapılan araştırmalarda organizasyonların devamlılık sağlamasını ve büyümesini etkili liderlerin temin ettiği ifade edilmektedir. Lider sürekli öğrenen, değişime odaklı, izleyenleri gelişmeleri için teşvik ve motive eden, yeniliklere açık, insanların görüşlerine önem veren, deneyimlerini ve mesleki bilgilerini arttırmak için sürekli öğrenen ve öğrendiklerini takipçileriyle paylaşan, kendini geliştirmeye önem veren ve başarının tüm çalışanlara ait olduğuna inanan kişidir. Örgütler açısından liderlik kavramı ne kadar önemli ise, sendikalar açısından da kavram o derecede önem arz etmektedir. Bu noktada işyeri sendika temsilcileri üyelerle daha yakından ilişki kurduğu ve sendikaya yeni üye kazandırılmasında aktif rol aldıkları için işyeri sendika temsilcisinin liderlik özellikleri üyeler üzerinde daha etkili olmaktadır. İşyeri sendika temsilcileri, sendika üyelerini yakından tanımalı, yeterli performansa sahip olanları görevde yükselmeleri için motive etmeli, her türlü destek ve yardımı sağlamalı, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vererek eğitim

alanında farklı bakış açıları geliştirebilmelidir. Ayrıca, üyelerin fikir ve önerilerini açığa çıkarmalarına yardımcı olup, üyelerin yaratıcı ve yenilikçi yönlerini ortaya çıkarmalıdır.

Ayrıca işyeri sendika temsilcileri liderlik özellikleriyle sendikaya üye olabilecek durumdaki potansiyel kişileri söylem, tutum ve davranışlarıyla etkileyerek sendikaya üye olmalarını sağlamalı ve sendika üyelerini de sendikanın önemine inandırarak üyeliklerinin devamını ve sendikal bağlılıklarını arttırmalıdır.

## II. Sendikal Perspektiften Liderlik

Liderlik; belli koşullar altında, belirli kişisel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010:583). Erdem ve Dikici, liderliği genel anlamıyla, bireylerle grup arasındaki güç ve otoriteye dayalı bir ilişki olduğunu belirterek, liderin gücünü kullanarak grubu bir hedefe yönlendiren kişi olduğunu ifade etmektedir. Farklı bir tanıma göre de liderlik, grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler bakımından sahip olunan üstünlük olarak ifade edilmektedir (Dikici ve Erdem, 2009:199). Liderliğin tanımı, yapıldığı döneme, yere ve topluluklara göre değişiklik arz etmektedir. Liderlik, genişliği ve geçerliliği hangi taraftan bakılırsa değişik bir yönü ortaya çıkmaktadır. İnsanların olduğu her yerde liderler ve lider davranış biçimleri söz konusudur. Liderler, bir siyasi oluşumda, şirketlerde, askeri birliklerde, devlet yönetimlerinde, ailede, öğrenci topluluğunda, resmi veya resmi olmayan örgütlerde, kurumlarda gözlemlenmektedir (Akan vd., 2014:393).

Başarılı bir liderde bulunması gereken özelliklerin başında, değişimi algılayabilme ve anlayabilme, değişimin yaratacağı yeni şartları görebilme yeteneği olmalıdır. Liderlerin temel özelliklerine bakılacak olursa (Uslu, 2011:424):

- Liderler değişim ve yeniliklere daima açıktır.
- Mücadelecidirler.
- Çalışkanlık ve atılım gücüne sahiptirler.
- Organizasyonu başarıya doğru sürüklerler.
- Örgüt içinde gelişmeyi teşvik ve motive edici bir hava yaratırlar.
- Entelektüel ve sorgulayıcıdırlar.
- Hatalarından sürekli ders çıkarırlar.
- Takım ruhuna inanırlar.
- Paylaşımçı ve iletişim yetenekleri gelişmiştir.

Sendikalar açısından konu incelendiğinde, sendika liderliği ile ilgili az da olsa bazı çalışmalara rastlanmaktadır. Demirbilek (2003), çalışmasında sendika liderini sendikasını ve üyelerini temsil eden ve üyeleri adına hareket ederek onların ekonomik, sosyal ve kültürel hak ve menfaatlerini koruyup, geliştirmeye çalışan kişi olarak tanımlamaktadır.

Lordoğlu (2004) çalışmasında, Türkiye’de sendikal hareketin bir kriz içinde bulunduğunu; Türk sendikal hareketinde ortaya çıkan kriz alanlarına müdahale etmek gerektiğini; sendikal örgütlenmenin zayıflaması ve güçsüzleşmesinin nedenlerini belirterek, sendika-içi demokrasinin filizlenememesinin yeni sorunların ortaya çıkmasına sebep olacağını ifade etmiştir. Türk sendikal hareketi içinde sendika lideri ve sendikal ilişkilerin önemi üzerinde durmuştur.

Baykal (1994) “Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmasında, liderliğin detaylı tanımını yaparak örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde izleyicilerin çabalarına yön veren ve motive eden faktör olduğunu belirtmiş ve örgütlerde liderlik anlayışı üzerinde durmuştur.

Clark (2000), “Building More Effective Unions” adlı kitabın 10. bölümünü sendika liderliği başlığı altında oluşturmuş ve sendikaların, sendika liderlerinin ve aktif sendika üyelerinin daha güçlü örgütler oluşturmak için kullanabilecekleri fikirler, yaklaşımlar, programlar ve stratejiler önermiştir. Sendika liderliğini üç liderlik tarzı altında (liberal liderlik, etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik) değerlendirmiştir.

Sendikal liderlikle ilgili çalışmalar oldukça fazla olmakla birlikte yapılan çalışmaların genellikle sendika yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili olduğu görülmekte; fakat sendika temsilcilerinin liderlik özellikleriyle ilgili çok fazla çalışmaya rastlanılmamaktadır.

Bu konuda Katrinli ve Özmen’in (1989) “Grup Dinamiği Ve Liderlik Tipi Uygulaması” adlı çalışmalarında, 67 il sendika temsilcisinden 52’si üzerinde yaptıkları araştırmada otoriter, demokratik ve liberal lider tipini ölçecek sorular sorulmuş; araştırma sonucuna göre en çok benimsenen lider tipinin demokratik lider olduğu, en çok benimsenen lider eğiliminin ise orta yolcu olduğu, uygulamaya katılanların büyük kısmı liderde aranan güdü tipinin en çok başarı daha sonra da bağlılık olduğu ortaya çıkmıştır.

İşyeri sendika temsilcileri, sendikaların tanıtılması, yeni üyelerin kazanılması, üyelerin faaliyetlere katılımı ve sendikaya olan bağlılıklarının artırılmasında üyelerle daha yakın temas kurdukları ve sendika ile üye arasında köprü vazifesi gördükleri için iş yeri sendika temsilcilerinin seçiminde özellikle dürüst, güvenilir kişilik özelliklerine ve insanları



etkileyebilen, karizmatik, adalet duygusu gelişmiş iyi bir lider özellikleri olan kişiler olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. İş yeri sendika temsilcisinin bu görevleri nedeniyle temsilciler üzerinde daha fazla araştırma yapmak, liderlik özelliği olan iş yeri sendika temsilcileri seçmek ve bu liderlik özelliklerini geliştirmek sendikalar açısından üzerinde durulması gereken bir konu olarak düşünülmektedir.

### III. Sendikal Bağlılık

Sendika, çalışanların çalışma yaşamlarının koşullarını sürdürme veya şartları iyileştirme amacıyla sürekli olarak ücretli çalışanlar birliği olarak tanımlanmaktadır (Webb ve Webb, 2011:1). Koç ise sendikayı işçilerin hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek gayesiyle oluşturdukları örgüt olarak tanımlamaktadır (Koç, 2003:20). 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanununda sendika, “Kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar” olarak tanımlanmaktadır.

Porter and Smith (1970) bağlılığı genel olarak kuruluşa üyeliği sürdürme arzusu olarak tanımlamaktadır. Çalışma hayatında bireyler buldukları örgüte bağlılıkları yanında, üyesi oldukları sendikaya da bağlılık duyarlar. Bu bağlamda Demirbilek ve Çakır (2006), çalışma hayatında bireylerin bağlılık gösterebilecekleri bir diğer örgütün sendika olduğunu ifade etmişlerdir. Bilgin (2003) ise sendikal bağlılığı, üyenin sendikada kalma konusunda güçlü bir istek duyması, sendika için çaba sarfetme konusunda gönüllü olması ve örgütlü iş gücünün amaçlarına inanması olarak tanımlamıştır.

Sendikal bağlılıkla ilgili, Gordon ve arkadaşları, 1980 yılında yapmış oldukları “*Sendikaya Bağlılık: Bir Ölçek Geliştirilmesi Ve Korelasyonla Açıklanması*” adlı çalışmada sendikal bağlılık kavramını, örgütsel bağlılık kavramından yola çıkarak tanımlamıştır. Gordon yapmış olduğu araştırmada sendikal bağlılık için bir kriter geliştirmek istemiş ve bu amaçla beyaz yakalılardan oluşan bir sendikanın 1.377 üyesi üzerinde sendikalara yönelik tutumları, sendika bağlılığı, sendikaya katılımı, sosyalleşme etkilerini, demografik ve istihdam özelliklerini ve iş, şirket ve sendikadan memnuniyeti ölçen maddelerden oluşan bir anket çalışması yapmış; 4 boyuttan oluşan bir ölçek ortaya çıkmıştır. Bu dört boyut ise (Gordon vd 1980):

- Sendikaya sadakat (Union Loyalty)

- Sendikaya karşı sorumluluk (Responsibility to the Union)
- Sendika için çalışmaya isteklilik (Willingness to Work for the Union)
- Sendikacılığa inanç (Belief in Unionism) dır.

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

431

#### IV. Kamu Sendikacılığı ve Eğitim Sendikaları

Türkiye’de memur sendikaları işçi ve işveren sendikalarından sonra kurulmuştur. Yasan, sendikaların ülkemizdeki oluşumlarını, dünyadaki yapılanmalarına göre daha yakın bir geçmişe dayandığını belirtir. Memur sendikalarının kuruluşunun ve geçmişinin işçi sendikalarına göre daha geç başladığını ve memur sendikalarına karşı geliştirilen tepkinin işçi sendikalarına gösterilen tepkiden daha büyük olduğunu ifade etmiştir (Yasan, 2012:274).

18 Mart 1926 tarihinde çıkarılan 788 sayılı Memurin Yasası ile memur hukuku, ilk kez genel ve toplu nitelikte bir düzenlemeye kavuşmuştur. Memurin Yasası ile memurların nitelikleri, atanmaları, görevleri, aylık ve ödenekleri, görevden alınmaları, ilerleme ve yükselmeleri kanunla düzenlenmiştir (Gülmez, 2002:3). Aldatmaz (2002), Türkiye’de memurların ilk kez sendikalar halinde örgütlenme hakkının 1961 anayasasının 46/2. maddesinde tanındığını belirterek Türkiye’de çalışanlara işçi memur ayrımı yapmaksızın sendika kurma hakkı tanındığını ifade etmiştir. 1965 yılında çıkarılan 657 sayılı devlet memurları yasasının 22. maddesinde memurların sendika kurma ve üye olma haklarına yer verildiğini belirtmiştir. Gülmez (1996), sendika hakkının memurluk statüsüyle bütünleşmesini sağlayan ilk adımın 1961 Anayasasıyla atıldığını ifade ederek, 1965 tarihli ve 624 sayılı devlet personeli sendikaları yasasının devlet-memur arasındaki ilişkilerin o tarihe kadar ödünsüz biçimde dayandığı tek yanlılık ve otoriterlik öğelerini bir ölçüde yumuşatarak demokratikleşme yolunda adımlar atıldığını söylemektedir.

Işıklı (2005), 22 Eylül 1971 tarihli resmi gazeteyle ilan edilen Anayasanın 46. Maddesi ile sendika hakkının çalışanlar yerine işçilere tanınarak daraltıldığını; 119. madde ile de memurların sendika hakkının açıkça yasaklandığını ifade etmiştir. Demir (2013), Anayasanın geçici 16. maddesiyle de daha önce kurulmuş olan memur sendikalarının faaliyetlerinin sona erdirildiğinin hükme bağlandığını belirterek memurların 1971 yılından 1980 senesine kadar dernekler şeklinde örgütlendiklerine vurgu yapmaktadır.

Mahiroğulları (2011), memurların örgütlenmesiyle alakalı arayış sürecinin 1990’da Eğitim İş ve Eğitim-Sen’in fiilen kurulmasıyla somut bir sonuca vardığını ifade etmiştir. 1991’de kurulan DYP-SHP koalisyon

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

hükümeti, kamu görevlilerinin örgütlenmesiyle ilgili 87 ve 151 sayılı İLO sözleşmelerini TBMM’de Kabul etmiş; yasal düzenleme 1992 senesinde resmi gazeteyle yürürlüğe girmiş, 1993 tarihli Başbakanlık Genelgesiyle memur sendikacılığı tanınmıştır. Memur sendikacılığıyla alakalı özel kanun çıkması beklenmeden çok sayıda sendika ve konfederasyon (Türkiye Kamu Sen, KESK, Memur Sen vb.) kurulmuştur. O dönemde kurulan, Eğitim Bilim ve Kültür Emekçileri Sendikası (Eğitim-Sen) 1990, Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası (Türk Eğitim-Sen) 1992 ve yine aynı yıl Eğitimciler Birliği Sendikası (Eğitim Bir Sen) bugün de halen varlığını sürdüren ve üye sayıları bakımından öne çıkan eğitim sendikalarıdır.

Uçkan (2013), 1971 yılında Anayasada yapılan değişiklikten itibaren 1995 yılında kadar Türkiye’de kamu görevlilerinin sendikal haklarının bulunmadığını ve 1995 yılında anayasanın 53. maddesine bir fıkra eklenerek kamu görevlilerine örgütlenme ve toplu görüşme hakkı tanındığını; bu fıkranın uygulanmasına ilişkin usulleri içeren kamu görevlileri sendikaları kanununun ise 2001 yılında çıkartıldığı; 1995 yılından 2001 yılına kadar kurulan kamu görevlileri sendikalarının, yasal bir düzenlemeden yoksun olarak faaliyet gösterdiğini ifade etmektedir.

Kamu görevlilerine yönelik, 12 Temmuz 2001 tarih ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu’yla birlikte kendilerine özgü yasa çıkarılmıştır. 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu’nda 2004, 2006, 2007 ve 2008 yıllarında değişiklikler yapılmış; en son 2012 tarihinde 6289 sayılı Kanunla 4688 sayılı Kanun revize edilmiş birçok maddesinde değişiklik yapılarak, kanunun ismi “Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu” olarak değiştirilmiş ve kamu görevlilerine toplu pazarlık hakkı verilmiştir.

Öğretmen sendikaları veya eğitim sendikaları, öğretmenlerin ve diğer eğitim çalışanlarının ortak çıkarlarını korumak, geliştirmek ve ilerletmek için kurulan örgütlerdir. Eğitimcilerin ortak çıkarlarının neler olduğu ve nasıl takip edilmeleri gerektiği, bu örgütler içindeki tartışmaların öne çıkan konu başlıklarını oluşturmaktadır. Öğretmen sendikaları yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde çeşitli şekillerde örgütlenmektedir. Sendika üyeliği yoğunluğu çeşitli bölgelerde değişiklik gösterirken, genellikle öğretmen sendika üyeliği oranları, faaliyet gösterdikleri ülkelerin her birinde en yüksek sendika üyeliği oranlarına sahiptir. Farklı sendikaların varlığı, sendikaların felsefi, politik ve stratejik konulara nasıl cevap vereceği üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Mccollow, 2017:1-2). Demir (2009), kamu görevlileri arasında en eski örgütlenme geleneğine sahip olan kesimin öğretmenler olduğunu belirterek, sebebinin de öğretmenlerin

toplum sorunlarına karşı daha duyarlı olmaları ve sürekli düşük ekonomik şartlarda çalıştırılmaları olduğunu ifade etmiştir.

Türkiye’de 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu’nun 5. Maddesine göre 11 hizmet kolu bulunmaktadır. Aile, Çalışma ve Sosyal hizmetler Bakanlığı verilerine göre 11 hizmet kolunda 9 konfederasyon, 43 sendika bulunmaktadır (www.ailevecalisma.gov.tr).

Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmet Kolunda yer alan 43 sendikadan sırasıyla en çok üyesi bulunan 3 sendika;

- Eğitim Bir Sen
- Türk Eğitim Sen ve
- Eğitim Sen’dir.

## V. Araştırma Metodolojisi Ve Bulgular

*Araştırmanın amacını* Sakarya’da faaliyet gösteren kamu eğitim kurumlarındaki iş yeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerinin üyelerin sendikal bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

*Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem Yöntemi ise*, Sakarya’da faaliyet gösteren eğitim kurumlarında görevli okul öncesi, ilk ve orta öğretim okullarındaki sendika üyesi öğretmenler oluşturmaktadır. Sakarya’da Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı 693 okulda görevli 11.275 kamu görevlisinden 8.330’u sendikaya üye durumdadır. Sakarya’da sırasıyla en çok üyesi bulunan 3 sendikanın

- Eğitim Bir-Sen (Eğitimciler Birliği Sendikası),
- Türk Eğitim-Sen (Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası),
- Eğitim-Sen (Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası) üyeleri araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmet Kolunda yer alan sendikalarda öğretmenler ve memurlar üye olarak yer almaktadır. Araştırma, sadece kamu okullarında görevli öğretmenler üzerinde yapılmıştır. 3 sendikada Mayıs 2018 verileriyle toplam üye öğretmen sayısı 7.471’dir. Sendikaların üye sayıları şöyledir:

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

433

**Tablo 1.****Araştırma Kapsamındaki Sendikalar ve Üye Sayıları**

Sendika	Üye Sayısı
Eğitim Bir-Sen	4714
Türk Eğitim- Sen	2390
Eğitim-Sen	367

Çalışmada olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir şekilde ortaya koyan bir araştırma türü olan nicel araştırma yöntemlerinden anket ile veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde istatistiksel analizlerin yapılma aracı olan SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows Version 24.0 programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler, analiz edilirken frekans, ortalama, yüzde alma, faktör analizi, korelasyon ve basit regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmada zümrelere göre (tabakalı) örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında üyelere 380 anket yapılmıştır. Ankette, üyelerin iş yeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini nasıl algıladıklarını belirlemeye yönelik 24 ifadeden oluşan Liderlik Davranış Özelliği Ölçeği ve üyelerin Sendikal Bağlılık Derecelerini ölçmek için 30 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır.

**5.1. Demografik ve Genel Yapıya İlişkin Bulgular**

Ankete katılan katılımcıların demografik yapılarına ilişkin öne çıkan özellikler aşağıda sunulmuştur:

**Tablo 2.****Demografik ve Genel Yapı**

%50,5'i (192 kişi) erkektir.

%37,9'u (144 kişi) 31-40 yaş aralığındadır.

%87,4'ü (332 kişi) evlidir.

%84,2'si (320 kişi) lisans mezunudur.

%42,9'u (163 kişi) orta okulda görev yapmaktadır.

Tablo 2. Devamı

%24,5'i (93 kişi) sınıf öğretmenidir.
%32,1'i (122 kişi) 21 yıl ve üzeri çalışmıştır.
%30,8'i (117 kişi) 4-7 yıl arasında buldukları kurumda görev yapmaktadır.
%58,9'u (224 kişi) Eğitim Bir-Sen'e, %32,1'i (122 kişi) Türk Eğitim-Sen'e, %8,9'u (34 kişi) ise Eğitim-Sen'e üyedir.
%22,6'sı (86 kişi) 4-6 yıl, %22,6'sı (86 kişi) 6-10 yıldır sendikaya üyedir.
%90,0'ı (342 kişi) sendikada herhangi bir görevde yer almamaktadır.
%61,3'ü (233 kişi) üyesi bulunduğu sendikadan memnun olmaktadır.
%78,2'si (297 kişi) üyesi bulunduğu sendikayı değiştirmemiştir
%83,2'si (316 kişi) üyesi bulunduğu sendikayı değiştirmeyi düşünmemektedir.
%55,3'ü (210 kişi) üyesi buldukları sendikaya üye olmalarında iş yeri sendika temsilcisinin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olmadığı görüşündedir.
%61,1'i (232 kişi) üyesi buldukları sendikadan ayrılmalarında iş yeri sendika temsilcisinin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olmadığı görüşündedir.
%52,6'sı (200 kişi) hak ve çıkarlarını iyi koruyacağına inandıkları için sendikaya üye olmuşlardır
%61,6'sı (234 kişi) üyesi bulunduğu sendika binasının yerini bilmektedir.

Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi

435

## 5.2. Liderlik Davranış Özelliği Ölçeği

Araştırmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen tarafından 1991 yılında geliştirilen Dilaver Tengilimoğlu tarafından Türkçeye uyarlanan ve "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" adlı çalışmada yer alan liderlik davranış özelliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmıştır. Araştırma kapsamında ankette yer alan 36 ifadeden benzer ifadeler çıkarılarak 24 ifadeye indirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucuna göre KMO değeri 0,98 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Barlett küresellik testi sonucunda göre ( $X^2_{(276)} = 9755.080$ ,  $p=0,000$   $p<0.01$ ) ki kare değerlerinin anlamlı çıktığı anlaşılmaktadır. Tengilimoğlu (2005) çalışmada liderlik

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

davranış özelliği ölçeğinin Cronbach Alpha katsayı değerini 0.9710 bulmuştur. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) 0,98 olarak hesaplanmıştır.

*Liderlik Davranış Özelliği Ölçeği*'ne ilişkin frekans dağılımı aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 3.  
Liderlik Davranış Özelliği Ölçeği Frekans Dağılımı**

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum					Toplam
	%	%	%	%	%	
1. Arkadaşçadır	2,4	2,9	8,7	38,9	<b>46,1</b>	98,9
2. Fikir ve önerileri dinler.	1,3	4,5	8,4	42,6	42,1	98,9
3. Astlarına güvenir.	1,3	2,6	13,4	42,9	37,9	98,2
4. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	1,8	5,5	25,8	37,9	27,4	98,4
5. Her işi kendisi yapmaya çalışır.	2,9	23,4	29,5	30,8	11,3	97,9
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	1,1	3,7	19,7	47,1	26,1	97,6
7. Görev ve sorumluluk vermekten kaçınmaz.	1,8	3,2	20,3	46,3	26,8	98,4
8. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	1,8	2,6	11,6	43,7	38,7	98,4
9. Tutarlıdır.	1,3	2,9	13,4	43,2	38,2	98,9
10. Eleştirilere açıktır.	1,3	4,5	16,3	41,8	34,7	98,7
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	1,1	3,7	16,1	46,8	31,3	98,9
12. Kurallara uymaya önem verir.	1,6	2,4	12,1	47,4	35,0	98,4
13. İyi çalışmalarını takdir eder.	1,3	3,7	13,7	43,9	36,1	98,7
14. Amaçları belirgindir.	1,1	3,9	15,8	47,1	30,8	98,7
15. Yeni projeler üretir.	1,1	6,1	29,2	38,7	23,4	98,4
16. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	0,5	4,2	22,4	43,4	28,2	98,7



**Tablo 3. Devamı**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
17. Astlarını savunur	2,1	2,9	16,8	<b>42,9</b>	33,9	98,7
18. Yeniliklere açıktır.	1,3	3,4	17,6	<b>43,4</b>	32,4	98,2
19. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	1,3	3,4	20,0	<b>46,1</b>	27,4	98,2
20. Astlarına adil davranır.	1,6	2,4	15,5	<b>45,3</b>	33,7	98,4
21. Gerekteğinde çabuk karar alır.	1,8	2,1	21,3	<b>45,0</b>	28,4	98,7
22. Planları dikkatli yapar.	1,8	2,1	16,6	<b>50,3</b>	28,2	98,9
23. Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	1,8	2,4	17,1	<b>46,6</b>	31,1	98,9
24. Esnektir ve değişime açıktır.	1,8	3,9	17,4	<b>45,5</b>	30,3	98,9

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

**437**

### 5.3. Sendikal Bağlılık Ölçeği

Gordon, Philpot, Burt, Thompson ve Spiller tarafından 1980'de 48 maddeli olarak geliştirilen Sendikal Bağlılık Ölçeği; Ladd, Gordon, Beauvais ve Morgan tarafından 28 maddeye indirgenerek sadeleştirilmiştir. S. Leman Bilgin tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bilgin sendikal bağlılık ölçeğinin yeterli yapı geçerliği ve güvenilirlik özelliğine sahip olduğunu belirtmiş; ölçeğin Cronbach alfa katsayısını 0,85 olarak hesaplamıştır. Araştırmada, Bilgin (2003) tarafından dilimize uyarlanıp geçerliliği ve güvenilirliği saptanan versiyonu kullanılmıştır. Verilerin analizinde boyutlar bazında değil ölçeğin geneli dikkate alınmıştır. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,90 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Barlett küresellik testi sonucunda göre ( $X^2_{(435)} = 4440.675$ ,  $p=0,000$   $p<0.01$ ) ki kare değerlerinin anlamlı çıktığı anlaşılmaktadır. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) 0,81 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4.**

**Sendikal Bağlılık Ölçeği Frekans Dağılımı**

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
	%	%	%	%	%	%
1. İşyeri yönetiminin toplu sözleşme hükümlerine harfiyen uyup uymadığını izlemek, her sendika üyesine düşen bir sorumluluktur.	1,3	3,4	14,2	<b>48,2</b>	31,8	98,9
2. Sendika yararına olabilecek bilgilere “kulak kabartmak” her çalışanın görevidir.	1,8	4,5	16,3	<b>48,7</b>	27,4	98,7
3. İşyerinde yükselmek, sendikada kalmaktan daha önemlidir.	22,6	20,3	<b>23,7</b>	22,1	9,5	98,2
4. Üyeler davranışta bulunurken sendikanın adını, imajını gözönünde bulundurmaldırlar.	3,9	10,5	18,2	<b>42,9</b>	22,1	97,6
5. Üyesi bulunduğum sendikaya fazla bağlılık duymuyorum.	18,7	<b>26,8</b>	25,5	18,2	9,5	98,7
6. Şimdiki işim gibi bir iş yaptığım sürece, bu sendikanın üyesi olup olmamak benim için önemli değildir.	20,0	<b>30,8</b>	23,9	17,1	6,8	98,7
7. Bir diğer çalışana itiraz hakkını kullanmada destek olmak veya yardım etmek, her sendika üyesinin görevidir.	2,1	3,4	14,7	<b>48,9</b>	28,7	97,9
8. Sendikanın başarılı olması için normal olarak bir üyeden beklenenin çok üstünde çaba göstermeye hazırım.	4,7	13,4	<b>32,9</b>	31,8	15,5	98,4

**Tablo 4.Devamı**

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
	%	%	%	%	%	%
9. Yapacağım işin aynı özellikte olması koşuluyla sendikasız bir işyerinde de rahatlıkla çalışabilirdim.	8,9	16,6	28,2	<b>28,7</b>	15,5	97,9
10. Bu sendikadaki üyelerin çoğuna fazla güvenim ve inancım yoktur.	19,7	<b>33,4</b>	27,4	11,1	7,1	98,7
11. Arkadaşlarıma sendikamdan, üye olunması gereken önemli bir örgüt olarak bahsederim.	6,3	15,8	27,6	<b>34,5</b>	14,2	98,4
12. Sendikaya üye olmak çok şey kazandırabilir.	3,9	13,7	25,8	<b>41,6</b>	13,2	98,2
13. Sendikanın yayınlarını (bülten vb.) okumaya değer bulmuyorum.	17,4	<b>26,1</b>	<b>26,3</b>	20,8	7,6	98,2
14. Sendikaya yardımım dokunsun diye özel bir çalışma yapacağımı pek sanmam.	13,4	24,7	<b>32,4</b>	22,1	5,8	98,4
15. Üyeler sendikaya ödedikleri aidata karşılık yeterince yarar elde edemiyorlar.	9,2	22,9	<b>29,7</b>	26,3	10,0	98,2
16. Sendikada aktif olmayarak, iş yeri yönetimiyle ilişkilerimi geliştirmeyi düşünüyorum.	16,6	22,1	<b>34,2</b>	19,2	6,1	98,2
17. Sendikaya katılma kararımın kendim için doğru bir adım olduğuna inanıyorum.	3,2	5,5	24,7	<b>42,6</b>	22,1	98,2
18. Sendikanın değerleriyle benim kişisel değerlerim birbirinden biraz farklıdır.	14,5	<b>32,9</b>	23,2	22,6	5,0	98,2
19. İstendiği takdirde, sendika için kurulan bir komitede hizmet verebilirim.	7,9	<b>16,1</b>	31,8	30,5	10,8	97,1
20. Sendika bülteninde yararlı bilgiler yer almıyor.	16,1	<b>31,8</b>	32,9	12,4	5,0	98,2
21. İstendiği takdirde, sendikanın yerel şubesinde görev alabilirim.	10,5	<b>22,6</b>	30,5	23,7	10,3	97,6

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

**439**

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

**Tablo 4.Devamı**

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
	%	%	%	%	%	%
22. Sendikaya üye olmamın tek nedeni, yaptığım işin karşılığını (ücret artışı, terfi vb) almayı garantilemektir.	35,0	31,8	16,8	10,0	4,2	97,9
23. Sendikadan çok işime bağlıyım.	3,9	3,9	13,2	39,5	36,1	96,6
24. İş yeri yönetiminin sözleşmeye uyup uymadığını izlemek üyenin değil, iş yeri sendika temsilcisinin görevidir.	6,3	17,6	28,9	33,2	11,8	97,9
25. Bu sendikanın bir parçası olmakla gurur duyuyorum.	3,2	7,6	23,4	43,2	19,5	96,8
26. Bu güne kadar olanlara ve bundan sonra neler bekleyebileceğime dayanarak, bu işyerinde çalıştığım sürece bu sendikanın üyesi olarak kalmak niyetindeyim.	3,7	2,6	26,3	42,6	23,2	98,4
27. Bu sendikanın başardıkları, kendini bir amaca adanmış insanların neler yapabileceğinin iyi bir örneğidir.	2,6	8,4	27,4	42,1	18,2	98,7
28. Bu sendikada, üyelerin isteklerine pek önem verilmiyor.	20,8	29,7	28,7	14,2	5,8	99,2
29. Sendika temsilcimin liderlik davranış özellikleri sendikaya bağlı olmamda etkilidir.	7,9	16,1	24,2	38,9	11,6	98,7
30. Sendika temsilcisinin şikayet ve problemleri çözme becerisi, sendikaya bağlılığımı artırır.	4,7	6,3	20,3	43,7	23,9	98,9

**Tablo 5.**  
**Ölçeklerin Ortalamaları**

ÖLÇEKLER	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik Davranış Özelliği	376	1,00	5,00	4,0092	0,712
Sendikal Bağlılık	380	1,67	4,73	3,3830	0,425

Tabloda sendika üyeleri için hazırlanan ankette kullanılan ölçeklerin minimum, maximum değerleri, ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Liderlik davranış özelliği ölçeğinin ortalaması  $m=4,0092$  ve sendikal bağlılık ölçeğinin genel ortalaması  $m=3,3830$  olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 6.**  
**Ölçeklerin Korelasyonu**

Liderlik Davranış Özelliği Sendikal Bağlılık		
Liderlik Davranış Özelliği	1	,583**
Sendikal Bağlılık	,583**	1

Not: \*\*  $p<0.01$

Korelasyon, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki yada daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek ve bu ilişkinin derecesini (şiddetini) ortaya koymak için kullanılan istatistiki analizdir. Korelasyon katsayısı  $-1$  ile  $+1$  arasında değişen değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Liderlik Davranış Özellikleri ile sendikal bağlılık ölçeğinin korelasyon analizi sonucunda liderlik davranış özellikleri ile sendikal bağlılık arasında pozitif korelasyon ( $r= 0,583$ ,  $p=0,000$   $p<0.01$ ) yani aralarında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

**Tablo 7.**  
**Ölçeklerin Regresyonu**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	F	B	T
Liderlik Davranış Özelliği	Sendikal Bağlılık	,583	,340	192,994	,345	13,892

Regresyon, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki oranını açıklayan bir analiz yöntemidir. Araştırma kapsamında liderlik davranış özelliklerinin sendikal bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek için basit

regresyon analizi yapılmıştır. Liderlik davranış özellikleri, sendikal bağlılığı % 34 oranında açıklamaktadır. Liderlik davranış özelliklerindeki bir birimlik artışın sendikal bağlılığı 0,345 arttırdığını göstermektedir. Liderlik davranış özelliklerinin sendikal bağlılık ( $\beta= 0,345, p=0,000 p<0,05$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

## VI. SONUÇ

Sendikalar açısından lider, üyelerin hak ve menfaatini gözeten, üyelerinin eğitim ve gelişmelerini destekleyen, üyelerinin sendikal faaliyetlere katılımlarını sağlayan, üyelerin sendikaya olan bağlılıklarını arttıran, ve onları sendikaların amaçları doğrultusunda yönlendiren kişidir.

Sendikaya bağlılık ise, üyelerin sendikaya duydukları aidiyet duygusu ile ilgilidir. Üyeler sendikaya olan bağlılığını, uzun süre sendika üyesi olma isteği ile beraber sendikanın amaçları doğrultusunda aktif rol alarak, sendika için gönüllü çalışmalarda bulunarak göstermektedir. Üyeleri, bu noktada teşvik edip destekleyecek kişi ise sendika yöneticisiyle beraber iş yeri sendika temsilcisidir.

İş yeri sendika temsilcileri, sendikalar açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü iş yeri sendika temsilcileri çalışma ortamlarından ötürü üyelerle birebir ve yakın bir ilişki içerisinde ve sendikalar da güçlerini üye sayılarından almaktadır; bu yüzden de sendikaya yeni üye kazandırılması açısından kendilerine büyük görev düşmektedir.

Sendikanın adını duyurabilmesi, sendikanın başarısı ve hedeflerini gerçekleştirilebilmesi ancak etkili bir işyeri sendika temsilcisinin olmasına bağlıdır. Üyelerle temsilciler çalışma ortamında bir arada oldukları için sendika temsilcisinin üyeleri iyi tanıması, sorunları olduğunda çözüm arayışına girecek ilk kişi olmaları, üyelerin sendikaya olan bağlılıklarının arttırılmasında, sendikal faaliyetlere katılımın sağlanmasında, üyeleri bir arada tutma ve üyeler arası dayanışmayı sağlama açısından sendika temsilcilerinin liderlik özelliğine sahip olmaları kritik bir önem taşır.

Araştırma bulgularından hareketle iş yeri sendika temsilcilerinin belirlenmesi süreçlerinde aşağıdaki özelliklere ilgili kişilerin sahip olması, yeni üyelerin kazanılması ve eldeki üyelerin tutulması açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Araştırma bulgularından hareketle işyeri sendika temsilcilerinin özellikleri: arkadaş canlısı, diğerlerinin fikir ve önerilerini dinleyen, astlarına güvenen, karar alırken riske girmekten kaçınmayan, her işi kendisi yapmaya çalışan, kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilen,

başkalarına görev ve sorumluluk vermekten kaçınmayan, açık ve dürüst bir yöntemi olan, tutarlı, eleştirilere açık, yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanan, kurallara ve prensiplere uymaya önem veren, iyi çalışmalarını takdir eden, amaçları belirgin, yeni projeler üreten, uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titiz, astlarını savunan, yeniliklere açık, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratan, astlarına adil davranan, gerektiğinde çabuk karar alan, planları dikkatli yapan, karar verirken astlarına söz hakkı veren, esnek ve değişime açık olmalarıdır.

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

443

### Kaynakça

- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51): 392-415.
- Aldatmaz, E. B. (2002). Türkiyede Eğitim Sendikaları ve Etkinliklerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Baykal, D. (1994). Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Bilgin, L. S. (2003). Sendikaya Bağlılık Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*. 5(4): 12-31.
- Clark, P. F. (2000). Building More Effective Unions. Cornell University Press, New York 14850.
- Demir, F. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Sendikaların Okul Yaşamına Etkileri ve Eğitim Çalışanlarının Sendikalara Üye Olmama Nedenleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi EBE.
- Demir, Ş. (2009). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Sendikal Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.
- Demirbilek, T ve Çakır, Ö. (2004). *Sendikal Bağlılık*. İstanbul: Petrol – İş Yayını.
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1): 22-37.
- Demirbilek, T. ve Çakır, Ö. (2006). İkili Bağlılık Hem İşletmeye Hem Sendikaya Bağlı Olunabilir Mi? *İÜ İktisat Fakültesi Dergisi*, 55(1): 124-141.
- Dikici, M. ve Erdem, O. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29): 198-213.



**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

444

- Gordon, M. E., Philpot, J.W. , Burt, R. E. vd (1980). Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlate. *Journal of Applied Psychology Monograph*. v. 65, n. 4.
- Gülmez, M. (1996). Dünyada Memurlar ve Sendikal Haklar. Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Gülmez, M. (2002). Kamu Görevlileri Sendika ve Toplu Görüşme Hukuku. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu,  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4688.pdf> (15.01.2019).
- Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu,  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6356.pdf> (15.01.2019).
- Kamu Görevlileri İstatistikleri,  
<https://www.ailevecalisma.gov.tr/istatistikler/calisma-hayati-istatistikleri/sendikal-istatistikler/kamu-gorevlileri-istatistikleri/>  
(18.09.2018).
- Işıklı, A. (2005). Sendikacılık ve Siyaset. Ankara: İmge Kitabevi.
- Katrinli, A.E. ve Özmen, Ö. N. T. (1989). Grup Dinamiği ve Liderlik Tipi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4, 1-2.
- Koç, Y. (2003). Türkiye İşçi Sınıfı ve Sendikacılık Hareketi Tarihi. Ankara: Analiz Basım Yayın Türkiye Yol İş Sendikası.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Lordoğlu, K. (2004). Türkiye’de Mevcut Bazı Sendikaların Liderlik ve Yönetim Anlayışları ve Bazı Sendikal Sorunlardan Örnekler. *Çalışma ve Toplum Dergisi*,1: 81-96.
- Mahiroğulları, A. (2011). Dünyada ve Türkiyede Sendikacılık. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- McCollow, J. (2017). Teacher Unions. Oxford Research Encyclopedia Education.
- Porter, L. W. ve Smith, F.J. (1970). The Etiology of Organizational Commitment: A Longitudinal Study of The Initial Stages of Employee-Organizational Reactions. Unpublished Manuscript, Graduate School of Administration, University of California at Irvine.
- Rodrigues, A.O ve Ferreira, C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF, Bragança Paulista*. 20(3): 493-504.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.13(50): 274-293.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14): 1-16.
- Uçkan, B. (2013). Sendikacılık. Uçkan, B (Ed.). Ankara: AÖF Yayınları.
- Uslu, D. Y. (2011). Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16(22): 429-455.
- Webb S. J. ve Webb B.P. (2011). The History of Trade Unionism. 1666-1920.
- Yasan, T. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Sendikalara İlişkin Görüşlerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi: Malatya İl Merkezi Örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31(1): 271-293.

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

**445**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP ATTITUDES AND  
BEHAVIORS ON TRADE UNION COMMITMENT  
SAMPLE OF SAKARYA PROVINCE****EXTENDED ABSTRACT****446**

Trade unions have a great importance in terms of protecting the rights and interests of employees. The union is a group of people (workers, employers and public officials) who come together to get better wages, working conditions and a safer working environment. The role and importance of trade union managers in carrying out their activities effectively is very important. Leadership is the person who directs people towards a specific purpose, while the leader is the one who influences people and directs them towards a common purpose. In terms of trade unions, the leader is the person who takes care of the rights and interests of the members, supports the education and development of its members, ensures the participation of its members in the trade union activities, increases the loyalty of the members to the union and directs them for the purposes of the unions.

The union is a legal entity that is created to protect and develop the common economic, social and professional rights and interests of employees. Union commitment is related to members' sense of belonging to the union. Members show their loyalty to the union by taking an active role in line with the objectives of the union along with the desire to become a member of the union for a long time and voluntary work for the union. The person who will encourage and support the members at this point is the workplace union representative with the union manager.

Workplace union representatives play an active role in the promotion of the union, the recruitment of new members, participation of the members in the activities and increasing their loyalty to the union

In order to achieve all this, workplace union representatives need to have honest, reliable, charismatic personality traits and their ability to affect people and a sense of justice. Because of the high level of mission and critical importance, the selection of the workplace union representatives with leadership characteristics and the development of their leadership characteristics are critical for the trade union administrations.

It is believed that the leadership characteristics of workplace union representatives are effective in bringing new members to trade unions,

keeping members present and increasing trade union loyalty among members. In this context, the purpose of the research is to determine the effects of leadership behavior characteristics of the workplace union representatives on the trade union commitment of the members of the Sakarya public educational institutions.

The sample of the research is composed of union member teachers in pre-school, primary and secondary schools in the educational institutions in Sakarya. Of the 11,275 public officials working in 693 schools in the Ministry of National Education in Sakarya, 8,330 are members of the union. The first three trade unions in Sakarya, respectively, are as follows: Eğitim Bir-Sen, Türk Eğitim-Sen, Eğitim-Sen. The research was conducted with teachers from these three trade unions.

In this study, data were collected from the quantitative research methods which are objectively, quantifiable in terms of object and events. The questionnaire form which was prepared for the purpose of the research was used as a data collection tool and a questionnaire was applied to 380 union member teachers through face-to-face interviews. The questionnaire consisted of a 24-item Leadership Behavioral Attitude Scale and a scale consisting of 30 statements to measure the members' trade union commitment. In the analysis of the data obtained from the study, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows Version 24.0 program was used. While analyzing the data, frequency, mean, percentage, factor analysis, correlation and simple regression analysis methods were used.

According to the research results, the characteristics of the workplace union representatives are as follows: Union Representatives

They are friendly	They attach importance to others' ideas and suggestions
Trust their subordinates	They do not hesitate to take risks when making decisions
They try to do everything themselves	Objectively determine the areas of responsibility of the people they work with
Open and honest methodology	Do not refrain from giving duties and responsibilities to others
Don't worry about criticism	They are open to new ideas and thoughts
Follow the current plans and projects closely	Give importance to obeying rules and principles

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

448

They are excited to produce new projects	They always appreciate people with high performance in their surroundings
Defend subordinates in negative situations	They do not make decisions on their own.
Open to innovations	Create opportunities to eliminate conflicts
They act justly against their subordinates	Make the right decisions while under stress
Describe the goals and objectives clearly	They are very careful and careful when planning.
They are flexible and open to change	They are consistent.

As a result of the analyzes:

- The KMO value of the leadership behavior trait scale was calculated as 0.98. In addition, according to the Barlett sphericity test ( $X^2_{(276)} = 9755.080, p=0,000 p<0.01$ ) it is understood that the chi-square values are meaningful. The reliability values of the scale (Cronbach alpha) were calculated as 0.98.
- Union Commitment Scale; The KMO value was calculated as 0.90 according to the results of the analysis. In addition, according to the Barlett sphericity test ( $X^2_{(435)} = 4440.675, p=0,000 p<0.01$ ) it is understood that the chi-square values are meaningful. The reliability values of the scale (Cronbach alpha) were calculated as 0, 81.
- The mean of the leadership behavior scale was  $m = 4,0092$  and the overall average of the trade union loyalty scale was calculated as  $m = 3,3830$ .
- As a result of the correlation analysis of the Leadership Behavior Traits and the trade union commitment scale, there was a positive correlation between the leadership behavior characteristics and trade union commitment ( $r = 0.583, p = 0.000 p < 0.01$ ).
- A simple regression analysis was conducted to measure the effect of leadership behavior characteristics on union commitment. Leadership behavior characteristics explain union commitment by 34%. A one-unit increase in leadership behavior characteristics indicates that the union commitment increased by 0.345. Leadership behavior characteristics have

a positive and significant relationship on trade union commitment ( $\beta = 0.345, p = 0.000, p < 0.05$ ).

According to the results of the analysis, it was found that the leadership behavior characteristics of the workplace union representatives had an effect on the trade union commitment of the members.

**Key Words:** Leadership, Trade Union Leadership, Trade Union Commitment, Education Unionism

**Sendika  
Temsilcilerinin  
Liderlik Tutum  
ve  
Davranışlarının  
Sendikal  
Bağlılık Üzerine  
Etkisi**

449

## ÇOCUK DOSTU OTELLER İLE İLGİLİ ŞİKÂyetLERE YÖNELİK BİR İÇERİK ANALİZİ<sup>1</sup>

Çocuk Dostu  
Otel İle İlgili  
Şikâyetlere  
Yönelik Bir İçerik  
Analizi  
451

*Arş.Gör. Dr. Sevinç ASLAN*

*İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü  
goktepe@istanbul.edu.tr*

*ORCID ID: 0000-0002-0856-0278*

*Dr. Öğr. Üyesi Nurperihan TOSUN*

*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
nkarabulut@cumhuriyet.edu.tr*

*ORCID ID:0000-0001-6548-3099*

*Arş.Gör.Dr. Sümeyye ARSLAN KURTULUŞ*

*İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü  
sumeyye.kurtulus@medeniyet.edu.tr*

*ORCID ID: 0000-0003-4782-5061*

### ÖZ

**Amaç:** Ebeveynler tatillerini planlarken, konaklayacakları otel işletmesinin hem kendileri, hem de çocukları için uygun bir tesis olmasına dikkat etmektedirler. TÜİK 2017 verilerine göre Türkiye’de toplam hane halkı içerisinde eş ve çocuklardan oluşan aile oranının % 43,5 olduğu düşünüldüğünde, çocuklu ailelerin turistik ürün satın alma kararlarının önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Yalnızca yerli turistler değil, yurt dışından gelen turistler de çocuklarıyla rahat tatil yapabilecekleri otel arayışına girmektedirler. Bu noktada “çocuk dostu otel” niteliği taşıyan tesisler, çocuklu ailelerin ilgisini çekmektedir. Bu tür tesisler, aileler tarafından çocuklarının rahat etmesi açısından öncelikli olarak tercih edilebilmektedir. Seyahat eden çocuklu ailelerin sayısı ve talepleri arttığandan; çocuklar için çeşitli imkan ve faaliyetleri barındıran, aileler için uygun oda, yeme içme gibi olanakları sunabilen oteller olarak tanımlanan çocuk dostu otellere ilişkin araştırmalar yapmak önem kazanmıştır. Çocuk dostu otel olma niteliğinin tam olarak yerine getirilmesi bu açıdan önemlidir. Ancak bu otellere de bir takım şikâyetler geldiği gözlemlenmektedir. Bu çalışma ile bu şikâyetlerin

1 Bu makalenin özeti I.Uluslararası Çocuk Dostu Turizm Kongresi’nde sözlü bildiri şeklinde sunulmuştur.

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 06/12/2018

Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 22/05/2019

Kabul Tarihi/Accepted : 26/08/2019



belirlenmesi ve kategorileştirilmesi yoluyla, bu alanda hizmet veren işletmeler için yol gösterici olmak amaçlanmaktadır.

**Yöntem:** Bu çalışmada, 2018 yılı Nisan ayına kadar Türkiye’de ultra her şey dahil çocuk dostu otellerden hizmet alan ve çok bilinen bir web sitesine yorum bırakan müşterilerin bu otellere ilişkin bütün yorumları içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışma nitel özellikte olup, web sitesindeki şikâyetlerden meydana gelmektedir. İlgili stedeki yorumların tamamı incelenerek en çok tekrarlanan kelimeler üzerinden kategorizasyon yapılmıştır.

**Bulgular:** Araştırma sonucunda şikâyetler: genel temizlik; sağlık; çocuklara yönelik hizmetler; otelle ilgili genel sıkıntılar; çalışanlar ve davranışlarına ilişkin şikâyetler olarak 5’e ayrılmıştır. En çok tekrarlanan kelimeler ise sırayla “Havuz, Yemek, Kötü, Temiz ve Para”dır.

**Sonuç:** Ailelerin bu otelleri çocuklarının rahat etmesini sağlamak amacıyla seçtikleri yapılan yorumlardan anlaşabilmektedir. Otellerin bu tür bir konsepte sahip olması ailelerin beklentisini yükseltmekte dolayısıyla şikâyet oranını artırmaktadır. Özellikle hijyen, temizlik, sağlık gibi konularda çokça şikâyet görmek mümkündür. Otel yönetimlerinin bu şikâyetleri değerlendirerek çözüm bulması, çocuklu aileler tarafından daha fazla tercih edilmelerini sağlayacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Çocuk Dostu Oteller, Şikâyet, Turizm, Pazarlama

## A CONTENT ANALYSIS FOR COMPLAINTS RELATED TO CHILD - FRIENDLY HOTELS

### ABSTRACT

**Aim:** The parents are paying attention to the fact that the hotel is a convenient facility for both themselves and their children when planning their vacations. Considering that families with children rate 43,5 % of total households in Turkey according to TSI, 2017 data, the importance of the tourism product purchase decisions of families with children would be better understood. Not only domestic tourists, but tourists from abroad are also looking for a hotel where they can have a comfortable holiday with their children. At this point, facilities that are “child-friendly hotels” attract the attention of families with children. Such facilities can be preferentially preferred by families for their children's comfort. Since the number and demands of families with children are increased, it is important to make researches on child-friendly hotels, which are defined as hotels that offer

various facilities and activities for children, suitable rooms for families, facilities for eating and drinking. In this context, it is important to fulfill the nature of being child-friendliness. However, it was observed that there are some complaints about these hotels. The aim of this study is to investigate the complaints about child-friendly hotels by content analysis. With this study, it is aimed to be a guide for the businesses serving in this field through the identification and categorization of these complaints.

**Method:** In this study, content analysis was conducted on all reviews, related to these hotels, of the customers, who got service from ultra-all-inclusive child-friendly hotels and commented on a well-known website. The study is qualitative and consists of complaints on the website. All of the comments were reviewed and categorized through the most repetitive words.

**Findings:** As a result of the research, complaints are divided into 5 categories which are: general cleanliness; health; services for children; general complaints about the hotel; complaints about employees and their behavior. The most frequently repeated words are, "Pool, Food, Bad, Clean and Money".

**Results:** It can be understood from the reviews that families choose these hotels in order to ensure their children's comfort. The fact that the hotels have such a concept increases the expectation of families and the complaint rate. It is a possibility to observe so many complaints, especially on hygiene, cleanliness, and health. If the hotel management evaluates these complaints and finds solutions, they will be more preferred by families with children.

**Keywords:** Child - Friendly Hotels, Complaint, Tourism, Marketing.

## I. GİRİŞ

Turistik satın alma faaliyetlerinin büyük kısmının aileler tarafından gerçekleştirilmesi, pazarlamada aileyi ön plana çıkarmaktadır. Aile hem bireysel olarak hem de bir bütün olarak karar almaktadır (Aymankuy ve Ceylan, 2013). Türkiye'de toplam hane halkı içerisinde eş ve çocuklardan oluşan aile oranının % 43,5 (TUIK, 2017) olduğu düşünüldüğünde, çocuklu ailelerin turistik ürün satın alma kararlarının önemi daha fazla anlaşılabilir. Ailelerin satın alma kararlarında çocukların etkisinin özellikle turizm ve seyahat endüstrisinde giderek daha önemli hale gelmesi, turistik mal ve hizmetlerin ailelerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde üretilmesini zorunlu kılmaktadır (Emir ve Pekyaman, 2010). Bu zorunluluk, turizm endüstrisinde çocuklar için pazarlama uygulamalarını benimsemek adına birçok işletmeyi teşvik etmektedir. Bu işletmelerin içinde oteller turizm sektöründeki diğer kuruluşlar gibi, pazarlama çalışmalarına uygun olarak çocuklara yönelik ürün ve hizmetlerini çeşitlendirmeye

başlamışlardır (Özel, 2015). Tatil kararında çocukların da etkisi olduğu veya çocukların ihtiyaç ve isteklerinin de ebeveynleri tarafından dikkate alındığı düşünüldüğünde, ailelerin pazar bölümlerine ayrılması ihtiyacının ortaya çıkması kaçınılmazdır (Çakıcı ve İyitoğlu, 2011).

Çocuklu aileler hem kendilerinin hem de çocuklarının rahat edebilecekleri tatil mekanlarını tercih etmektedir. Bir işletmenin çocuklara yönelik hizmet vermesi konusunda iddialı olması, ailelerin beklentilerini yükseltmekte, dolayısıyla gördükleri sorunları çeşitli mecralardan paylaşma konusunda hevesli olmalarına neden olmaktadır. Bu çalışmada, çocuk dostu otel konseptini tercih eden ailelerin şikâyetleri incelenmiş ve en çok hangi unsurlar üzerinde durdukları ortaya konulmuştur.

## II. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Çocuklu Ailelerin Tatil Kararını Belirleyen Unsurlar

Farklı turist tiplerinin farklı seçim nitelikleri bulunmaktadır. Bu niteliklerin önemi, spesifik olarak seçim bağlamından etkilenmektedir. Seçim bağlamında, seyahatin katılım büyüklüğü (tek başına veya aile) ve otelin konumu (şehir merkezi veya tatil beldesi gibi) otel seçimi için tercih edilen özellikleri etkileyebilir (Kim ve Park, 2017). Çocuklarıyla seyahat eden turistler, çift veya bekâr olarak seyahat edenlere kıyasla bir otelden farklı beklentiler gösterebilirler (Yavas ve Babakus, 2005).

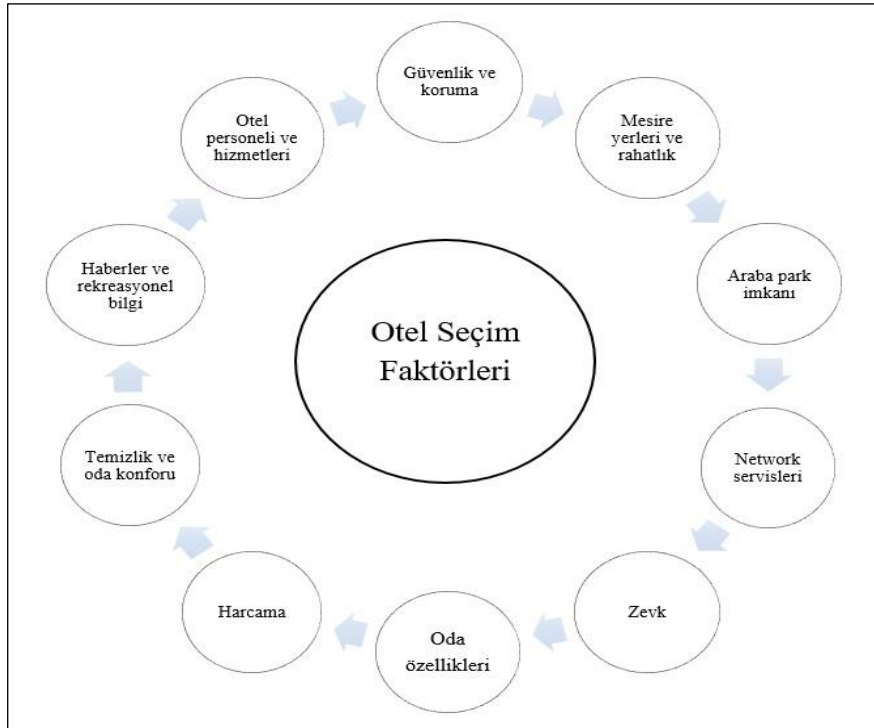
Ailelerin tatil süreci ile ilgili yapılan çalışmalarda, genel olarak karar alma süreçleri ve aile bireylerinin bu süreç içindeki rolü üzerine odaklanılmıştır. Ailelerin tatil kararında üç yol izlediği görülmektedir. Bunlar kocanın baskın olduğu; hanımın baskın olduğu ve ortak olarak verilen kararlar olarak belirtilebilir. Bunun yanı sıra karar alma biçimleri aile durumsal dinamiği ve tatil türüne göre değişmektedir. Çocukların, eşlerin ve geçmiş karar deneyimlerinin, aile karar verme ve memnuniyetine etki ettiği söylenebilir (Lehto vd., 2009). Aile tatil pazarının büyüdüğünü ve çocukların satın alma kararları üzerindeki etkisinin giderek güçlendiğini gösteren yeterli miktarda veri bulunmaktadır (Nickerson ve Jurowski, 2001).

Turizm genellikle bireylerin diğer kültürlere ve sosyal gerçeklere maruz kalması vasıtasıyla öğrenmeye istekli olmasına dayanırken; bu durum çocukların seyahat deneyimleri için geçerli olmamaktadır. Çocuklar genellikle iradelerinin dışında ailelerinin bir parçası olarak hareket etmektedirler (Poria ve Timothy, 2014). Bu noktada çocuklar ailelerine etki edebilmektedirler. Çocuklar, ebeveynleri kadar rasyonel düşünmemekte dolayısıyla finansal, sosyal ve fiziksel birçok durumu dikkate almadan tatil

konusunda ısrarcı olabilmekte ve ailesini etkileyebilmektedir (Çakıcı ve İyitoğlu, 2011). Çocuklu aileler, diğer bireylere göre daha farklı beklenti ve isteklere sahip olabilmektedirler. Aileler kendi istek ve ihtiyaçlarından önce çocuklarının isteklerini göz önünde bulundururlar. Bununla birlikte daha fazla sorumluluk alarak tatile çıkmaktadırlar. Çocuklar yabancılaşma hissedebilir, her yemeği beğenmeyebilir veya eğlence isteyebilirler. Bu istek ve ihtiyaçlara yönelik unsurların yerine getirilmesi aileler için önemlidir (Emir ve Pekyaman, 2010). Cullingford (1995)'e göre aileler diğer çocukların da varlığı olmak üzere, çocuklarını mutlu edebilecek tüm imkânları göz önüne almaktadırlar. Kısaca ailelerin asıl endişesi çocuklarının rahatça konaklayabilecekleri bir mekân bulmaktır.

## 2.2. Çocuk Dostu Otel Kavramı

Çocuk dostu otellerle ilgili çok fazla çalışma göze çarpmamaktadır. Bunun nedeni ise net bir tanımın olmamasıdır. Yapılan çalışmalar genellikle çocuklu ailelerin otel tercihlerini araştırmaya yöneliktir. Aşağıdaki şekilde ailelerin otel seçerken hangi unsurları dikkate aldığı görülebilmektedir.



**Şekil 1.**  
Otel Seçim Faktörleri

**Kaynak:** Sohrabi vd., 2012: 102

**Çocuk Dostu  
Otel İle İlgili  
Şikâyetlere  
Yönelik Bir İçerik  
Analizi**

456

Khoo-Lattimore ve arkadaşları. (2015) yaptıkları çalışmada özellikle küçük çocukların, ebeveynlerinin konaklama tercihlerinde önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışmanın sonucunda ailelerin konaklama tercihlerini etkileyen 5 boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar: seyahat mesafesi, etkileşim kalitesi, çocuk dostu olanaklar, güvenlik ve aile odaklı programlardır.

Çocuklu ailelerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama adına “çocuk dostu otel” olarak adlandırılan bir konsept bulunmaktadır. Bununla birlikte aile dostu, aile oteli gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Literatürde çocuk dostu otel kavramının tanımına ulaşmak oldukça zordur. Genel olarak genç pazara hitap etmek ve aile yoğunluğu olacak şekilde tasarlanmış, her yaş grubu için farklı oyun alanları, küçük çocuklar için özel havuzlar, çocuk kulübü, özel menüler ve hatta bebek bakımı olanaklarının bulunduğu tesisler olarak değerlendirilebilir (Obrador, 2012). Çocuklarıyla birlikte tatil yapan misafirlere yönelik oda seçenekleri, yeme-içme alternatifleri ve otel aktiviteleri gibi imkânları sağlayan oteller bu sınıfa girmektedir (ETS TUR, 2018). Başka bir ifade ile çocuk dostu otel, denetimli veya planlı aktivitelere sahip, eğlence mekanlarına yakın, daha büyük odaları olan ve çocuklar için özel menü gibi olanaklarla donatılmış tesisler olarak nitelendirmişlerdir (Lim vd., 2009). Kısaca çocuk dostu otel, çocuklar için çeşitli imkan ve faaliyetleri barındıran, aileler için uygun oda, yeme içme gibi olanakları sunabilen oteller olarak tanımlanabilir.

Çocuklu aileleri ağırlamak karmaşık bir yönetim anlayışı gerektirmektedir. Otel yöneticileri sadece fiziksel özellikler ve fonksiyonlara odaklanmakla kalmayıp, müşterilere unutulmaz ve keyifli deneyimler sağlamalıdır. Otel yöneticileri yeni bir otel ve/veya ürün geliştirdikçe, duygusal ve/veya duyusal özellikleri göz önünde bulundurarak, deneyimsel değer açısından ayırt edebilmelidirler (Kim ve Perdue, 2013). Bu noktada müşterileri ve ihtiyaçları bilmek ve bu ihtiyaçlardan hangisine cevap verilebileceğini kestirmek işletme açısından önem taşımaktadır. Bu, işletmeye pazarını genişletme açısından segmentasyon yapmasını sağlayabilir. Örneğin otelciler çocukların ebeveynlerinin odasında ücret ödemedi kalmasını sağlayarak ya da restoranda çocuk menüsü hizmeti vererek ailelere hitap edebilir (Nicholls ve Roslow, 1989). Bu konuda yurt dışında farklı örnekler görmek mümkündür. Örneğin Hyatt otelleri özel olarak aile turistlerini hedef alan “Club Hyatt Program” uygulaması yapmaktadır. Yine, Radisson, Holiday Inn, Four Seasons gibi büyük oteller çocuklara yönelik olarak pazarlama programları oluşturmaktadır. Hilton benzer şekilde aile pazarına girerek, tüm çocuklara öğle yemeği veya atıştırma kalıplarının bulunduğu yalıtımlı, bölmeli yanında file içecek tutucusu

olan bir kanvas çanta ve yolda çocukların eğlenebileceği, çeşitli hediyeleri içinde bulunduran ekstra bir paket vermektedir (Lehto vd., 2009).

### 2.3. Şikâyet Yönetimi

Tüketiciler tarafından, belirli bir ihtiyacı gidermek amacıyla satın alınan ürünün beklentileri karşılaması hedeflenmektedir. Beklentilerinin karşılanmadığı bir durumla karşılaşıldığında ise memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Şikâyet bu memnuniyetsizliklerin farklı kanallar aracılığıyla ortaya konması durumudur (Argan, 2014).

Aileler için çocuklarının kaldıkları otelden memnun olduğunu görmek önemlidir. Zira çocuk dostu otel konseptini çocukları için tercih etmektedirler. Bu anlamda beklentileri karşılanmadığında memnun olmamakta ve şikâyet edebilmektedirler. Şikâyet yönetimi, müşteri memnuniyetsizliğinin çeşitli nedenlerini belirlemek ve düzeltmek amacıyla bilginin yaygınlaştırılması ve iletilmesi işlemidir. Kurumun güvenilirliğine müşteri güvenini geri kazandırmak için şirketlerin önceki hatalarını gidermek ve bunlardan öğrenmek için kullandıkları stratejileri tanımlamaktadır (Hart vd., 1990). Dolayısıyla, müşteri şikâyetlerinden elde edilen bilgiler, ürün kalitesi ve hizmet sunma sistemindeki zayıflıkları düzeltmek ve öğrenmek için kullanılabilirliği için kalite yönetimi süreci için büyük önem taşır (Filip, 2012).

Etkili hizmet geliştirme stratejilerinin tasarımında, memnuniyetsizliğin potansiyel kaynaklarını ve müşterilerin olumsuz durumlara tepkilerinin belirlenmesi gerekmektedir (Lovelock ve Wirtz, 2004). Bütün bu istenmeyen durumlara karşı işletmelerin süreklilikleri açısından uzun vadeli sadık müşterilere sahip olmaları ve müşteri memnuniyeti yaratmalarına bu doğrultuda memnuniyetsizliklerini ileten müşterilerinin şikâyetlerini etkin bir şekilde çözümlenmelerine bağlıdır.

Müşteriler şikâyetlerini çoğunlukla yöneticilere ya da ilgili kişilere ileterek çözüm arama yoluna girerler. Ancak cevap alamadıklarında bu durumu çeşitli kanallar vasıtasıyla iletirler. Yakın arkadaş ve ailelerine söyleyerek o oteli tercih etmelerini etkileyebilirken; internet siteleri üzerinden çok daha büyük kitlelere ulaşabilirler (Sparks ve Browning, 2010). Bu da işletme hakkında olumsuz bir ağızdan ağıza pazarlama anlamına gelebilir ve işletme bu nedenle itibar kaybedebilir (Özcan, 2010).

İnternet siteleri üzerinden yapılan yorumlar bu açıdan otel yöneticileri için önem taşımaktadır. Zira memnun müşterilerden çok memnun olmayan müşteriler yorum yapmayı tercih ederler. Bu da işletme



imajının zedelenmesine neden olabilmektedir. Bu durum ise başka memnun olmayan müşteriler yaratabilir (Zheng vd., 2009). Bu noktada oteller şikâyetleri dikkate alarak bir takım önlemler alabilir. Bazı durumlarda bir özür bile durumu çözmeye yetebilecektir (Goodwin ve Ross, 1990).

### III. Yöntem

Çocuk dostu aile otellerinin yeni bir konsept olması, hitap ettiği pazarın istek ve ihtiyaçlarının karşılanması adına işletmelerin daha dikkatli olmasını gerektirmektedir. Çocuklu aileler tarafından özellikle bu otellerin seçiliyor olması beklenti düzeyini artırmaktadır. Ailelerin memnuniyetsizliği çevrelerini ve dolayısıyla başka çocuklu ailelerin satın alma davranışlarını etkileyebileceğinden, bu memnuniyetsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, bu tür otellere yönelik şikâyetlerin değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Otellere yönelik şikâyetleri ele alan çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür (Manickas ve Shea, 1997; Min vd., 2002; Yavas vd., 2004; Changuk ve Hu, 2004; Karatepe, 2006; Sparks ve Browning, 2010; Vásquez, 2011). Bu çalışmada, “çocuk dostu otel” olarak görülen, ultra her şey dâhil otellere yönelik şikâyetler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Otellerin listesi çok bilinen bir tatil websitesinden alınmıştır. Aynı şekilde şikâyetler de yine çok bilinen bir şikâyet sitesinde bu tür otel konseptini tercih eden bireylerin yorumlarından elde edilmiştir. 2018 Nisan ayına kadar yapılan bütün yorumlar değerlendirilmiştir. Otellerin listesinin alındığı websitesine göre Türkiye’de toplam 45 adet ultra her şey dâhil otel bulunmaktadır. Bu otellerin bazıları zincir otel olduklarından websitesinde tek bir başlık altında toplanmıştır. Listede bulunan bazı oteller ise hiç şikâyet almamıştır. Nihayetinde 17 otel analize dâhil olmuştur. Şikâyetler kendi arasında frekansa göre kategorilere ayrılarak değerlendirilmiştir. Otellere gelen şikâyetler, “çocuk”, “aile”, “hijyen” gibi kelimelerle sınırlandırılarak değerlendirilmiştir. Toplamda 152 adet şikâyet analize dâhil edilmiştir.



**Tablo 1.**  
**Otelere Gelen Şikâyet Sayısı**

OTELLER	ŞİKÂYET SAYISI
O1	46
O2	3
O3	5
O4	16
O5	12
O6	3
O7	3
O8	3
O9	18
O10	7
O11	1
O12	1
O13	10
O14	2
O15	5
O16	1
O17	16
TOP: 17	TOP: 152

#### IV. Bulgular

Analiz sonucunda bazı kelimelerin çok fazla tekrar ettiği tespit edilmiştir. Öncelikle 152 şikâyetten 31’inde “çocuk dostu otel” ibaresi geçmektedir. Şikâyetlerin içeriğine bakıldığında ailelerin “çocuk dostu otel” olduğu için buraya geldik şeklindeki ifadeleri göze çarpmaktadır.

*“Otel bizi büyük hayal kırıklığına uğrattı. Eğer çocukluysanız bunları göz önüne alıp gelin. Kesinlikle çocuk dostu bir otel değil”.*

*“Tur şirketi bizi çocuk dostu otel olarak yönlendirdi ama kesinlikle çocuk ile gidilmemesi gereken bir otel. O kadar parayı hak etmiyor ne yazık ki. Sıfır aktivite, sıfır ilgi”.*

Şikâyetlerin içeriği incelenerek tekrarlanan kelimeler belli kategoriler halinde toplanmıştır. Toplam 5 kategori ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tabloda kelimeler ve tekrarlanma sayıları görülebilmektedir.

**Tablo 2.**  
**Şikâyetlerin İçeriğinde Geçen Kelimelerin Frekansları**

Kategori 1		Kategori 2		Kategori 3		Kategori 4		Kategori 5	
Kelime	f	Kelime	f	Kelime	f	Kelime	F	Kelime	f
Kalite	24	Doktor	41	Havuz	100	Para	50	Müşteri il.	17
Hijyen	18	Kusma	8	Yemek	89	Ücret	26	Şikâyet	31
Temiz	63	Ateş	38	Gürültü	5	Yönetim	10	Hakaret	5
Eski	10	İshal	12	Mini kulüp	13	Güvenlik	9	Problem	21
Pis/Kirli	46	Enfeksiyon	10	Animasyon	10	Önlem	5	Küfür	3
Leke	6	Hastane	36	Eğlence	6			İlgisiz	12
Kötü	64	Virüs	15	Lezzet	11			Özen	5
Hayvan (Kedi, böcek, yılan, fare, kene, sinek)	31	El-ayak-ağız	7					Kaba	3
		Hastalık	26						
		Mikrop	9						

f: Frekans

#### 4.1. Genel Temizliğe İlişkin Şikâyetler (Kategori 1)

Otellerin genel temizliği ile ilgili şikâyetleri içeren kategori 1’de, şikâyetler içerisinde geçen kelimeler incelendiğinde en çok “pis/kirli” kelimeleri ile “temizlik” kelimesi dikkat çekmektedir. Şikâyetler otellerin kirli olduğu ve yeterince temizlik yapılmadığı yönünde yoğunlaşmaktadır. En çok kullanılan kelime ise “kötü” kelimesidir. Bireyler genel olarak yorumlarını netleştirmek amacıyla bu kelimeyi kullanmışlardır.

*“Bu kadar pis servis, kirli ve lekeli çatal kaşıklar ve oda temizliği yok. (...) Havolular lekeli ve pis, odalar süpürülmüyor. Kalite sıfır, yapmıyorsanız kapatın, hizmet sektöründe böyle hizmet veren başka kurum görmedim”.*

*“Bu kadar kötü bir yerde kalacağımızı tahmin edemedim. Çocuğumun yatması için çekyat hazırladılar. Eşim 3 gün boyunca çekyatta yatmak zorunda kaldı. Hava çok sıcak olmasına rağmen kliması hep sabit çalışıyordu”.*

Ayrıca hijyen, kalite, eski olması ve lekeli eşyalar olması gibi konularda da şikâyetler gelmiştir.

*“Oda temizliği sadece çarşaf değiştirmek için yapılıyor, zemin temizliğini şikâyet etmek suretiyle ancak yaptırabildik. Havolular değişmiyor değiştirilmiş gibi katlanıp geri konuyor. Bebeğimin dökülen şurubunu sildiğim havluyu akşam duş esnasında aynen katlanmış olarak geri buldum. Otel tam bir hayal kırıklığı”.*

Bunun yanı sıra yemeklerden böcek çıkması, yeterli ilaçlama yapılmaması, restoranlarda kedi dolaşması gibi içeriklere sahip şikâyetler söz konusudur.

*“Temizlik ve hijyene hiç önem vermiyorlar. Bir bardak çay içelim dedik, bardağın kenarları kırılmış cam parçası damağıma battı”.*

*“Gittiğimiz alakart balık restoranında salatamızdan karafatma böceği çıktı canlı bir şekilde. Otel yetkililerine çektiğimiz videoyu izlettik, karafatmanın uçarak salataya girebileceğinden bahsettiler”.*

#### 4.2. Sağlığa İlişkin Şikâyetler (Kategori 2)

Kategori 2’de, sağlık ile ilgili kelimelerin yer aldığı şikâyetler bulunmaktadır. En çok dikkat çeken nokta ise çocukların hastalandığı durumlarda doktor olmadığını vurgulayan “doktor” kelimesidir. Ayrıca hastaneye ulaşımın sıkıntılı olduğu söylenmiştir.

*“Arkadaşım rahatsızlandı bir doktor dahi yok. Acil servisin kapısı kilitli, içeride bir hemşire var uyuyor yapacak bir şeyim yok diyor, bir ağrı kesicileri bile yok, ama karşıda eczane var diyorlar”.*

*“Konakladığımız dönemde kızımın eli bahçede bir kedi tarafından ısırıldı ve akabinde resepsiyona başvurarak otelin doktoru tarafından gerekli bir müdahale ya da bilgilendirme için hakkımız olduğunu düşündüğüm sağlık hizmeti almayı talep ettik ama maalesef 5 yıldızlı otelde doktor olmadığımızı öğrendik”.*

En çok geçen kelimelerden biri “hastalık” kelimesidir. Bunun yanı sıra çocukların çeşitli hastalıklara yakalandığını belirten “ateş”, “ishal”, “enfeksiyon”, “virüs”, “kusma” gibi kelimeler kullanılmıştır. Çocukların havuzdan el-ayak-ağız hastalığı kapıldığını belirten şikâyetler söz konusudur.

*“Konaklamamızın 3. günü gece 3 yaşındaki kızım kuma ve ateş başladı. Ertesi sabah eşimde ve daha sonra bende de aynı şekilde ishal ve kusma başladı. Son akşam acilde enfeksiyon nedeni ile bana serum takıldı. Eşim çocuğumuzu bırakmadığı için hastaneye gidemedi. 2 gündür yemek yiyemedik”.*

*“Otelde kaldığımız süre içinde önce eşim sonra ben ve 1,5 yaşındaki kızım kusma, bulantı, ishal geçirdik. Ben ve kızım hastaneye kaldırıldık, serum yedik. Viral enfeksiyon dendi. Kızım coxsackie virüsüne (el-ayak-ağız) yakalandı. Kendimizi tatili bitirmeden eve zor attık. Kız kardeşimin 1 yaşındaki bebeğine de maalesef bulaştı şu an tedavi görüyor”.*

#### 4.3. Çocuklara Yönelik Hizmetlere İlişkin Şikâyetler (Kategori 3)

**Çocuk Dostu  
Oteller İle İlgili  
Şikâyetlere  
Yönelik Bir İçerik  
Analizi**

Kategori 3, çocuklara yönelik hizmetlerle ilgilidir. Havuz, yemek, animasyon, mini kulüp gibi kelimeler bu kategoride yer almaktadır. Burada da en çok dikkat çeken havuz güvenliği ve olanakları ile ilgili şikâyetlerdir. Ayrıca yemeklerin çocuklar, için yetersiz ve lezzetsiz olduğu konuları üzerinde durulmuştur.

*“Yemekler her gün aynı, vasat, lezzetsiz, salatalar yeterli temizlenmemiş, sunum kötü, yemeklerin üzerinde sinekler uçuşuyordu. Şezlonglar yetersiz sayıda. Tatilimiz rezil oldu, kızım çok büyük hayal kırıklığı yaşadı”.*

Animasyon ve mini kulüp ve diğer eğlence olanaklarının zayıf olduğu bu kategoride yer almaktadır.

*“Mini kulüpte bir dünya abla olmasına rağmen o kadar ilgisizler ki çocuğumla kendim ilgileniyorum. Çocuklar için evet imkân var ama sandığımız gibi bir kalite yok. Hatta küçük bir çocuğun kolunu çekiştirdiklerini de gördüm mini kulüpte”.*

*“Animasyon sıfır, çalışanlar sürekli birbirlerine bağırıp çağırıyorlar! Sanki size diyorlar gibi oluyor”.*

#### 4.4. Otelle İlgili Genel Sıkıntılara İlişkin Şikâyetler (Kategori 4)

4. kategoride yer alan kelimeler otellerle ilgili genel sıkıntıları kapsamaktadır. Bu noktada çocuklara yönelik hizmetlerin (bebek bezi, mama vb.) ücretlerinin yüksek oluşu, bazı otellerde çocuk için ek ücret istenmesi şikâyetlere konu olmuştur. Bunun yanı sıra yönetimin zayıflığı, güvenlik ile sıkıntılar ve yeterli önlem alınmaması gibi unsurlar söz konusudur. Özellikle havuz güvenliği çocuklar açısından üst sıralarda gelmektedir.

*“Bu kadar çok çocuğun olduğu bir yerde havuzların etrafında hiçbir şekilde güvenlik önlemi alınmamış olması. Çocuk kulübünün önünde eniştem çok ciddi bir kaza geçirdi zeminin kaygan olmasından dolayı”.*

*“Havuzlarda güvenlik sorunu var, kaydırdıktan kaymadan önce görevliye kayayım mı önce giden çıktı mı diye sordum, güvenli, kayabilirsiniz dediler ama tam kaydırak sonlanmışken, ben bir anne ve çocuğuna çarptım, boynum sakatlandı, çarpıştığımız kadının boynu sakatlandı. Bir başka çocuğun ayağına çocuk havuzunda cam battı, yaklaşık 10 cm yara ile kanlar içinde kaldı”.*

Müşterilerin şikâyet ettiği diğer bir sıkıntı ise yöneticilerin davranışlarından ileri gelmektedir.

*“Oyun alanındaki görevli 8 yaşındaki çocuğumu korkutup, küfürlü konuşmuş. Olaya şahit olan otel gece sorumlu müdürleri sessizce izleyip, otel*

personeli olmadığı, taşeron firma çalışanı olduğu için müdahale edemediklerini belirtmiştir. Bu otelde taşeron firma çalışanları size ve ailenize hakaret edebilir, küfür edebilir ve yönetim buna sessiz kalır”.

“Başımıza gelenler karşısında otel yönetiminin ilgisiz ve umursamaz tutumundan bahsetmek istiyorum. Önce rutubet kokan bir odada kalmak zorunda kaldık. Ardından 2. gün eşim ve 20 aylık bebeğim gıda zehirlenmesi yaşadı. (...) Otelde yine hiçbir yetkili ilgilenmedi. Bizim beklentimiz sadece ilgi ve özürdü ama maalesef karşımızda bunu anlayabilecek düzeyde kimse yoktu. Anlayacağımız paramızla sefil olduk. Tatil burnumuzdan geldi”.

#### 4.5. Çalışan ve Davranışlarına İlişkin Şikâyetler (Kategori 5)

5. kategoride ise çalışanlar ve davranışları ile ilgili şikâyetlerde en fazla geçen kelimeler yer almaktadır. En çok dikkat çeken “şikâyet” ve “problem” kelimeleridir. Problemlerin şikâyet etmek suretiyle personele veya yetkililere bildirildiği, fakat yeterli cevap verilmediği belirtilmiştir.

“Saat 18:00-19:00 arasında otelde yiyecek hiçbir şey bulmak mümkün değil, oğlum açktan ağladığı halde misafir ilişkileri dâhil hiç kimse bize yardımcı olmadı. Verilen yanıt 30 dk. sonra akşam yemeği başlayacak”.

“Şikâyetlerimi aşağı inip önce müşteri ilişkilerine sonra müdür yardımcısına ilettiğimde oda numaramı alıp, size kendimizi affettireceğiz denmesine rağmen dalga geçer gibi hiçbir şey yapılmadı. Bir daha aileme veya arkadaşlarıma bu oteli önermeyeceğim”.

“Çocuk yatağı diye koydukları çekyatın yanlarında koruma olmadığından dolayı hiç yatıramadım, düşecek diye yanıma alınca da eşimi çekyatta yatırmak zorunda kaldım. Bunu söyleyince kenar korumalıklarının diğer misafirler tarafından kullanıldığı ve olmadığı söylendi. Çözüm bulun dediğimde de, sandalyeyi ters çevirip yatağın kenarına koymalarına inanamadım, dehşete kapıldım. Defalarca şikâyet edip görüşmeme rağmen ne odayı değiştirdiler, ne de çözüm buldular”.

Bunun yanı sıra personelin hakaret, küfür etmesi, kaba, özensiz ve ilgisiz davranması diğer şikâyetlerdendir.

“Otel görevlilerin söylediği gibi bebek arabamızı kapının önüne koyduk. Kapımızın önünden izinsiz alındı tüm gün boyunca kullanıldı üstüne küfür yedik alıp giden kişilerden. Otel çalışanları bu durum karşısında olayın çözme aşamasında aynı ilgisiz ve lakayt tavırları sergiledi”.

“Ana havuzun yanındaki snack barda bir çalışan tarafından hakarete uğramamız, yumruklarını yapıp, yani dövebileceğini hesaplarsa kesin vuracak”.

**V. SONUÇ ve TARTIŞMA**

Çocuklu ailelerin satın alma karar süreçlerinde pek çok unsur önemli rol oynamaktadır. Çocukların faydalanabilecekleri çocuk oyun havuzu, animasyonlar, çocuk menüleri, çocuk oyun kulüpleri, tuvalet ihtiyacını karşılama konusunda eğitilmiş Mini Club personeli, aquapark, ana restorantta aile oturumlu ve çocuk oturumlu ayrı yemek yeme alanı, çocukların en sevdiği yiyecekler olan hamburger, patates kızartması, köfte, pilav, makarna ve sandviçlerin her daim tesisin pek çok yerinde hemen her saat sunuluyor olması, çocuk indirimi olması gibi kriterler ön plana çıkmaktadır. Bunların yanısıra temizlik ve güvenlik gibi unsurlar büyük önem taşımakta ve ailelerin özellikle çocuk dostu otel konseptini tercih etmesinin temelini oluşturmaktadır.

Çocuk dostu otellerin bir takım şikâyetler aldığı ve ailelerin memnun olmadığı durumların olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda şikâyetler beş kategori altında toplanmıştır. Birinci kategoride genel temizliğe ilişkin şikâyetler bulunmaktadır. Otel temizliği, hijyen, yemek güvenliği, çevre temizliği gibi unsurlar bu kategoride yer almaktadır. Kalite, hijyen, kirli, leke, böcek gibi kelimelerin bu kategoride geçtiği görülmektedir. Özellikle çocuklu aileler için en önemli unsurlardan biri temizliktir. Otel personeli, çoğu otel odasını ve ortak alanları düzenli olarak temizlemesine rağmen, temizliğin etkinliği ile ilgili araştırmalar, daha fazla temizliğin gerekli olabileceğini düşündürmektedir (Park vd., 2017).

Juwaheer (2004) tarafından yapılan çalışmada otel misafirleri, temizlik, hijyen, yatak odalarının çekiciliği, temiz plajlar, banyoların temizliği ve konforu gibi odayla ilgili faktörleri önemli bulmuştur. Özellikle ultra her şey dâhil otellerde ailelerin beklentileri yüksek olmaktadır. Dolayısıyla bir konuk, kirli bir yatak odasına girdiğinde, kesinlikle fark etmekte ve muhtemelen şikâyette bulunmaktadır (Balmer ve Baum, 1993). Benzer şekilde Emir ve Pekiyan (2010) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda, aileler tarafından en yüksek düzeyde önem verilen konu "otel hizmetlerindeki hijyen koşulları"dır. Otel işletmelerinde hijyen, çocukların sağlığı ile doğrudan ilişkili olduğu için aileler açısından önemsenmesi beklenen bir durumdur. Xiang ve arkadaşları (2015) tarafından otel müşterilerinin yorumları üzerine yapılan çalışmada "oda", "temiz" gibi kelimelerin müşteriler tarafından sıklıkla kullanıldığı görülebilmektedir. Yine Desmet ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan 348 otel misafiri üzerine yapılan çalışmada, hijyen faktörü hoş olmayan duygular arasında yüksek seviyelerde çıkmıştır. Gıda hijyeni uygulamaları, kullanılan ekipmanı ve çevreyi temiz tutmak için personelin ne yapması gerektiğini kapsamaktadır. Bir görev sırasında yapılması gereken gıda hijyeni becerileri



ve bilgisi bu kapsama girmektedir (Vathsala ve Fook, 2004). Özellikle yemek güvenliği tüketiciler için çok önemlidir. Bu anlamda kendini rahat hissetmeyen tüketiciler alternatif yerleri tercih edecektir (Jeinie vd., 2016).

İkinci kategori sağlığa ilişkin şikâyetlerdir. Özellikle yapılan şikâyetlerde doktor bulamama, tıbbi teçhizatın yeterli olmaması, çocukların havuzdan el-ağız-ayak hastalığı kapması gibi sorunlar dile getirilmiştir. Bazı otel odalarında potansiyel mikrobiyal tehlikelerin var olabileceği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Almanza vd., 2015). Sifuentes ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmada özellikle uzun tatillerde viral bulaşmanın potansiyel bir enfeksiyon riski oluşturduğunu saptamışlardır. Buna göre; hem konuklar hem de çalışanlar, virüsleri kirli bir odadan diğer odalara ve ortak alanlara taşıyabilmektedirler. Ayrıca otellerde salgın hastalıkların hızla yayılmasının belli başlı nedenleri olabilmektedir. Bunlar arasında misafir devir hızı, yüksek doluluk seviyesi, misafirlerin arasında ileri yaşlara sahip ya da engelli kişilerin bulunması sayılabilir (Cheesbrough vd., 2000).

Üçüncü kategori çocuklara yönelik hizmetlere ilişkin şikâyetleri içermektedir. Havuz olanakları, mini kulüp, animasyon gibi faaliyetlerin yetersiz olması yorumlara konu olmuştur. Benzer şekilde Dominici ve Guzzo (2010) yarı yapılandırılmış şekilde 100 müşteriyle görüştüğü çalışmasında 5 olumlu yön tespit etmiştir. Bunlar: organizasyon; mini kulüp; sağlanan hizmetlerin sayısı; aile ortamı ve eğlence olanaklarıdır. Dolayısıyla bu unsurlar ailelerin tercihini etkileyebilmektedir. Özellikle mini kulüpler çocukların öz saygılarının gelişmesine katkıda bulunma, öğrenmeye yönelik ilgilerini çekme ve çocukların zihinsel ve fiziksel gelişimine katkıda bulunma gibi görevleri üstlenmektedir. Mini kulüp personelinin pedagojik eğitiminin iyi olması, bir veya iki yabancı dili konuşması, sabırlı olması, çocukları ve doğayı sevmesi gerekmektedir (Özel, 2015). Otel animasyonu ailelerin önem verdiği diğer bir konudur. Animasyon, deniz ve güneş alanlarındaki tatil köylerinin sunduğu rekreasyon hizmetlerini tanımlamak için sıkça kullanılan bir terimdir (Mikulic ve Prebezac, 2011). Türkay ve arkadaşları (2015) animasyon üzerinde durarak, otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetinin kalite ve çeşitliliğinin otelin rekabet yarışında rakiplerinin önüne geçmesine önemli katkı sağlayacağını belirtmiştir. Çocuk programları, müşteriler memnun kaldıklarında yeni müşteriler için olumlu önerilerde bulunmaları durumunda, potansiyel olarak ağızdan yazılı reklamlara yardımcı olabilmektedir (Gaines vd., 2004).

Dördüncü kategori otelle ilgili genel sıkıntılara ilişkin şikâyetleri kapsamaktadır. Bu kategoride genellikle otelin ücretinin çok yüksek olması, yönetimin sorunlara hemen çözüm bulamaması, güvenlik gibi unsurlar söz



**Çocuk Dostu  
Oteller İle İlgili  
Şikâyetlere  
Yönelik Bir İçerik  
Analizi**

466

konusudur. Özellikle yüzme havuzunda yaşanan sıkıntılar yorumlarda sıkça dile getirilmiştir. Havuzlar çocukların en çok vakit geçirdiği yerlerden biridir. Dolayısıyla temizliği ve güvenliği işletmeler tarafından mutlaka sağlanmalıdır. Endüstride yüzme havuzlarındaki güvenlik ve hijyen standartlarını iyileştirmek için, özellikle de yüzlerce kişiye bir seferde hizmet veren kuruluşlarda, daha büyük çabalar gerekmektedir. Yurt dışında yapılan çalışmalarda otel havuzlarında 5 ila 14 yaş arası çocukların yaşamını kaybettiğine ve yetişkinlerin de sakatlandığına ilişkin veriler yer almaktadır (Lakin, 2002: 194). Güzel (2014) tarafından bilinen bir otele yönelik şikâyetlerin incelendiği araştırmada, güvenlik boyutundan bahsedilmiş ve şikâyet çoğunluğunu havuz kenarının kaygan olması oluşturmuştur, “küvet kenarının yüksek olması, sahilde/havuzda cankurtaranın olmaması, çocuk havuzunun derinliğinin iyi ayarlanmaması ve havuz kenarında kırılan bardak kalıntılarının toplanmaması” ifadeleri de ortaya çıkan alt temalardır.

Beşinci ve son kategori ise çalışan ve davranışlarına ilişkin şikâyetleri içermektedir. Müşteri ilişkilerinin zayıflığı, şikâyetlere uygun cevap alamamak ve çalışanların ilgisizliği burada yer almaktadır. Çalışan davranışları ailelerin oteli tekrar tercih etmelerinde etkili olmaktadır. González ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan çalışmada müşterilere nasıl davranması gerektiğini bilen ve sıcak/arkadaşça davranan çalışanların önemi ortaya konulmuştur. Yine Kuo (2007) tarafından yapılan çalışmada farklı çalışan davranışlarının müşteri memnuniyetini etkilediği ortaya çıkmıştır. Oteller, müşteri şikâyetlerinin değerli geri bildirimler olduğunu ve şikâyetlerin uygun şekilde ele alındığında, müşterilerin gerçekten daha mutlu olduklarını anlamalı ve ona göre hareket etmelidir (Yavas vd., 2004). Müşteri şikâyetlerinin temelinde yapılan yanlışlıkların düzeltilmesi ve özür dilenmesi isteği yatmaktadır. Şikâyet müşterilerin yönetime yaptıkları geri dönüşlerdir. Bu anlamda yönetim ve müşteriler arasında iletişim kurulması önemlidir (Heung ve Lam, 2003). Problem çözme faktörü, özellikle müşteriler şikâyet ettiğinde veya memnun olmadığında problem çözme konusunda olumlu bir bakış açısı ile ilgilidir. Bu nedenle, çalışanların şikâyetleri veya memnuniyetsizlikleri çözmede daha sabırlı ve verimli olmaları gerekmektedir (Kuo, 2007). Müşterinin problemini çözme, gelişmiş bir servis hizmet tekniğidir. Karatepe ve Ekiz (2004) tarafından yapılan çalışmada da şikâyetlere karşı verilen organizasyonel karşılıklar (özür, kefaret, kolaylaştırma, açıklama, dikkat ve çaba) memnuniyet üzerinde olumlu etkiler yarattığı sonucu çıkmıştır. Müşterilerin deneyimsel değerlerinin geliştirilmesi adına yöneticilerin müşteri etkileşimini sağlaması önemlidir (Wu ve Liang, 2009). Zira bütçe ve karlar dışında yöneticinin değerlendirilmesini sağlayabilecek sayılamayan unsurlar şikâyetlerdir (Brown, 1996).

İnternet kaynakları ve alanları ağızdan ağıza iletişim için oldukça müsaittir. Tüketiciler sosyal medyayı almayı istedikleri hizmetin araştırmasını yapmak için kullanılmaktadırlar. Sosyal medyada oluşturulan paylaşım siteleri, bloglar, kişisel siteler, forumlar ve şikâyet siteleri artık insanların yalnızca hizmet almaya karar verdiklerinde internete bir göz atmakla kalmayıp, tavsiyeler doğrultusunda satın alma kararlarını netleştirdikleri ortamlar olarak görülebilir (Kutluk ve Avcıkurt, 2014).

Şikâyet paylaşım hizmeti veren birçok İnternet işletmesine ait sistemler vardır. Deneyimlerinden memnun olmayan tüketiciler bu sistemlerde paylaşım yapmaktadırlar. İlgili işletme de müşterisinin şikâyeti çözüldüğünde aynı siteye problemin ortadan kalktığına dair bir cevap yazısı gönderebilmektedir. Bu şekilde şikâyetlerin ilgili işletme tarafından çözülmesini sağlamak için bir sosyal baskı yaratılmaktadır (Özcan, 2010).

İşletmelerin şikâyetleri cesaretlendirmesi ve müşteriden gelen e-şikâyeti hızlı bir şekilde cevaplandırması müşteri memnuniyeti açısından çok önemlidir. Şikâyet almamak mümkün olmadığı gibi en iyi işletmelerin bile eksiklikleri olabilmektedir. Önemli olan işletmeye ulaşan şikâyetlerin en kısa zamanda çözüme ulaşmasını sağlamaktır (Argan, 2014). Böylece işletmeler, daha sonraki mal ve hizmet üretimlerinde de bu tecrübelerini kullanarak hatasız ve müşteri beklentilerini daha iyi karşılayan üretimler yapabileceklerdir (Alabay, 2012).

Şikâyetlerin değerlendirilmesi otel yöneticileri için önem taşımaktadır. Özellikle aileler tarafından tercih edilen çocuk dostu otel konseptine sahip otellere yönelik şikâyetler diğer ailelerin de seçim tercihini etkileyebilir. Bu anlamda şikâyetlerin değerlendirilerek çözülmesi ve yeni sıkıntılar olmaması adına önlemler alınması yöneticilerin dikkate alması gereken konulardır. İşletmeler için müşterilerin beklenti, ihtiyaç ve isteklerini doğru şekilde tahlil etmek ve onların memnuniyetini sağlamak hem işletmenin karlılığını arttırabilir hem de müşterilerin işletmeye ilişkin olumlu konumlamaya yapmalarını, diğer bir ifade ile müşterilerin sorun yaşamamalarını ve şikâyetçi olmamalarını sağlayabilir (Albayrak, 2013).

Bu çalışma yalnızca çocuk dostu otelleri kapsamaktadır. "Çocuk dostu" konseptine sahip olan otellerin bu anlamda herhangi bir belgesi olmadığından, bu otellerin listesine ancak tatil sitelerinden ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu tür analizler tüm oteller için uygulanabilir, böylece oteller tarafından değerlendirilerek müşteri memnuniyeti sağlanabilecektir.

## KAYNAKÇA

**Çocuk Dostu  
Oteller İle İlgili  
Şikâyetlere  
Yönelik Bir İçerik  
Analizi**

468

- Alabay, M. N. (2012). Müşteri şikâyetleri yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16): 137-157.
- Albayrak, A. (2013). Restoran işletmelerinde müşteri şikâyetleri ve şikâyete ilişkin davranışlar. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Temmuz/July 2013, 9 (2): 24-51.
- Almanza, B. A., Kirsch, K., Kline, S. F., Sirsat, S. ve Olivia, S. (2015). How clean are hotel rooms? Part I: visual observations vs. microbiological contamination. *Journal of Environmental Health*, 78(1): 8-13.
- Argan, M. T. (2014). E-Şikâyetle İlgili Tanımlayıcı Bir Çalışma: Şikâyet Forumu Olarak Bir Web Sitesinin Sosyal Ağ Analizi. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 5(1): 49-66.
- Aymankuy, Y. ve Uğur C. (2013). Ailelerin turistik ürün satın alma karar sürecinde çocukların rolü (Yerli turistler üzerinde bir araştırma). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45): 105-122.
- Balmer, S. ve Tom, B. (1993). Applying Herzberg's hygiene factors to the changing accommodation environment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(2): 32-35.
- Brown, M. (1996). Environmental policy in the hotel sector: "green" strategy or stratagem?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(3): 18-23.
- Cheesbrough, J. S., Green, J., Gallimore, C. I., Wright, P. A., & Brown, D. W. G. (2000). Widespread environmental contamination with norwalk-like viruses (nlv) detected in a prolonged hotel outbreak of gastroenteritis. *Epidemiology & Infection*, 125(1): 93-98.
- Cullingford, C. (1995). Children's attitudes to holidays overseas. *Tourism Management*, 16(2): 121-127.
- Çakıcı, A. C. ve İyitoğlu, V. (2011). Tatil kararlarında çocukların etkisine göre Antalya'ya gelen ailelerin pazar bölümlerine ayrılması. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 08: 1-20.
- Desmet, P. Ma., Caicedo, D. G. ve Hout, M. V. (2009). Differentiating emotional hotel experiences, *International Hospitality and Tourism Educators EuroCHRIE Conference*, 22-24 October 2009, Helsinki, Finland.
- Devi, J. T. 2004. Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach—a case study of Mauritius. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(5): 350-364.
- Dominici, G. ve Guzzo, R. (2010). Customer satisfaction in the hotel industry: a case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2): 3-12.

- Ets Tur. 2017. *Çocuklu Misafirlere Uygun Oteller*. [https://Www.Etstur.Com/Cocuklu-Misafirlere-Uygun-Tesisler?Gclid=Ea1aiqobchmupzmvipfc2qivws0zch1d6qnmeaayasaaeigklfd\\_Bwe&Gclsrc=Aw.Ds](https://Www.Etstur.Com/Cocuklu-Misafirlere-Uygun-Tesisler?Gclid=Ea1aiqobchmupzmvipfc2qivws0zch1d6qnmeaayasaaeigklfd_Bwe&Gclsrc=Aw.Ds), E.T. 16.07.2018.
- Filip, A. (2013). Complaint management: A customer satisfaction learning process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 271-275.
- Gaines, B. L., Hubbard, S. S., Witte, J. E. ve O'Neill, M. A. (2004). An analysis of children's programs in the hotel and resort industry market segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5(4): 85-99.
- González, M. E. A., Lorenzo, R. C., ve José A. F. B. (2007). Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 60(2): 153-160.
- Goodwin, C. ve Ivan, R. (1990). Consumer evaluations of responses to complaints: What's fair and why. *Journal of Consumer Marketing*, 7(2): 39-47.
- Güzel, F. Ö. (2014). Marka itibarını korumada şikayet takibi: çevrimiçi seyahat 2.0 bilgi kanallarında bir uygulama. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 5(1): 5-19.
- Hart, C. W., James L. H. ve Sasser, J. W. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4): 148-156.
- Heung, V. C.S., ve Terry, L. (2003). Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5): 283-289.
- Jenie, M. H., Sharif, M. S. M., Saad, M. ve Nor, N. M. (2016). Food safety and hygiene practice among hotel in Malaysia: Qualitative approach. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 1(3): 150-155.
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1): 69-90.
- Karatepe, O. M., ve Ekiz, E. H. (2004). The effects of organizational responses to complaints on satisfaction and loyalty: a study of hotel guests in Northern Cyprus. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(6): 476-486.
- Khoo-Lattimore, C. G. P. ve Ben, L. C. (2015). Kids on board: Exploring the choice process and vacation needs of Asian parents with young children in resort hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(5): 511-531.
- Kim, D., ve Byung-Jin, R. P. (2017). The moderating role of context in the effects of choice attributes on hotel choice: A discrete choice experiment. *Tourism Management*, 63: 439-451.

**Çocuk Dostu  
Oteller İle İlgili  
Şikâyetlere  
Yönelik Bir İçerik  
Analizi**

**470**

- Kim, D. ve Richard, R. P. (2013). The effects of cognitive, affective, and sensory attributes on hotel choice. *International Journal of Hospitality Management*, 35: 246-257.
- Kuo, C-M. (2007). The importance of hotel employee service attitude and the satisfaction of international tourists, *The Service Industries Journal*, 27(8): 1073-1085.
- Kutluk, A., & Avcıkurt, C. (2014). Ağızdan Ağıza Pazarlamanın Müşterilerin Satın Alma Karar Süreçlerine Etkisi ve Bir Uygulama; İstanbul Seyahat Acenteleri Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29): 612-622.
- Lakin, R. (2002). Hotel safety: Can things only get better, *International Travel Law Journal*, 4: 189-194.
- Lee, C. C. ve C, H. (2005). Analyzing hotel customers' E-complaints from an internet complaint forum. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2-3): 167-181.
- Lehto, X. Y., Choi, S., Lin, Y. C. ve Macdermid, S. M. (2009). Vacation and family functioning,. *Annals of Tourism Research*, 36(3): 459-479.
- Lim, N. R., Patrick, S-D. ve Rachel, R. (2009). Some challenges in the design of comparative and evaluative question answering systems. Proceedings of the 2009 Workshop on Knowledge and Reasoning for Answering Questions, Association for Computational Linguistics 15-18.
- Lovelock, C. H., ve Jochen, W. (2007). *Services marketing: People, Technology, Strategy*, (5 th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Manıckas, P. A., ve Linda J. S. (1997). Hotel complaint behavior and resolution: a content analysis. *Journal of Travel Research*, 3(2): 68-73.
- Mikulić, J. ve Darko, P. (2011). Evaluating hotel animation programs at Mediterranean sun-and-sea resorts: An impact-asymmetry analysis. *Tourism Management*, 32,(3): 688-696.
- Min, H., Hyesung, M., ve Ahmed, E. (2002). A data mining approach to developing the profiles of hotel customers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(6): 274-285.
- Nancy, V. ve Ong, S. F. (2004). Awareness of hygiene practices among the different groups of people involved in a food production system in a selected hotel. Presented at the Second National Educators Conference 2003. *Tourism Educators Association Of Malaysia*, 1(1): 1-9.
- Nicholls, J. A. F., ve Sydney R (1989). Segmenting the hotel market. *Hospitality Review*, 7(1): 39-47.
- Nickerson, Norma P., ve Claudia Jurowski (2001). "The influence of children on vacation travel patterns", *Journal of Vacation Marketing*, 7.1: 19-30.
- Obrador, P. (2012). The place of the family in tourism research: Domesticity and thick sociality by the pool. *Annals of Tourism Research*, 39(1): 401-420.

- Oktay, E. ve Asuman, P. (2010). Çocuklu ailelerin otel işletmesi seçiminde etkili olan faktörler: Afyonkarahisar’da bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 159-181.
- Özcan, S. O. (2010). İnternet pazarlama faaliyetlerinde tüketici satın alma karar süreci. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 1(2): 29-39.
- Özel, Ç. H. (2015). Understanding mini club managers’ perceptions of kid-friendly hotels’ marketing practices in Turkey: An application of analytic hierarchy process. *Proceedings International Marketing Trends Conference*.
- Park, H, Kim, J., Zhang, M., Fisher, J. J. (2017). Hotel key cards: how clean is the first thing guests touch on their way to their rooms?. *Journal Of Environmental Health*, 80 (2): 16-19.
- Poria, Y. ve Dallen J. T. (2014). Where are the children in tourism research?, *Annals of Tourism Research*, 47: 93-95.
- Sifuentes, L. Y., Koenig, D. W., Phillips, R. L., Reynolds, K. A. ve Gerba, C. P. (2014). Use of hygiene protocols to control the spread of viruses in a hotel. *Food And Environmental Virology*, 6(3): 175-181.
- Sohrabi, B., Vanani, I. R., Tahmasebipur, K. ve Fazli, S. (2012). An exploratory analysis of hotel selection factors: A comprehensive survey of Tehran hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1): 96-106.
- Sparks, B. A. ve Victoria, B. (2010). Complaining in cyberspace: The motives and forms of hotel guests' complaints online. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7): 797-818.
- TÜİK (2018). “İstatistiklerle Aile 2017”, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27597>, Sayı: 27597: (10 Mayıs 2018).
- Türkay, O., Korkutata, A., Şengül, S. ve Solmaz, S. A. (2015). Animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkısı: otel işletmelerinde katılımcı ve pazar yönlü örgüt kültürünün etkileri bağlamında bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12): 79-102.
- Vásquez, C. (2011). Complaints online: The case of TripAdvisor. *Journal of Pragmatics*, 43(6): 1707-1717.
- Wu, C. H-J., ve Rong-Da, L. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4): 586-593.
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr, J. H. ve Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International Journal of Hospitality Management*, 44: 120-130.

**Çocuk Dostu  
Oteller İle İlgili  
Şikâyetlere  
Yönelik Bir İçerik  
Analizi**

Yavas, U. ve Emin, B. (2005). Dimensions of hotel choice criteria: congruence between business and leisure travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 24.3: 359-367.

Yavaş, U., Karatepe, O. M., Babakus, E. ve Avcı, T. (2004). Customer Complaints and Organizational Responses: A Study of Hotel Guests in Northern Cyprus. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 11(2-3): 31-46.

Zheng, T., Hyewonı Y. and Clark, S. K. (2009), An analysis of customers' E-complaints for luxury resort properties. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(7): 718-729.



## **A CONTENT ANALYSIS FOR COMPLAINTS RELATED TO CHILD - FRIENDLY HOTELS**

**Çocuk Dostu  
Oteller İle İlgili  
Şikâyetlere  
Yönelik Bir İçerik  
Analizi**

**473**

### **EXTENDED ABSTRACT**

Nowadays, families with children have an important place in tourism purchasing activities. In this context, the concept of child-friendly hotels come into prominence. A child-friendly hotel can be defined as the hotel that meets the requests and needs of families with children. Hotels that provide opportunities such as dining, room options, and hotel activities for families with children are categorized in this class (ETS TUR, 2018). In other words, child-friendly hotels can be described as facilities equipped with opportunities such as larger rooms and a special menu for children, with controlled or planned activities, close to entertainment venues (Lim et. al., 2009).

Families prefer the child-friendly hotel concept for their children, so they expect to see that the children to be satisfied with the hotel. If their expectations are not met or in the case of dissatisfaction, they express their feelings by using the complaint channels. Customers can express their complaints by expressing this situation directly to the management, initiating negative word of mouth, interrupting the service (patronage) or taking legal actions such as arbitration committee for consumer problems. It is important for hotels holding their current customers in providing a long-term competitive advantage. In this case, they should satisfy and compensate their customers' dissatisfaction.

Complaint management is the process of disseminating and transitioning of information in order to identify and correct various causes of customer dissatisfaction. It defines strategies are used to resolve previous mistakes of companies and learn from them in order to restore customer trust to the credibility of the organization. Encouragements of complaints and quick response to the e-complaints from the customers by the hotels are very important in terms of customer satisfaction. It is not possible to not get complaints and even the best hotels may have deficiencies in this regard. The important thing is to resolve the complaints reaching the hotels as soon as possible (Argan, 2014). Thus, hotels that have experienced this kind of situations will be able to produce goods and services that meet the expectations of customers without any mistake (Alabay, 2012).

**Çocuk Dostu  
Oteller İle İlgili  
Şikâyetlere  
Yönelik Bir İçerik  
Analizi**

**474**

In this study, the complaints of families who prefer child-friendly hotel concept were examined and it was aimed to determine which elements are most emphasized. For this purpose, it was evaluated customer's comments who got service from ultra-all-inclusive child-friendly hotels and made comments on a well-known website. Comments were evaluated by content analysis. The list of hotels is taken from a well known holiday website. All comments until April 2018 were evaluated in the analysis. According to the website, there is a total of 45 ultra-all-inclusive hotel in Turkey. Some of these hotels are grouped under a single title on the website because they are chain hotels. Some hotels on the list have not received any complaints. Finally, 17 hotels were included in the analysis. Complaints were categorized according to frequency. While making the evaluation, complaints are limited with words such as children, family, hygiene. A total of 152 complaints were included in the analysis.

As a result of the content analysis, it was determined that some words repeated too much. First of all, the phrase "child-friendly hotel" repeated 31 times of 152 complaints. Looking at the content of the complaints, expressions of families such as "we came here because it is a child-friendly hotel" draw attention. The contents of the complaints were examined and repeated words were collected in certain categories. As a result of the study, complaints were grouped under five categories. There are complaints about general cleanliness in the first category. Hotel cleaning, hygiene, food safety, environmental cleanliness are included in this category. There have also been complaints about hygiene, quality, old and stained items. In addition to this, there are complaints such as insects coming out of food, not having enough spraying, a cat wandering in restaurants. The second category is complaints about health. Problems such as lack of doctors and medical equipment and children contracting "hand- foot- mouth" disease from the pool were mentioned. One of the most commonly used words is "disease". In addition, words are used such as "fever", "diarrhea", "infection", "virus" and "vomiting". The third category includes complaints about services for children. The lack of activities such as pool facilities, mini club, and animation has been subject to comments. The fourth category covers complaints about the general difficulties of the hotel. In this category, there are factors such as the fact that the hotel's wages are very high, the management cannot find solutions to the problems immediately and about the security. Especially the problems experienced in the swimming pool were frequently mentioned in the comments. Pools are one of the places where children spend the most time. Therefore, cleaning and safety must be provided by the hotel. The fifth category includes complaints about employees and their behavior. The most prominent is "complaint" and

"problem" words. It was stated that the problems were reported to the staff or authorities by complaining, but not enough responds were given. The weakness of customer relations, inability to respond to the complaints and the indifference of staff are included here. Employee behaviors are effective for families to choose the hotel again.

As a result, it was observed that families with children complained mostly about hygiene, cleanliness, and health. If the hotel management evaluates these complaints and finds solutions, they will be more preferred by families with children. Complaints may also affect the choice of other families. In this sense, the managers should take these issues into consideration in order to resolve the complaints and take measures to prevent new problems. Hotels determine the expectations, needs, and requests of the customers correctly and to ensure their satisfaction. This could increase profitability and positive opinions of customers about the business. It can also provide that customers do not experience this kind of problems and do not complain again.

**Keywords:** Child - Friendly Hotels, Complaint, Tourism, Marketing.

**Çocuk Dostu  
Oteller İle İlgili  
Şikâyetlere  
Yönelik Bir İçerik  
Analizi**

**475**

# YATIRIM PROJELERİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNDEN NET BUGÜNKÜ DEĞER YÖNTEMİ VE İÇ VERİM ORANI YÖNTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

*Arş. Gör. Dr. Begüm ÖKTEM*

*Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu,  
Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü,  
begumoktem@marmara.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0001-6175-0452*

Yatırım Projeleri  
Değerlendirme  
Yöntemlerinden  
Net Bugünkü  
Değer Yöntemi  
Ve İç Verim  
Oranı  
Yönteminin  
Karşılaştırılması

477

## ÖZ

**Amaç:** Bu çalışmanın amacı, yatırım projeleri değerlendirme yöntemlerinden paranın zaman değerini dikkate alan (dinamik) yöntemler olan net bugünkü değer yöntemi ve iç verim (karlılık) oranı yöntemi kullanılarak alternatif iki yatırım projesinden birinin tercih edilmesi durumunun incelenmesidir. Böyle bir seçimde net bugünkü değer ile iç karlılık oranı yöntemi farklı sonuçlar verebilmektedir. Bu durum uygulama üzerinden gösterilmiştir.

**Yöntem:** Bu çalışmada öncelikle temel kavramlar olan; yatırım kavramı ve yatırım (sermaye) bütçelemesi kavramları açıklanarak yatırım projeleri sınıflandırılmıştır. Ardından yatırım kararı alınmasında gerekli verilere yer verilerek, yatırım projesi değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler paranın zaman değerini dikkate alıp - almamasına göre teorik olarak tanımlanmıştır. Yatırım projesi değerlendirme yöntemlerinden net bugünkü değer yöntemi ile iç verim (karlılık) oranı yöntemi detaylı olarak açıklanmış, bu iki yöntem teorik olarak karşılaştırılarak avantaj ve dezavantajlarına yer verilmiş ve ardından bir uygulama üzerinden karşılaştırılmıştır.

**Bulgular:** Bu çalışmada yatırım projeleri değerlendirme yöntemleri kısaca açıklanarak, net bugünkü değer yöntemi ve iç karlılık oranı yöntemi arasındaki ilişki hem teorik olarak, hem de bir uygulama üzerinden gösterilmiştir. Uygulamayı anlaşılır kılmak için oluşturulan şekilde iki eğrinin kesişim noktası projelerin net bugünkü değerlerini birbirine eşit kılan verim oranlarını göstermektedir. Bu oran yaklaşık % 15,31'dir.

**Sonuç:** Proje değerlemesinde kullanılan verim oranı (kabul edilen asgari karlılık oranı) %15,31 değerinden küçükse, B projesi tercih edilecektir. Ancak, kullanılan verim oranı bu değerden büyükse A projesi tercih edilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi, Net Bugünkü Değer, İç Verim Oranı.

## COMPARISON OF THE NET PRESENT VALUE METHOD AND INTERNAL RATE OF RETURN METHOD OF EVALUATION METHODS OF INVESTMENT PROJECTS

### ABSTRACT

**Aim:** The aim of this study is to examine the preference of one of the two alternative investment projects by using net present value method and internal rate of return method, which are the (dynamic) methods that take into account the time value of money. In such an election net present value and internal rate of return method can give different results. This is shown through the application.

**Method:** In this study, firstly the basic concepts; investment concepts and investment (capital) budgeting concepts are explained and investment projects are classified. Then, the necessary data are used to make investment decisions and the methods used in the evaluation of the investment project are theoretically defined according to whether the money takes into account the time value. Net present value method and internal rate of return method, which are among the investment project evaluation methods, are explained in detail, the advantages and disadvantages of these two methods have been compared theoretically and then compared by means of an application.

**Findings:** In this study, investment project evaluation methods are explained briefly and the relationship between net present value method and internal rate of return method is shown both theoretically and through an application. The intersection point of the two curves, in order to make the

application understandable, shows the discount terms that make the net present values of the projects equal. This rate is approximately 15.31%.

**Result:** If the discount rate used in the project valuation (minimum profitability rate) is less than 15.31%, project B will be preferred. However, if the discount rate used is greater than this value, project A will be preferred.

**Keywords:** Evaluation of Investment Projects, Net Present Value, Internal Rate of Return.

**Yatırım Projeleri  
Değerlendirme  
Yöntemlerinden  
Net Bugünkü  
Değer Yöntemi  
Ve İç Verim  
Oranı  
Yönteminin  
Karşılaştırılması**

479

## I. Giriş

İşletmelerin temel amaçları firma değerini arttırmak ve hissedar değerini maksimize etmek olarak görülmektedir. İşletmeler bu amaçlarını yerine getirirken finansal kararlar ve yatırım kararları alırlar. Yatırım kararı, işletmenin uzun vadeli stratejik bir karardır ve sermaye bütçeleme kararı da yatırım kararları içinde ele alınır.

## II. Kavramsal Çerçeve

Aşağıda temel kavramlar olan “yatırım” ve “yatırım (sermaye) bütçeleme” kavramları açıklanmıştır.

**Yatırım:** Yatırım terimi genellikle, gelecek dönemlerde uzun süre devam edebilecek yarar sağlama beklentisiyle, kaynak ayrılması (tahsisi yapılması) olarak ifade edilmektedir. (Akgüç, 2013).

İşletme için yatırım denilince çoğu kez işletmeye uzun dönemde gelir sağlayacak harcamalar düşünülür. Ekonomi biliminde yatırım ulusal gelirde ortaya çıkan artışı gösterir (Emiroğlu, 2002).

Yatırımlar, zorunlu yatırımlar ve isteğe bağlı yatırımlar olarak sınıflandırılabilir. Zorunlu yatırımlar, yapılmaması durumunda cezai durum gerektiren genellikle toplumun menfaati göz önünde bulundurularak yapılan yatırımlardır. Örneğin, belirli bir düzenlemeyi, sağlık ve güvenlik gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan yatırımlardır. İsteğe bağlı yatırımlar ise, normal olarak işletmenin stratejik planını temsil eder ve bu yatırımlar işletmenin stratejik planına yönelik yeni talimatlar verebilir. Bu isteğe bağlı yatırımlar, işletme faaliyetlerinin temelini oluşturur. Örneğin, büyüme fırsatları, rekabet, maliyet azaltma fırsatlarıdır (Dayanada, 2002; Dağ ve Çelik, 2018).

**Yatırım (Sermaye) bütçelemesi:** Yatırım (Sermaye) bütçelemesi kararı firmanın hangi reel varlıkları edineceğiyle ilgili karardır. (Brealey et al, 1997) Bu varlıklar, maddi duran varlıklar olduğu gibi yeni teknoloji, patent veya ticari marka gibi maddi olmayan duran varlıklar da olabilir. Yeni teknoloji ve yeni ürünlerin yaratıldığı araştırma, tasarım, geliştirme ve test gibi süreçlere yapılan yatırımlar da maddi olmayan duran varlıklara yapılan yatırımlar olarak görülebilir. (Dayanada, 2002) Yatırım projeleri, yalnızca büyük miktarda nakit içerdiği için değil, aynı zamanda bu kararın yıllar boyu işletmenin tüm davranışını etkileyebileceği içinde önemlidir. (Anthony, 1956) Uzun ömürlü proje olması nedeniyle de, sermaye projeleri satın alındığında firma karar verme esnekliğini yitirir. (Besley ve Brigham, 2008) Bu özelliklerinden ötürü, yatırım (sermaye) bütçelemesi, şirketin iş hedefleri ve iş planının merkezinde bulunan stratejik bir faaliyettir (Crundwell, 2008).

Yatırım (sermaye) bütçelemesinin tarihi mühendislik ekonomisine paraleldir. 1903 yılında E.I. du Pont de Nemours Şirketi, daha küçük, uzmanlaşmış firmaların işlevlerini birleştirmiş ve üretim ve dağıtım sürecini merkezileştirmiştir. Pierre du Pont, hem mevcut faaliyetlerin karlılığını hem de gelecekteki yatırımların çekiciliğini, her bir girişime veya departmana yatırılan sermaye açısından ölçmek istemiştir. Muhasebe personeli ile birlikte sermaye kaynaklarını projelere tahsis etmek için bir sistemle birlikte yatırım karlılığı kavramını geliştirmiştir. Yatırım karlılığı, kar marjını varlık devir hızı ile birleştirmiştir. Bu konsept ve oluşturduğu raporlama sistemi, Du Pont gibi karmaşık bir şirketin yönetim maliyetini önemli ölçüde azaltmıştır. Du Pont, birçok küçük firmanın birleşmesinden de yaratılan General Motors'un % 23'üne sahipti. General Motors 1920 yılında finans ve yönetim sorunları ile karşılaştığında, Pierre du Pont'a danışmıştır. Oluşturulan sermaye bütçeleme sistemi, yöneticilere, bölümlerinin kaynaklarını en iyi şekilde nasıl kullanacaklarına karar vermelerine izin verirken, aynı zamanda üst düzey yöneticiler tarafından merkezi kontrol sağlanmıştır. Du Pont ve General Motors'da kullanılan ve daha sonra diğer endüstriler tarafından benimsenen teknikler oldukça etkili olsa da, gelecek yılın performansının projeksiyonu için tasarlanmıştır. O zamanlar, uzun vadeli olarak performans tahmin etmemiş veya projeleri değerlendirmemişlerdir; Sonuç olarak, Wellington'ın paranın zaman değeri hakkındaki fikirlerini proje ya da sermaye yatırımı değerlendirmelerine dahil etmeleri gerekmemiştir. Ancak, bu kavramlar kademeli olarak sermaye bütçelemesi çerçevesine dahil edilmiştir. (Crundwell, 2008).

Karlı bir sermaye yatırımı ekonominin büyümesine ve refahına yol açar. Karlılık düşükse, yatırım küçülecektir. Yatırımcı, önerilen yatırımların



karlılığını tahmin etmek için araçlara ihtiyaç duymaktadır. Yatırımcının ekonomik kararlar vermesine yardımcı olacak birçok yöntem ve teknik mevcuttur. Bu yöntem ve teknikler her bir projeye yatırım yapılıp-yapılmayacağı veya alternatif projelerden hangisinin tercih edilmesi ile ilgili yol gösterir (Remer ve Nieto, 1995).

### III. Yatırım Projelerinin Sınıflandırılması

Yatırım projeleri çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Yatırım karar sürecini nasıl etkilediğine bağlı olarak yatırım projeleri üç kategoride sınıflandırılabilir; bağımsız projeler, alternatif projeler ve koşullu projeler. (Dayanada, 2002)

**3.1. Bağımsız proje:** Projenin nakit akışı diğer bir proje tarafından etkilenmez, bu nedenle bir projenin kabul edilmesi, diğer projenin kabul edilmesini etkilemez (Besley ve Brigham, 2008). Örneğin, Güneybatı Kolej Yayıncılık, bir kitap yayınlamak isteyebilir ve aynı zamanda ABC televizyon ağını satın almak isteyebilir. Bu iki proje, yatırım kriterlerini yerine getirmeleri koşuluyla, yeterli kaynak varsa, birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilebilir ve firmaya değer katıp katmadıklarına bağlı olarak onları kabul veya reddetme kararı verilebilir (Besley ve Brigham, 2008; Dayanada 2002).

**3.2. Alternatif (birbirini dışlayan) proje:** Bir proje kabul edildiğinde, diğer projenin reddedilmesi gerektiği projelerdir, proje tekliflerinden yalnızca biri kabul edilebilir (Crundwell, 2008; Besley ve Brigham, 2008). Örneğin, Global Sports ve Entertainment Limited Şirketi çocuk eğlence parkı veya beyzbol stadyumu inşa etmek istediği bir araziye sahiptir. Arazi her iki alternatif için yeterince büyük olmadığı için, Global Sports ve Entertainment Limited Şirketi, çocuk eğlence parkını kurmayı seçerse, stadyumu inşa edemez ve bunun tersi de geçerlidir (Besley ve Brigham, 2008).

**3.3. Koşullu / şarta bağlı proje:** Bir projenin kabul edilmesi veya reddedilmesi, bir veya daha fazla başka projeyi kabul etme veya reddetme kararına bağlı olan bir projedir. Şarta bağlı projeler tamamlayıcı veya ikame olabilir. Örnek olarak, eczaneye başlama kararı, bitişik bir binada muayenehane (doktor ameliyatı yapma) kararına bağlı olabilir. Bu durumda projeler birbirine tamamlayıcı niteliktedir. Eczaneye nakit girişi yakındaki bir muayenehanenin varlığı ile artacaktır. Bunun aksine, ikame projeler, bir projenin başarı derecesinin (hatta başarı veya başarısızlığın) diğer projeyi reddetme kararıyla artırıldığı projelerdir. Örneğin, pazar araştırması, bir alışveriş kompleksindeki iki restoranı doğrulamak için yeterli talebin

bulduğunu ve şirketin bir Çinli ve bir Tayland restoranı olduğunu düşünmektedir. Bu alışveriş kompleksini ziyaret eden müşteriler, Çin ve Tayland yemeklerini yakın bir ikame olarak kabul ediyorlar ve Çin üzerinden Tayland yemekleri tercih ediyorlar. Sonuç olarak, eğer her iki restoran da kurulursa, Çin restoranın nakit girişinin olumsuz yönde etkilenmesi muhtemeldir. Bu, Çin restoranı için negatif net bugünkü değere neden olabilir. Bu durumda, Çin restoranı projesinin başarısı, Tayland restoranı teklifini reddetme kararına bağlı olacaktır. Bu durumda, birinin reddedilmesi, diğerinin nakit gelirlerini kesin olarak artıracaktır (Dayanada, 2002).

#### IV. Yatırım Kararlarının Alınması İçin Gerekli Veriler

Bir yatırım önerisinin(projesinin) değerlendirilebilmesi için en az aşağıdaki bilgi ve verilere gereksinin duyar (Çağlar, 1996):

**4.1.Yatırım harcamalarının tutarı:** Yatırım harcamaları ikiye ayrılabilir. 1.Sabit sermaye yatırımları 2. İşletme sermayesi. Sabit sermaye yatırımı, genellikle olağan aşınma ve yıpranma dışında, üretim sürecinde etkili bir şekilde sağlam kalan arsa-arazi, altyapı, inşaat işleri (fabrika binası, yardımcı tesisi binaları, sosyal tesisler), makine-teçhizat, demirbaş ve taşıt araçlarına ek olarak işgücü yetiştirme, know-how maliyeti, işletmeye alma (tecrübe imalatı) giderleri ve öngörülme (beklenmeyen) giderleri kapsar (Campbell ve Brown, 2003; Akgüç, 2013). Yatırım harcamaları hesaplanırken, işletme sermayesi gereklidir. İşletme sermayesi, esas olarak, işletme veya projenin faaliyet göstermek için tutması gereken mal stoklarını ifade eder. Hammadde kullanarak mal üretimi yapan bir üreticinin, tedarikin olası kesintilerini dengelemek için hammadde stokları tutması gerekecektir. Üretici, siparişleri gecikmeden karşılamak için mamul stoklarını tutmak isteyecektir. Üretici makine, ekipman, taşıt vb. kullanıyorsa yedek parça stoğu gerekebilir ve eğer bunlar tedarikçiler de mevcut değilse yakıt bulundurma da gerekli olabilir (Campbell ve Brown, 2003).

**4.2. Net nakit girişleri:** Net nakit girişleri, projenin işletmeye ömrü boyunca sağladığı net nakit girişleridir. Projeden elde edilecek nakit girişleri yıllar itibariyle değişiklikler gösterebilir (Çağlar, 1996).

**4.3. Yatırımın ekonomik ömrü:** Projenin ömrü, fiziki ve ekonomik olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Yatırımın fiziki ömrü ile ekonomik ömrü birbirinden farklı olabilir. Fiziki ömrü, teknik iş ve faaliyetlerin yerine getirilerek fiilen üretimde bulunacak süreyi kapsar. Ekonomik ömür ise, bir

yatırımın faydalı olarak üretimde bulunabileceği süreyi ifade eder (Akgüç, 2013). Bazen makina ve tesisler fiilen üretimde bulunabilme kapasitesine sahip oldukları halde, ekonomik ve teknik gelişmelerle tüketicinin zevk ve tercihlerinde meydana gelen değişimler sonucunda ekonomik faaliyetlerini durdurmak zorunda kalabilirler (Çağlar, 1996). Bu nedenle, yatırımın fiziki ömrünün yanı sıra, ekonomik ömrü de belirlenmiş olmalıdır.

**4.4. Yatırımın ekonomik ömrü sonundaki kalıntı (hurda) değeri:** Kalıntı değerinin sağlayacağı, nakit girişi, yatırımın ekonomik ömrü sonunda sağlayacağı son yıl nakit girişine eklenmelidir. Hurda değeri satışından sağlanacak para girişi hesaplanırken, karlı satışı halinde ödenmesi gereken vergilerin düşülmesi gerekir (Çağlar, 1996).

**4.5. Yatırımlardan beklenen verim oranı:** Yatırımcının projeden beklediği minimum verimdir (Çağlar, 1996). Bu saptama yapılırken, yalnız faiz oranını, risksiz yatırımlarının verim oranının değil, projenin risk derecesine göre, ortakların, işletme sahibinin beklediği risk priminin de eklenmesi gerekir. Ancak bu risk priminin zaman içinde değişmesi, saptanmasında bazı sorunlar doğurmaktadır (Akgüç, 2013).

## V. Yatırım Proje Değerleme Yöntemleri

Proje değerlendirme yöntemleri paranın zaman değeri dikkate alınıp-alınmamasına göre şu şekilde gruplandırılabilir (Çağlar, 1996):

### 5.1. Paranın zaman değerini dikkate almayan kriterler (Statik Değerlendirme Yöntemleri)

**Rantabilite (Basit karlılık) Oranı:** Bu oranı hesaplayabilmek için, projenin yıllık kârını ilk yatırım tutarına bölmek gerekir. Ancak projenin ömrü bir yıldan uzun olduğunda, projenin ömrü boyunca sağladığı kâr toplamının yıl sayısına bölünerek elde edilen yıllık ortalama kârın, ilk yatırım tutarına oranlanmasıyla elde edilir. Hesaplanan kârlılık oranı brüt olmakta, net olarak hesaplanmak istenirse, yıllık kârların toplamından ilk yatırım tutarı düşürüldükten sonra kalan değer ilk yatırım tutarına bölünür (Türker, 1989).

**Geri Ödeme Süresi:** Bu yöntemde bir projenin başlangıç yatırım tutarını karşılamak için gelecekte üretmesi gereken nakit akışının ne kadar sürede geri kazanılması gerektiğini ifade eder (Besley ve Brigham, 2008). Bir diğer deyişle, yatırımın sağlayacağı net para girişinin, yatırım tutarını karşılayabilmesi için geçmesi gerekli sürenin uzunluğu veya yıl sayısıdır. (Akgüç, 2013) Özetle, geri ödeme süresi, nakit girişlerinin başlangıçtaki

harcamaya eşit olacağı süredir (Dayanada, 2002). Bu yöntem hesaplama kolaylığının yanı sıra, likidite ve risk ölçüsü olarak da faydalıdır (Burns ve Walker, 2009). Projeler arasındaki tercihlerde öncelik, geri ödeme süresi kısa olan projelere verilir (Türker, 1989).

## 5.2. Paranın zaman değerini dikkate alan kriterler (Dinamik Değerlendirme Yöntemleri)

**Fayda Maliyet Oranı (Karlılık Endeksi):** Bir projeden elde edilen faydanın bugünkü değerini, maliyetlerin bugünkü değerine oranı ile hesaplanır (Campbell ve Brown, 2003). Nakit girişi yatırılan miktardan az ise, karlılık endeksi 1'den küçüktür ve yatırım projesi reddedilir. Nakit girişi yatırılan miktardan fazla ise, karlılık endeksi 1'den büyüktür ve proje kabul edilir (Crundwell, 2008).

**Yıllık Eşdeğer Gider Oranı:** Aynı hizmeti ya da işi görecektir alması teknikler arasında seçim yapılırken, söz konusu yatırım projelerinin giderlerinin bugünkü değerleri karşılaştırılabileceği gibi, bu projelerin yıllık eş giderleri de mukayese edilebilir. Bir yatırım projesinin yıllık gideri, işletme giderleri ile yatırım tutarının bir yılına düşen payı toplamına eşittir. İncelenen yöntemde, alması yatırım projeleri arasında yıllık giderler karşılaştırılır ve yıllık gideri en düşük olan proje seçilir (Akgüç, 2013). Bu yöntemde, projenin bugünkü değerini projenin ömrü boyunca, yıllık bir gelirmiş gibi eşit olarak dağıtır (Crundwell, 2008).

**Net Bugünkü Değer Yöntemi:** Net bugünkü değer yöntemi, bir projenin belirli bir zaman dilimindeki nakit akışlarını inceler ve bunları ekonomik faktörlerin kullanımıyla eşdeğer nakit akışına dönüştürür (Remer ve Nieto, 1995).

Bir projenin net bugünkü değeri, nakit girişlerinin bugünkü değerinden sermaye harcamalarının bugünkü değerinin çıkarılmasıyla hesaplanır. Net bugünkü değer, beklenen net nakit akımlarının iskonto edilmiş tutarına karşılık gelmektedir. Sermaye harcamaları gibi nakit akışlarının bir kısmı nakit çıkışlardır; satışlardan elde edilen nakit gelirler gibi nakit girişleridir. Net nakit akışları, belirli bir dönemin nakit çıkışlarını o dönemdeki nakit girişlerinden çıkarmak suretiyle elde edilir (Dayanada, 2002).

Belirli bir proje için pozitif net bugünkü değer, proje faydalarının maliyetlerinden daha büyük olduğunu gösterir (Campbell ve Brown, 2003). Bu nedenle negatif net bugünkü değeri içeren projeleri atmak ve pozitif net bugünkü değeri içeren projeleri üstlenmek gerekmektedir (Ross, 1995).

Projeler arasında seçim yapılacaksa, toplam net bugünkü değeri maksimize eden proje şirketin toplam değerini maksimize edecektir (Crundwell, 2008).

“Yatırımın net bugünkü değeri sıfır değerini geçerse yatırım yapın” kuralı, yöneticiler arasında popülerdir ve işletme bölümü öğrencilerine öğretilir (Bashera ve Raboy, 2018).

Net bugünkü değer yöntemi adımları şunlardır (Remer ve Nieto, 1995):

- 1-Gelecekteki tüm nakit akışları için faiz oranını belirleyin. Bu oran minimum verim oranı olarak da bilinir.
- 2-Projenin ekonomik olarak faydalı ömrünü tahmin edin.
- 3- Analiz dönemi boyunca her bir dönem için pozitif veya negatif nakit akışlarını tahmin edin.
- 4-Her dönemin net nakit akışını hesaplayın.
- 5-Net nakit akışlarının her birinin bugünkü değerini hesaplayın.

Nakit akışı  $x_0, x_1, x_2 \dots x_n$  olarak tanımlansın.  $i$  faiz oranına sahip bir projenin bugünkü değeri  $PW(i)$  şu şekilde hesaplanır (Hartman ve Schafrick, 2004):

$$PW(i) = x_0 + \frac{x_1}{(1+i)^1} + \frac{x_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{x_n}{(1+i)^n}$$

Net bugünkü değer pozitif olması durumunda yatırımcılar tarafından sağlanan fonların ödenmesi için gerekenden daha büyük bir getiri elde eder ve bu fazla geri ödeme firmanın hissedarlarına paylaşılır. Bu nedenle, eğer bir şirket pozitif bir net bugünkü değeri olan bir projeye başlarsa, şirketin değeri artar, çünkü hissedarların pozisyonu iyileştirilir. Bir diğer deyişle, net bugünkü değer yöntemi, şirket değerinin ve dolayısıyla hissedarların varlığının ne kadar artacağını göstermektedir (Besley ve Brigham, 2008).

**İç Verim (Karlılık) Oranı Yöntemi:** İç verim oranı başlangıçta Keynes (1936) ve Boulding (1935, 1936)'ya kadar uzanır. Bu endeks akademisyenler, yöneticiler, analistler, uygulayıcılar tarafından karar vermede bir araç olarak kullanılır (Magni, 2010).

İç verim (karlılık) oranı, tüm nakit akışlarının net bugünkü değerini sıfıra eşitleyen iskonto oranı ve yatırım ölçüsü olarak tanımlanabilir (Albornoz et al, 2018; Remer ve Nieto, 1995; Campbell ve Brown, 2003; Türker, 1989). İç verim oranı göreceli bir orandır, yani projenin veya yatırımının büyüklüğüne bağlı değildir (Crundwell, 2008).

**Yatırım Projeleri  
Değerlendirme  
Yöntemlerinden  
Net Bugünkü  
Değer Yöntemi  
Ve İç Verim  
Oranı  
Yönteminin  
Karşılaştırılması**

Yatırım (Sermaye) bütçelemesini tahmin etmek için kullanılan bir ölçüm olan iç verim (karlılık) oranı, aynı zamanda potansiyel yatırım projelerinin verimliliğini (karlılığını) kıyaslamak için kullanılır (Albornoz et al, 2018; Hartman ve Schafrick, 2004).

Projenin iç verim (karlılık) oranı; enterpolasyon yolu (Campbell ve Brown, 2003) veya iç verim oranı formülü ile hesaplanabilir.(Çağlar, 1996).

$$r = r_1 + \frac{PV(r_2 - r_1)}{PV + NV}$$

Formülde;

$r$  = Projenin iç verim oranı,

$PV$  = Düşük iskonto oranı üzerinde pozitif net bugünkü değeri,

$NV$  = Mutlak-değer olarak daha yüksek olan iskonto oranı üzerinden negatif net bugünkü değeri,

$r_1$  = Net Bugünkü Değeri negatif fakat sifıra çok yakın bir değer yapan daha yüksek bir iskonto oranını,

$r_2$  = Net Bugünkü Değeri negatif fakat sifıra çok yakın bir değer yapan daha yüksek bir iskonto oranını ifade eder.

$r_1$  ile  $r_2$  'nin birbirine çok yakın olması veya birbirinden yaklaşık olarak %5'ten fazla uzak olmaması önemlidir.

Bir yatırım projesini kabul etmek için iç verim oranı kriteri yalnızca iskonto oranının minimum getiri oranından büyük olması durumunda projenin kabul edilmesini önerir. Bir projenin iç verim oranı ne kadar yüksekse alternatif projeler arasında sıralaması da o kadar öncelikli olur (Magni, 2010; Hartman ve Schafrick, 2004). Hesaplanan iç iskonto oranı minimum getiri oranına eşitse yatırım projesine kayıtsız kalınır. Aksi takdirde, hesaplanan iskonto oranı minimum getiri oranından küçükse, proje reddedilir (Remer ve Nieto, 1995; Besley ve Brigham, 2008).

## **VI. Yatırım Projesi Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama**

İşletmeler projeler arasından seçim yaparken yatırım proje değerlendirme yöntemlerinin kullanım yerleri şu şekilde olmalıdır (Gedik vd, 2005):

- Alternatif projeler arasından seçim yapılması gerekli ise; iç verim oranı ve fayda-maliyet oranı yöntemlerine öncelikli olarak bakılmalıdır.

- Yatırım maliyeti eşit ise projeler arasında seçim yapılmasında net bugünkü değer, fayda-maliyet oranı ve iç verim oranı yöntemleri kullanılmalıdır.
- Eğer yatırım projeleri karlılıklarına göre tercih edilecekse iç verim oranı yöntemi tercih edilmelidir.
- Mamul karması mal ve hizmet olarak projelerde kuruluş dönemi yatırım tutarı ve işletme dönemi giderleri belirli ise net bugünkü değer ve yıllık değer yöntemi kullanılmalıdır.
- Bir tek projenin kabul ya da reddedilmesinde; sermaye maliyeti biliniyorsa, net bugünkü değer, iç verim oranı, fayda-maliyet oranı yöntemlerinin uygulanması tercih edilir.

**Yatırım Projeleri  
Değerlendirme  
Yöntemlerinden  
Net Bugünkü  
Değer Yöntemi  
Ve İç Verim  
Oranı  
Yönteminin  
Karşılaştırılması**

Tablo 1’de net bugünkü değer yöntemi ve iç verim oranı yönteminin avantaj ve dezavantajlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1.  
Net Bugünkü Değer Yöntemi ve İç Verim Oranı Yönteminin  
Karşılaştırılması**

	Net Bugünkü Değer	İç Verim Oranı
<b>Avantaj</b>	- Projenin tüm yaşam süresini dikkate alır.	- Yatırılan sermayenin karlılığını yansıtır.
	-Yöntem daha güvenilir olarak görülmektedir.	-Projenin güçlüklerle karşılaşmaması için borçlanmalarda ödeyebileceği maksimum faiz haddinin ne olması gerektiğini gösterir.
	-Gelecekteki nakit akımlarını bugünkü değere indirgemek suretiyle, zaman tercihlerini de dikkate alır.	- İş insanları iç karlılık oranlarını daha kolay tahlil eder ve yorumlar.
	- Şirket değerinin ve dolayısıyla hissedarların varlığının ne kadar artacağını gösterir.	- Zaman faktörünü ve yatırımın ekonomik ömrünü dikkate alarak, yatırımın sağlayacağı para girişleri ile gerektireceği para çıkışlarını aynı zaman düzeyine indirgeyerek birbirleri ile karşılaştırılabilir objektif bir yöntem haline getirir.



Tablo 1. Devamı

Dezavantaj	-Hesaplamaların yapılmasında, sermayenin fırsat maliyetini (verim oranını) veri olarak ele almasıdır. Veri olarak ele alınan bu verim oranının belirlenmesinde net ve objektif ölçütler yoktur.	- Yatırım projesinin sağlayacağı nakit girişlerinin bazı yıllarda menfi olması halinde (mesela, büyük boyutlu yenileme yatırımları nedeniyle) birden fazla iç verim oranı ortaya çıkabilir ve böylece hangi oranın değerlendirmeye esas olacağını belirlemek zorlaşacaktır.
	- İskonto oranının düşük veya yüksek belirlenmesi, yatırım projeleri arasındaki seçimi ve sıralamayı etkilemektedir.	- Özellikle kaynak kıtlığına muhatap gelişmekte olan ülkelerde ülkenin gelişmesi açısından önemli ancak, karlılığı düşük projelerin tercih edilmemesine sebep olabilir.
	- Büyüklüğü farklı projeleri karşılaştırma bakımından fazla imkan vermemektedir.	- Karar alıcının zamanla ilgili tercihlerini direkt olarak yansıtmaz. Çünkü, verim oranı projenin dışından gelmemiştir. Bilakis, projenin kendi bilgilerinden yararlanılarak hesaplanmıştır.
		-Yöntemin hesaplanması yorucudur.

**Kaynak:** Burns ve Walker, 2009:83-84, Besley ve Brigham. 2008: 374, Çağlar, 1996: 70, 76-77.

İşletmelerin proje değerlemesinde bu avantaj ve dezavantajlarını dikkate alması işletmenin verimlilik ve stratejik konumu açısından önemlidir.

Net Bugünkü Değer yöntemi ve iç verim (karlılık) oranı yöntemi tek bir proje göz önüne alındığında, kabul etme ve reddetme kararları için aynı sonuçları verir. Örneğin, net bugünkü değeri hesaplamak için kullandığımız iskonto oranı, net bugünkü değeri sınırlayan değer olan iç verim (karlılık) oranından az olması durumunda, net bugünkü değer pozitif olacaktır ve proje kabul edilecektir. Benzer şekilde, iç verim (karlılık) oranı yöntemini kullanarak, iç verim (karlılık) oranının ne olduğunu bildiğimizde, bunu

verilen sermaye maliyetiyle karşılaştıracağımızı gördük ve iç verim (karlılık) oranı sermaye maliyetinden daha büyük olduğu sürece (ikincisi daha düşük olduğu sürece) proje kabul edilecektir. Ancak, iki veya daha fazla proje arasında bir seçim yapılması gerektiğinde bu olmayabilir ve farklı sonuçlar verebilir (Campbell ve Brown, 2003). Bu nedenle aşağıdaki örnek uygulamada iki proje arasından birinin tercih edilmesi durumunda net bugünkü değer yöntemi ve iç verim (karlılık) oranı yöntemi arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Tablo 2’de A ve B projesine ait nakit akışları verilmiştir.

**Tablo 2.**

A ve B projelerine ait nakit akışları

Yıllar	Proje A	Proje B
0	-150.000	-150.000
1	50.000	0
2	50.000	40.000
3	50.000	60.000
4	50.000	80.000
5	50.000	100.000

Bir firmanın nakit akışları bu şekilde olan alternatif iki yatırım projesinden birini tercih etmesi gereklidir. Bu durumda firma A ve B projeleri arasında hangisini tercih edilmelidir?

Net Bugünkü Değerleri; (verim oranları sıfır olduğunda)

$$\begin{aligned} \text{A Projesi} &= -150.000 + 50.000 + 50.000 + 50.000 + 50.000 + 50.000 \\ &= 100.000 \text{ TL} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{B Projesi} &= -150.000 + 0 + 40.000 + 60.000 + 80.000 + 100.000 \\ &= 130.000 \text{ TL} \end{aligned}$$

İç Karlılık Oranları;

A Projesi:

$$\%20 = -150.000 + \frac{50.000}{(1+0.20)^1} + \frac{50.000}{(1+0.20)^2} + \frac{50.000}{(1+0.20)^3} + \frac{50.000}{(1+0.20)^4} + \frac{50.000}{(1+0.20)^5}$$

$$= -150.000 + 41.666 + 34.722 + 28.935 + 24.112 + 20.093$$

**Yatırım Projeleri  
Değerlendirme  
Yöntemlerinden  
Net Bugünkü  
Değer Yöntemi  
Ve İç Verim  
Oranı  
Yönteminin  
Karşılaştırılması**

490

$$\begin{aligned}
 &= -472 \\
 \%10 &= -150.000 + \frac{50.000}{(1+0.10)^1} + \frac{50.000}{(1+0.10)^2} + \frac{50.000}{(1+0.10)^3} + \frac{50.000}{(1+0.10)^4} + \frac{50.000}{(1+0.10)^5} \\
 &= -150.000 + 45.454 + 41.322 + 37.565 + 34.150 + 31.046 \\
 &= 39.537 \\
 \%20 & \quad -472 \\
 X & \quad 0 \\
 \%10 & \quad 39.537
 \end{aligned}
 \left. \vphantom{\begin{matrix} \%20 \\ X \\ \%10 \end{matrix}} \right\} \frac{x-20}{472} = \frac{-10}{40.009} \quad \Rightarrow \quad x = \%19.98$$

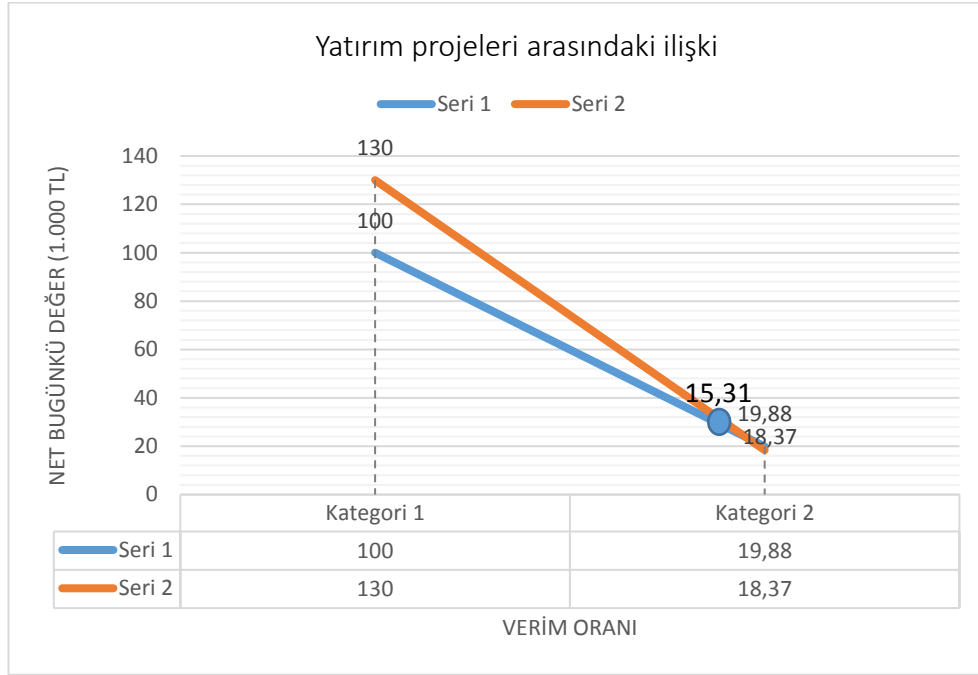
B Projesi:

$$\begin{aligned}
 \%20 &= -150.000 + 0 + \frac{40.000}{(1+0.20)^2} + \frac{60.000}{(1+0.20)^3} + \frac{80.000}{(1+0.20)^4} + \frac{100.000}{(1+0.20)^5} \\
 &= 150.000 + 0 + 27.777 + 34.722 + 38.580 + 40.187 \\
 &= -8.734
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \%10 &= -150.000 + 0 + \frac{40.000}{(1+0.10)^2} + \frac{60.000}{(1+0.10)^3} + \frac{80.000}{(1+0.10)^4} + \frac{100.000}{(1+0.10)^5} \\
 &= 150.000 + 33.057 + 45.078 + 54.641 + 62.092 \\
 &= 44.868
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \%20 & \quad -8.734 \\
 Y & \quad 0 \\
 \%10 & \quad 44.868
 \end{aligned}
 \left. \vphantom{\begin{matrix} \%20 \\ Y \\ \%10 \end{matrix}} \right\} \frac{y-20}{8.734} = \frac{-10}{53.602} \quad \Rightarrow \quad y = \%18.37$$

Sözkonusu iki yatırım projesi için net bugünkü değer yöntemi ile iç karlılık oranı yöntemi arasındaki ilişki Şekil 1 üzerinde daha iyi görülmektedir:



**Şekil 1.**

Yatırım projeleri arasındaki ilişki

Şekil 1’de düşey eksen net bugünkü değeri, yatay eksen ise, çeşitli verim oranlarını ifade etmektedir. Eğrilerin düşey eksenini kestiği noktalar A projesi için 100.000 TL, B projesi için 130.000 TL’dir. Bu rakamlar verim oranları sıfır olduğunda iki projenin nakit girişi ile nakit çıkışları arasındaki olumlu farkı verirler. Eğrilerin yatay eksenini kestiği noktalar, A projesi için %19,98 ve B projesi için ise %18,37’ dir, bu oran bu iki projenin net bugünkü değerini sıfıra eşitleyen iç verim oranlarını ifade etmektedir. İki eğrinin kesişim noktası A ve B projelerinin net bugünkü değerlerini birbirine eşit kılan verim oranlarını göstermektedir. Bu oran yaklaşık %15,31’dir. Proje değerlemesinde kullanılan verim oranı (kabul edilen asgari karlılık oranı) %15,31’den küçükse, B projesi A’ya tercih edilecektir. Bununla birlikte, kullanılan verim oranı %15,31’den büyükse A projesi B projesine kıyasla tercih sıralamasında öncelikli olacaktır.

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı üzere uygulanan değerlendirme kriterlerine göre değişik sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu da her kriterle göre farklı kriterlerin seçilmesine sebebiyet vermektedir. Projeler arasında seçimde, teorik olarak net bugünkü değer metodunun daha üstün olduğu kabul edilmektedir. Ancak uygulamada finansal yöneticilerin çoğu iç verim oranı yönteminin, net bugünkü değer metodundan daha açık görülebileceği inancındadır (Çağlar, 1996).

**VII. SONUÇ**

Bu çalışmada yatırım projeleri değerlendirme yöntemleri paranın zaman değerini dikkate alıp-almamasına göre sınıflandırılarak kısaca açıklanmıştır. Ardından paranın zaman değerini dikkate alan (dinamik) yöntemlerden, net bugünkü değer yöntemi ve iç karlılık oranı yöntemi teorik olarak karşılaştırılarak avantaj ve dezavantajlarına yer verilmiştir. Net bugünkü değer yöntemi; projenin tüm yaşam süresini dikkate alması, gelecekteki nakit akımlarını bugünkü değere indirgemek suretiyle, zaman tercihlerini de dikkate alması ve şirket değerinin ve dolayısıyla hissedarların varlığının ne kadar artacağını göstermesi nedeniyle önemli avantajlara sahiptir. Ancak hesaplamaların yapılmasında, sermayenin fırsat maliyetini (verim oranını) veri olarak ele alması neticesinde bu verim oranının belirlenmesinde net ve objektif ölçütlerin olmaması, verim oranının düşük veya yüksek belirlenmesi ile yatırım projeleri arasındaki seçimi ve sıralamayı etkilemesi ve büyüklüğü farklı projeleri karşılaştırma bakımından fazla imkan vermemesi net bugünkü değer yönteminin dezavantajlarıdır. İç verim oranı yöntemi ise, yatırılan sermayenin karlılığını yansıtması, projenin güçlüklerle karşılaşmaması için borçlanmalarda ödeyebileceği maksimum faiz haddini göstermesi, iş insanları için iç verim oranlarının daha kolay tahlil etmesi ve yorumlaması, zaman faktörünü ve yatırımın ekonomik ömrünü dikkate alarak, yatırımın sağlayacağı para girişleri ile gerektireceği para çıkışlarını aynı zaman düzeyine indirgeyerek birbirleri ile karşılaştırılabilir objektif bir yöntem haline getirmesi önemli avantajlarıdır. Ancak yatırım projesinde nakit girişlerinden kaynaklanan birden fazla iç verim oranı ortaya çıkabilir ve böylece hangi oranın değerlendirmeye esas olacağını belirlemek zorlaşması, ülkenin gelişmesi açısından önemli ancak, karlılığı düşük projelerin tercih edilmemesine sebep olabilmesi, karar alıcının zamanla ilgili tercihlerini direkt olarak yansıtması ve yöntemin hesaplanması yorucu olması önemli dezavantajları olarak görülmektedir. İşletmelerin proje değerlemesinde bu avantaj ve dezavantajlarını dikkate alması işletmenin verimlilik ve stratejik konumu açısından önem arz etmektedir.

Net bugünkü değer yöntemi ve iç verim (karlılık) oranı yöntemi tek bir proje göz önüne alındığında, kabul etme ve reddetme kararları için aynı sonuçları vermektedir. Ancak, iki veya daha fazla proje arasında bir seçim yapılması gerektiğinde bu olmayabilir ve farklı sonuçlar verebilir. Bu nedenle net bugünkü değer yöntemi ve iç verim (karlılık) oranı yöntemi

arasındaki ilişki bir uygulama üzerinden gösterilmiştir. Uygulamayı anlaşılır kılmak için oluşturulan şekilde iki eğrinin kesişim noktası projelerin net bugünkü değerlerini birbirine eşit kılan verim oranını göstermektedir. Bu oran yaklaşık % 15,31'dir. Proje değerlemesinde kullanılan verim oranı (kabul edilen asgari karlılık oranı) bu değerden küçükse, B projesi tercih edilecektir. Ancak, kullanılan verim oranı bu değerden büyükse A projesi tercih edilecektir.

**Yatırım Projeleri  
Değerlendirme  
Yöntemlerinden  
Net Bugünkü  
Değer Yöntemi  
Ve İç Verim  
Oranı  
Yönteminin  
Karşılaştırılması**

493

#### KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (2013). Finansal Yönetim. 8. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Albornoz, V. A. C. Galera, A. L. ve Milan, J. M. M. (2018). Is It Correct To Use The Internal Rate of Return To Evaluate The Sustainability of Investment Decisions In Public Private Partnership Projects?, *Sustainability*, 10, (12) , 4371: 1-15. <https://doi.org/10.3390/su10124371>
- Anthony, R. N. (1956). Management Accounting: Text and Cases, Homewood: IL: Irwin.
- Bashera, S. A. ve Raboy, G. (2018). The Misuse of Net Present Value in Energy Efficiency Standards, *Renewable and Sustainable Energy Review*, 96: 218-225.
- Besley, S. ve Brigham. E.F. (2008). Essentials of Managerial Finance. USA: Thomson South Western.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Marcus, A.J. (1997). İşletme Finansının Temelleri, Çev: Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan ve Hatice Doğukanlı, İstanbul: McGrawHill-Literatür Yayınları.
- Burns, R. M. ve Walker. J. (2009). Capital Budgeting Surveys: The Future is Now, *Journal of Applied Finance*, 1-2: 78-90.
- Campbell, H. F. ve Brown, R. (2003). Benefit-Cost Analysis. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Crundwell, F.K. (2008). Finance for Engineers, United Kingdom: Springer-Verlag London Limited.
- Çağlar, İ. (1996). İşletmelerde Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi Teknikleri, Çorum: Çorum Meslek Yüksekokulu Koruma Derneği Yayınları.
- Dağ, M. ve Çelik, M. (2018). Yatırım Teşvikleri Nedir? Kavram ve Kapsamı Üzerine Bir Değerlendirme, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (2): 863-875.
- Dayanada, D. (2002). Capital Budgeting: Financial Appraisal of Investment Projects, UK: Cambridge University Press.

**Yatırım Projeleri  
Değerlendirme  
Yöntemlerinden  
Net Bugünkü  
Değer Yöntemi  
Ve İç Verim  
Oranı  
Yönteminin  
Karşılaştırılması**

- Emiroğlu, A. (2002). Ticari Açıdan Yatırım Projeleri, İstanbul: Ekin Kitabevi.
- Gedik, T., Akyüz, K.C., Akyüz, İ. (2005). Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi (İç Karlılık Oranı ve Net Bugünkü Değer Yöntemlerinin İncelenmesi), *ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 7 (7): 51-61.
- Hartman, J. C. ve Schafrick, I.C. (2004). The Relevant Internal Rate of Return, *The Engineering Economist*, 49: 139-158.
- Magni, C.A. (2010). Average Internal Rate of Return and Investment Decisions: A New Perspective, *The Engineering Economist*, 55 (2): 150-180.
- Remer, D. S. ve Nieto, A.P. (1995). A compendium and comparison of 25 project evaluation techniques. Part 1: Net present value and rate of return methods, *International Journal of Production Economics*, 42: 79-96.
- Ross, S. A. (1995). Uses, Abuses, and Alternatives to the Net-Present-Value Rule, *Financial Management*, 24 (3): 96-102.
- Türker, A. (1989). Proje Analizi, *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 39 (3): 83-97.



# COMPARISON OF THE NET PRESENT VALUE METHOD AND INTERNAL RATE OF RETURN METHOD OF EVALUATION METHODS OF INVESTMENT PROJECTS

Yatırım Projeleri  
Değerlendirme  
Yöntemlerinden  
Net Bugünkü  
Değer Yöntemi  
Ve İç Verim  
Oranı  
Yönteminin  
Karşılaştırılması

495

## EXTENDED ABSTRACT

The main objectives of enterprises are seen as increasing the value of the firm and maximizing shareholder value. Businesses make financial and investment decisions while fulfilling these objectives. The investment decision is a long-term strategic decision of the enterprise and the capital budgeting decision is taken into consideration in the investment decisions.

Project evaluation methods can be grouped as follows considering the time value of money: (Çağlar, 1996)

### 1.Criteria which do not take into account the time value of money (Static Assessment Methods)

**1.1.Ratio of Profitability:** It is necessary to divide the annual profit of the project by the initial investment amount. (Türker, 1989)

**1.2.Payback Period:** In this method, the net money inflow to be provided by the investment, is the length or number of years required to pass in order to meet the investment amount.. (Akgüç, 2013) Priority is given to projects with a short payback period. (Türker, 1989)

### 2.Criteria considering the time value of money (Dynamic Assessment Methods)

**2.1.Benefit Cost Ratio (Profitability Index):** It is calculated by the ratio of the present value of the benefit obtained from a project to the present value of the costs. (Campbell and Brown, 2003) If the cash inflow is more than the amount invested, the profitability index is greater than 1 and the project is accepted. (Crundwell, 2008)

**2.2. Annual Equivalent Expenditure Rate:** When choosing between alternative techniques to perform the same service or work, annual peer expenses of these projects can be compared. The annual cost of an investment project is equal to the total of operating expenses and the share of the investment amount per one year. In the examined method, annual expenses are compared between alternative investment projects and the project with the lowest annual cost is selected. (Akgüç, 2013)

**2.3. Net Present Value Method:** The net present value of a project is calculated by subtracting the present value of capital expenditures from the present value of cash inflows. (Dayanada, 2002) The positive net present value for a given project indicates that the project benefits are greater than the costs. (Campbell and Brown, 2003) Therefore, it is necessary to discard projects with negative net present value and to undertake projects with positive net present value (Ross, 1995).

**2.4. Internal Rate of Return:** The internal rate of return can be defined as the discount rate and investment measure that equals the net present value of all cash flows to zero. (Albornoz et al, 2018; Remer and Nieto, 1995; Campbell and Brown, 2003; Türker, 1989) To accept an investment project, the internal rate of return (discount rate) must be greater than the minimum rate of return. (Hartman and Schafrick, 2004)

When selecting enterprises from projects, the use of investment project evaluation methods should be as follows; (Gedik et al., 2005)

- In order of preference among various projects; . Internal rate of return and cost-benefit ratio methods should be prioritized.
- If the investment cost is equal, net present value, cost-benefit ratio and internal rate of return methods should be used for preference among projects.
- If the investment projects will be preferred according to their profitability, the internal rate of return method should be preferred.
- In the projects of product mix goods and services, net present value and annual value method should be used if the investment amount of the establishment period and the operating period expenses are certain.
- Acceptance or rejection of a single project; If the cost of capital is known, net present value, internal rate of return, cost-benefit ratio methods should be applied.

The advantages and disadvantages of net present value method and internal rate of return method are as follows: The advantages of the net present value method are; the project takes into account the entire life span, taking into account time preferences by reducing future cash flows to present value; and how much the value of the company and therefore the presence of shareholders will increase. However, the disadvantages of the net present value method are; the lack of clear and objective criteria for the determination of this discount rate as a result of capital's consideration of the opportunity cost (discount rate) as data in the calculations, affecting the selection and ranking between investment projects by determining the

discount rate low or high, and not allowing much opportunity to compare different size projects.

The advantages of the internal return ratio method are; this method reflects the profitability of the invested capital, show the maximum interest rate, easier analysis and interpretation of internal profitability rates for business people, taking into account the time factor and the economic life of the investment, reducing the inflows and outflows required by the investment to the same time level, making it a comparable objective method. On the other hand, the disadvantages of the internal return rate method are: more than one internal rate of return resulting from cash inflows may arise in the investment project, making it difficult to determine which rate will be the basis for the assessment; low-profit projects may cause non-preferred, does not directly reflect the decision-maker's preferences over time; and calculation of the method to be exhausting. Considering these advantages and disadvantages of enterprises in project appraisal is important in terms of profitability, productivity and strategic position of the enterprise.

The net present value method and the internal rate of return method give the same results for accepting and rejecting decisions, given a single project. (Campbell and Brown, 2003) However, this may not be the case when a choice between two or more projects needs to be made and may give different results. (Campbell and Brown, 2003) For this reason, it is explained in the sample application which of the two projects should be selected among the net present value method and the internal rate of return method.

In order to make the application understandable, the intersection point of the two curves shows the discount terms that make the net present value of the projects equal. This rate is approximately 15.31%. If the discount rate used in project valuation (accepted minimum profit rate) is less than this value, project B will be preferred. However, if the discount rate used is greater than this value, project A will be preferred.

**Keywords:** Evaluation of Investment Projects, Net Present Value, Internal Rate of Return.

## TÜRKİYE'DE KADIN KONUSU ÜZERİNE YAZILAN LİSANSÜSTÜ TEZLERİN BİBLİYOMETRİK İNCELEMESİ (2008-2018)

Türkiye'de  
Kadın Konusu  
Üzerine Yazılan  
Lisansüstü  
Tezlerin  
Bibliyometrik  
İncelemesi

499

*Elif TECEREN*

*Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi, eliftrcn@gmail.com*

*ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3986-3308*

### ÖZ

**Amaç:** Bibliyometrik çalışmalar, taramış olduğu literatürün tür, dil, yıl, konu, metot gibi özelliklerini incelemektedir. Bu çalışmada, Türkiye'de sosyal bilimler alanında "kadın" konusunda yazılmış YÖK tez veri tabanında yer alan erişime açık 2008-2018 yılları arasındaki 738 adet lisansüstü tez, bibliyometrik özellikleri açısından incelenmiştir. Çalışmanın amacı, Türkiye'de kadın konusunu farklı amaçlarla ele alan 738 adet lisansüstü tezin kapsamlı incelemesini yaparak bibliyometrik bir profil oluşturmaktır.

**Yöntem:** Çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında tezler, yıl, tür, dil, üniversite, enstitü, anabilim dalı, bilim dalı, konu, yöntem, yazar cinsiyeti, danışman unvanı ve sayfa sayısına göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırılan veriler, Microsoft Excel kullanılarak tablo haline getirilmiş ve analiz edilerek grafikler oluşturulmuştur.

**Bulgular:** Çalışmanın bulguları şu şekildedir: Tez sayılarının "en fazla" 2015, "en az" 2008 yılında olduğu ortaya çıkmıştır. Yüksek lisans ve doktora sırasıyla "İstanbul Üniversitesi" ve "Marmara Üniversitesi", enstitü bazında "Sosyal Bilimler Enstitüsü" öne çıkmıştır. Yüksek lisansta "İşletme" anabilim dalında, doktora "Sosyoloji" anabilim dalında ve her ikisinde de "Din Sosyolojisi" bilim dalında "en fazla" çalışmanın olduğu görülmüştür. En fazla "sosyo-kültürel" konulara odaklanıldığı ve "nitel yöntem" in tercih edildiği görülmüştür.

**Sonuç:** Son 10 yılda "kadın" konusunda yazılmış doktora tezlerinin yüksek lisans tezlerine göre daha az olduğu, tezlerin yazım dilinde "İngilizce" dilinin daha az kullanıldığı, "eğitim", "cinsellik" ve "sağlık" konularının daha az çalışıldığı, "kadın" yazarların "kadın" konusunda daha fazla tez çalışması yapmış olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışma, gelecekte "kadın" konusunda lisansüstü tez yazacak öğrencilere yardımcı olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın, Lisansüstü Tez Çalışmaları, Bibliyometrik Araştırma, YÖK.

## A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE GRADUATE THESES WRITTEN ON WOMAN TITLE IN TURKEY (2008-2018)

### ABSTRACT

**Aim:** Bibliometric studies analyze the scanned literature’s features such as type, language, year, theme, method. In this study, 738 dissertations which were written on woman topic in the field of social sciences examined by bibliometric feature. All dissertations which examined in this study open to access in YÖK database. The purpose of study is to prepare a bibliometric profile by conducting a comprehensive review of the dissertations.

**Method:** In this study, content analysis method was used. The dissertations were classified according to year, type, language, university, institute, department, art, subject, method, gender of the writers, the title of the advisor, the number of pages. Classified data were made a chart by using Microsoft Excel and by analyzing chart graphics were created.

**Findings:** The findings of the study: The maximum amount of dissertations were written in 2015, the minimum were written in 2008. At master and PhD in a order İstanbul University and Marmara University, as a Institute “Institute of Social Sciences” became prominent. Department of business administration has the most woman studies at master degree. While, the department of sociology has it at PhD degree, sociology of religion has the studies both at master and PhD degree. It is seen that social-cultural subjects are the most focused ones and qualitative method is preferred most.

**Results:** In last ten years it is came to a conclusion that the PhD dissertations which were written about “woman” are less than master dissertations, English language use less, the subjects “education”, “sexuality” and “health” are studied less, “woman” writers are made more dissertations about “woman”. This study will help the students who will write post-graduate dissertations about “woman”.

**Keywords:** Woman, Postgraduate Dissertations Studies, Bibliometric Research, YÖK.

## I. GİRİŞ

Lisansüstü eğitim, lisans derecesine sahip bireylerin ilgi duydukları alanlarda yüksek lisans veya doktora eğitimi alarak uzmanlaşmalarını sağlayabilen bir eğitim programıdır. Yüksek lisans, bir alanda gerekli becerileri kazandıran, doktora eğitimine hazırlık mahiyetinde bir eğitim derecesidir. Yüksek lisans eğitimini tamamlayan öğrenciler, ilgili alanda “uzman” unvanı alırlar. Doktora ise akademik yetkinliğin kazanıldığı ve yüksek lisans eğitimine göre daha kapsamlı olan bir eğitim derecesidir. Doktora eğitimini tamamlayan öğrenciler ilgili alanda “doktor” unvanı alırlar ve üniversitelerde ders verme ve araştırma yapma imkânına sahip olurlar.

Yükseköğretim Kurulu(YÖK) Başkanlığı'nın 2017-2018 Yükseköğretim İstatistiklerine göre 454.673 öğrencinin yüksek lisans eğitimine, 95.100 öğrencinin ise doktora eğitimine devam etmekte olduğu görülmektedir (YÖK, 2018).

## II. Literatür

Pritchard'ın tanımına göre bibliyometri, istatistiksel yöntemlerin kitap, makale ve diğer bilimsel yayınlara uygulanmasıdır (Pritchard 1969, Akt. Al vd., 2010: 2). Bibliyometrik çalışmalar ile bilimsel yayınların özellikleri incelenerek etkinlikleri ölçülmektedir (Al vd., 2010: 2). Bibliyometrik çalışmaların lisansüstü tezler kapsamında da yapıldıkları görülmektedir. Lisansüstü tezlerin belirli özellikleri incelenerek yapılan bibliyometrik çalışmalar, inceleme yapılan literatürün bir görünümünü ve literatürdeki boşlukları ortaya koyar.

Lisansüstü tezler ile ilgili yapılan bibliyometrik çalışmalara bakıldığında bu çalışmaların çeşitli alanlarda yapıldıkları görülmektedir.

Yıldırım Becerikli'nin (2013) Türkiye'de sağlık iletişimi üzerine yazılan 16 adet lisansüstü tezi incelediği çalışmasında; sağlık iletişimi konusundaki politikalara eleştirel bakılmadığı ve en çok kullanılan yöntemin nicel yöntem olduğu ortaya çıkmıştır.

Güçlü Nergiz'in (2014) Türkiye'de lisansüstü eğitimde 1990-2013 yılları arasındaki turizm konulu 2348 adet tezi incelediği çalışmasında; 2010-2013 yılları arasında tez sayısının yoğunlukta olduğu, yüksek lisans seviyesinde tez sayısının en fazla Gazi Üniversitesi bünyesinde olduğu, doktora seviyesinde tez sayısının en fazla Dokuz Eylül Üniversitesi bünyesinde olduğu bulgularına ulaşılmıştır.



İnceoğlu (2014) ’nun Türkiye’de sinema konusunda 1985-2013 yılları arasında yapılan 199 adet tezi incelediği çalışmasında; 2013 yılına doğru tez sayılarında artışın olduğu ve Türk sinemasının daha fazla yer aldığı ortaya çıkmıştır.

Boztoprak ve arkadaşlarının (2016) Türkiye’de Harita/Geomatik Mühendisliği alanında 325 adet doktora tezini incelediği çalışmasında; en fazla doktora tezinin İstanbul Teknik Üniversitesi bünyesinde yapıldığı, kullanılan dilin Türkçe olduğu ve en çok odaklanılan konunun coğrafi bilgi sistemleri olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tayfun ve arkadaşlarının (2016) turizm konusunda 1985-2016 yılları arasında Gazi Üniversitesi bünyesinde yapılan 367 adet lisansüstü tezi incelediği çalışmasında; yüksek lisans seviyesindeki tezlerin yoğunlukta olduğu ve en çok tezin Eğitim Bilimleri ABD’de yapıldığı ortaya çıkmıştır.

Güdü Demirbulat ve Tetik Dinç’in (2017) sürdürülebilir turizm konulu 1987-2015 yılları arasında yapılan 62 adet lisansüstü tezi incelediği çalışmasında; en fazla tezin İstanbul Üniversitesi bünyesinde, enstitü bazında yoğun olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde ve Turizm İşletmeciliği ABD’de olduğu ortaya çıkmıştır.

İnce ve arkadaşlarının (2017) Türkiye’de turizm pazarlaması konusunda 1990-2016 yılları arasında yapılan 177 adet lisansüstü tezi incelediği çalışmasında; en çok tezin 2015 yılında, yüksek lisans seviyesinde, Türkçe dilinin ve nicel yöntemin kullanıldığı, Gazi ve Balıkesir Üniversiteleri bünyesinde yer aldığı ve Turizm İşletmeciliği ABD’de olduğu bulguları ortaya çıkmıştır.

Gökkaya ve arkadaşlarının (2017) ekoturizm konusunda 2000-2017 yılları arasında yapılan 73 adet lisansüstü tezi incelediği çalışmasında; tezlerin yoğun olarak 2006 yılı sonrasında ve Peyzaj Mimarlığı ABD’de olduğu ortaya çıkmıştır.

Kavakçı ve Yardımcıoğlu’nun (2018) Türkiye’de İbn Haldun üzerine yapılmış lisansüstü tezleri 82 adet tezi incelediği çalışmasında; yıllar itibariyle artışın olduğu fakat ilgili tezlerin yeterli düzeyde olmadığı, çeşitli akademik alanlara yayıldığı bulgularına ulaşılmıştır.

Oğuz Haçat ve Demir’in (2018) Sosyal Bilgiler Eğitimi alanında 2002-2018 yılları arasında yapılan 158 adet doktora tezini incelediği çalışmasında; en çok tezin 2017 yılında ve Gazi Üniversitesi bünyesinde yapıldığı, erkek araştırmacıların fazla olduğu ve karma yöntemin sıklıkla kullanıldığı bulguları ortaya çıkmıştır.



Kartal'ın (2018) Türkiye'de faizsiz bankacılık alanında 1986-2017 yılları arasında yapılan 151 adet lisansüstü tezi incelediği çalışmasında; en çok tezin Marmara Üniversitesi bünyesinde ve bankacılık konusunda yapıldığı, İngilizce dilinin sıklıkla kullanıldığı ve en çok kullanılan yöntemin betimsel istatistik yöntemi olduğu ortaya çıkmıştır.

Tayfun ve arkadaşlarının (2018) turizm alanında yiyecek ve içecek konusunda 1990-2018 yılları arasında yapılan 164 adet lisansüstü tezi incelediği çalışmasında; tez sayılarında 2007'den sonra bir artışın olduğu, en fazla tezin yüksek lisans seviyesinde, Turizm İşletmeciliği ABD'de yapıldığı ve nicel yöntemin sıklıkla kullanıldığı bulgularına ulaşılmıştır.

Lisansüstü tezleri inceleyen bu çalışmaların yanında kadın konusu üzerine yazılan lisansüstü tezleri inceleyen üç tane bibliyometrik çalışmaya ulaşılmıştır.

Şahin ve arkadaşlarının (2011) 1980-2009 yılları arasında yapılan Türkiye'de kadın konulu 1191 adet lisansüstü tezi incelediği çalışmasında; 1987 yılından itibaren bir artışın olduğu, en çok tez sayısının 2006 yılında olduğu, kadın araştırmacıların yoğunlukta olduğu, tez danışmanlarının yoğunlukta profesörlerden oluştuğu, en çok kullanılan dilin Türkçe olduğu, en fazla tezin Ankara Üniversitesi bünyesinde yapıldığı ve en fazla odaklanılan konunun sosyo-kültürel ve ekonomi konuları olduğu ortaya çıkmıştır.

Cansun (2016)'un Türkiye'de kadın ve siyaset konusunda Haziran 2016'ya kadar yapılan 52 tane lisansüstü tezi incelediği çalışmasında; farklı anabilim dallarında konunun ele alındığı ve 2000'li yıllarda bir artışın meydana geldiği bulgularına ulaşılmıştır.

Efiliti Atay (2018)'ın Türkiye'de medya ve kadın alanında 2007-2017 yılları arasında yapılan 95 adet lisansüstü tezi incelediği çalışmasında; son 3 yılda tez sayısında bir artışın olduğu, en çok nitel yöntemin ve Türkçe dilinin kullanıldığı, tezlerin çoğunluğunun Sosyal Bilimler Enstitüsü ve Radyo Televizyon ve Sinema ABD'de yapıldığı bulgularına ulaşılmıştır.

Kadın konusu üzerine yazılan lisansüstü tezleri inceleyen çalışmalara bakıldığında doğrudan kadın konusu üzerine odaklanılan bir adet kapsamlı bibliyometrik çalışmaya ulaşılmıştır. Bununla birlikte, siyaset ve medya alanlarında kadın konusunu inceleyen iki adet bibliyometrik çalışmaya ulaşılmıştır. 2009 yılı itibariyle kadın konusunu ele alan kapsamlı bir bibliyometrik çalışmanın yapılmadığı, yapılanların da sadece siyaset ve medya konuları ile ilişkili olduğu ve sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu bakımdan bu çalışmanın, kadın konusuyla ilgili yapılan araştırmaların yönünü göstermesiyle alana katkı sağlaması

beklenmektedir. Bibliyometrik çalışmalar, incelenen literatürün etkinliği hakkında araştırmacıların bilgilenmesini sağlamaktadır. Bu çalışmanın araştırmacıları çalışma alanlarına yönlendirme ve araştırmacılara kolaylık sağlaması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

### III. Çalışmanın Amacı ve Ana Sorular

Çalışmanın amacı, Türkiye’de kadın konusunu ele alan 738 adet lisansüstü tezin incelemesini yaparak son 10 yılın bibliyometrik bir profilini oluşturmaktır. Çalışmanın lisansüstü eğitimde kadın konusu üzerine tez yazmayı düşünen öğrencilere, literatürde hangi konularda boşluk olduğunu görmeleri açısından katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Çalışmanın araştırma soruları şu şekildedir:

- Hangi yıllarda kadın konusunda yazılan tezlerin sayısında artış ve azalma olmuştur?
- En fazla hangi üniversite/enstitü/anabilim dalı/bilim dalında “kadın” konusu üzerine çalışılmış ve hangi konu üzerine odaklanılmıştır?
- Tezlerde hangi yöntem sıklıkla kullanılmıştır?

Bu sorular doğrultusunda yüksek lisans ve doktora tezlerinde “kadın” konusunun nasıl bir strateji ile ele alındığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmacıların “kadın” konusunda hangi temel konulara odaklandıkları ve bu konuları hangi yöntemle ele aldıkları ortaya çıkarılarak “kadın” konusunun hangi alanlara yayıldığı ve hangi konularda boşluğun olduğu görülebilecek ve bunun da ileriye dönük olarak yapılacak çalışmaların niteliğini arttıracacağı ifade edilebilir.

### IV. Çalışmanın Yöntemi

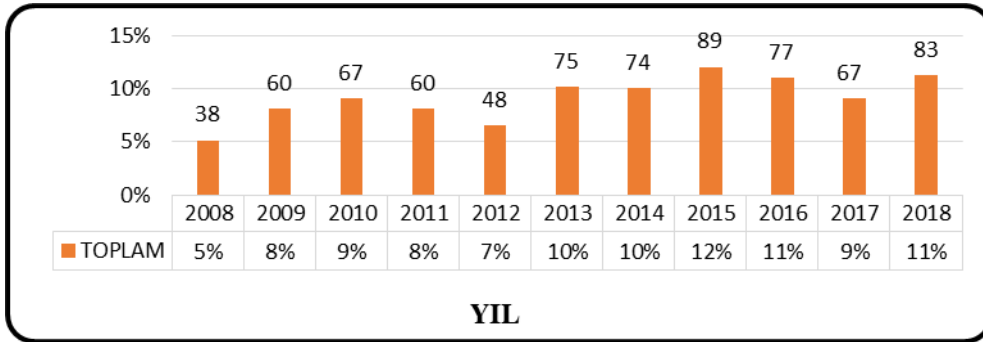
Bu çalışmada, Türkiye’de sosyal bilimler alanında “kadın” konusunda yazılmış YÖK tez veri tabanında yer alan erişime açık 2008-2018 yılları arasındaki lisansüstü tezler incelenmiştir. “Kadın” anahtar kelimesi kullanılarak yapılan taramada 1306 adet teze ulaşılmıştır. Yapılan taramada tez adında “kadın” kelimesini içeren fakat “kadın” konusuyla ilgili olmayan tezler çalışmaya dâhil edilmemiştir. Tezlerin tamamı incelenerek doğrudan “kadın” konusuyla ve sosyal bilimler alanıyla ilgili olan 738 adet lisansüstü tez çalışma kapsamına alınmıştır. Çalışma kapsamına alınan lisansüstü tezlerin 633 adedi yüksek lisans, 105 adedi doktora tezlerinden oluşmaktadır. Aralık 2018 tarihinde veri toplama

süreci sonlandırılmış bu tarihten sonra veri tabanına eklenen lisansüstü tezler ve YÖK tez veri tabanı dışında kalan lisansüstü tezler çalışma kapsamına dâhil edilmemiştir. Çalışma kapsamında incelenen lisansüstü tezlerin bilgilerinin YÖK veri tabanına doğru girildiği varsayılmıştır.

Çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamına alınan tezler; yıl, tür, dil, üniversite, enstitü, anabilim dalı, bilim dalı, konu, yöntem, yazar cinsiyeti, danışman unvanı ve sayfa sayısına göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırılan veriler, Microsoft Excel kullanılarak tablo haline getirilmiştir. Konu sınıflandırmasında, araştırmacı tarafından tezlerdeki veriler kodlanarak temalar oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında tüm tezler bu şekilde incelenmiş olup tablo haline getirildikten sonra veriler analiz edilerek grafikler oluşturulmuştur.

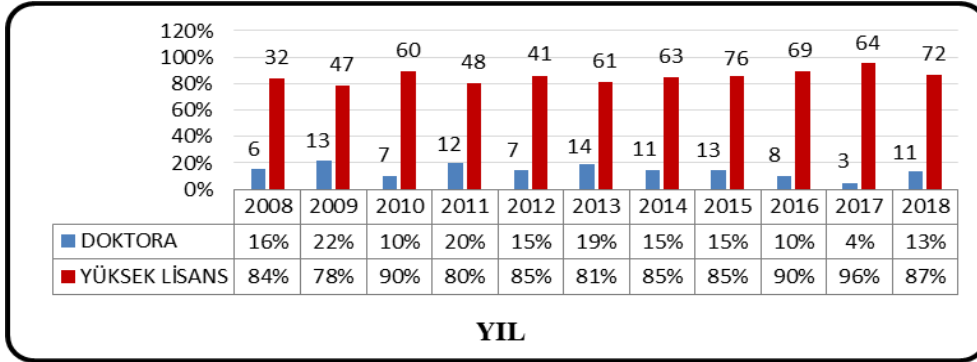
## V. Bulgular

Türkiye’de 2008-2018 yılları arasında “kadın” konusu üzerine yazılan ve çalışma kapsamına alınan 738 adet lisansüstü tez, çalışmanın sorularını yanıtlayacak şekilde incelenmiş ve çalışmanın bulguları grafikler oluşturularak açıklanmıştır.



**Grafik 1.**  
**Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı**

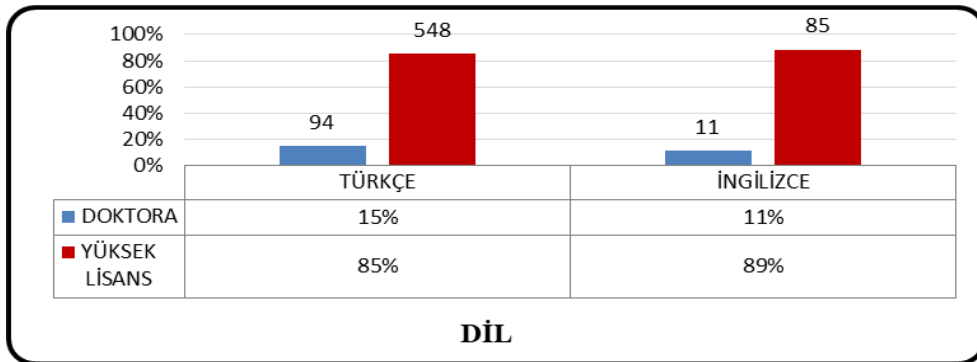
Grafik 1’de, tezlerin yıllara göre dağılımı gösterilmiştir. 2008 yılında “kadın” konusu üzerine yazılan tez sayısının 38 olduğu ve diğer yıllara kıyasla “en az” olduğu görülmektedir. Yıllara göre dağılıma bakıldığında, 2015 yılında 89 adet tezin yazıldığı ve “en çok” tez sayısını oluşturduğu görülmektedir. 2008-2010 yılları arasında yazılan tez sayılarında bir artış görülmesine rağmen, 2012 yılına kadar da bir düşüş görülmektedir. 2012 yılından 2018 yılına doğru tez sayılarında artış ve azalışların fazla olmadığı ifade edilebilir. 2015 yılına doğru bir artış olsa da, 2017 yılında bir azalmanın olduğu görülmektedir.



Grafik 2.

### Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı

Grafik 2’de, tezlerin türlerine göre dağılımı gösterilmiştir. Grafik 1’de bir ayırım yapılmadan yıl bazında tüm tezler gösterilirken bu grafikte “Yüksek Lisans” ve “Doktora” ayırımı yapılarak bir sınıflandırma yapılmıştır. Yüksek Lisans tezleri incelendiğinde, 2015, 2016, 2018 yıllarında “en çok” tez sayısının olduğu göze çarpmaktadır. 2008 yılında ise “en az” sayıda yüksek lisans tezinin olduğu görülmektedir. Yüksek lisans tez sayılarının genel itibariyle düzenli bir seyir izlediği, ani artış ve azalışların olmadığı görülmektedir. Doktora tezleri incelendiğinde, yıllara göre doktora tezi sayılarının yüksek lisans tezlerine kıyasla oldukça az olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak, üniversitelerde yüksek lisans eğitimi alan öğrenci sayılarının doktora eğitimi alan öğrenci sayılarına göre daha fazla olduğu gösterilebilir. 2009, 2013 ve 2015 yıllarındaki doktora tezi sayısının “en çok” olduğu görülmektedir. 2017 ve 2008 yıllarında ise 3 ve 6 adetle doktora tezi sayısının “en az” olduğu görülmektedir.

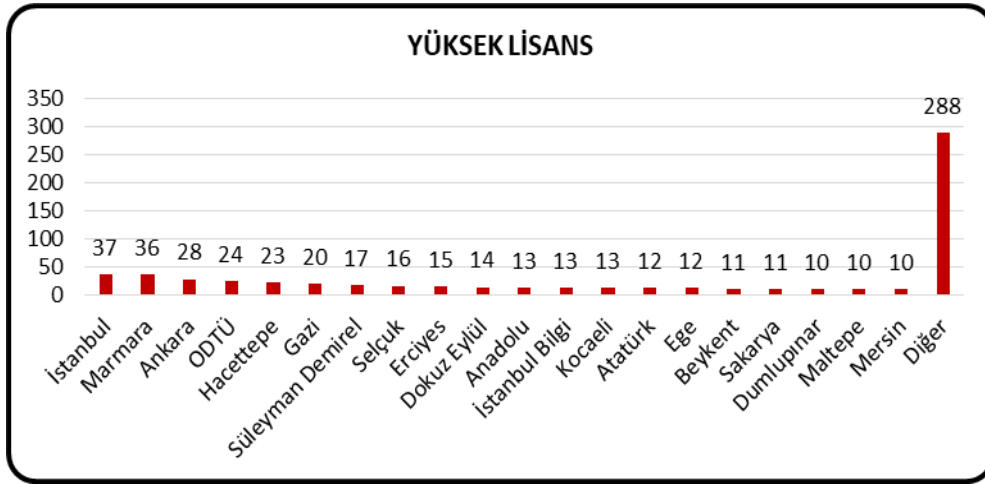


Grafik 3.

### Tezlerin Dile Göre Dağılımı

Grafik 3’te tezlerin yazım diline göre dağılımı gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde yüksek lisans ve doktora tezlerinde yoğun kullanılan dilin

“Türkçe” olduğu görülmektedir. Yüksek lisans tezlerinin 548 tanesinin dili “Türkçe” iken 85 tanesinin dili ise “İngilizce”dir. İngilizce olarak yazılmış 85 adet tezin, yüksek lisans seviyesi için azımsanmayacak bir sayı olduğu söylenilebilir. Doktora tezlerinde de çoğunlukla “Türkçe” dilinin tercih edildiği, tezlerin sadece 11 tanesinde “İngilizce” dilinin kullanıldığı görülmektedir. Genel olarak ifade edilecek olursa, tezlerde yazım dili olarak yabancı dil kullanımının oldukça düşük olduğu ifade edilebilir.



**Grafik 4.**

#### **Yüksek Lisans Tezlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı**

Grafik 4’te yüksek lisans tezlerinin üniversitelere göre dağılımı gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde, ilk 6 sırada İstanbul, Marmara, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Hacettepe ve Gazi Üniversitesi gibi köklü üniversiteler yer almaktadır. Diğerlerine kıyasla “kadın” konusunda en çok yüksek lisans tez sayısına sahip oldukları görülmektedir. “Kadın” konusunda yüksek lisans tez çalışması yapılan üniversitelerin çokluğu nedeniyle grafikte hepsi gösterilememiştir. Grafik üzerinde 10 adetten daha az yüksek lisans tez çalışması yapılan üniversiteler “diğer” kategorisinde gösterilmiştir. 10 adetten daha az yüksek lisans tez çalışması bulunan 91 üniversite bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda üniversite adı ve yüksek lisans tez sayılarıyla birlikte gösterilmiştir.

Tablo 1’de yüksek lisans tez sayısı 10 adedin altında olan üniversiteler listelenmiştir. “Kadın” konusunda yüksek lisans tez çalışması yapılan üniversitelerin sayıca fazla olduğu görülmektedir. Hemen hemen Türkiye’nin her bölgesindeki üniversitelerde sayıları az olsa dahi yüksek lisans tez çalışmalarının varlığı görülmektedir.

**Tablo 1.**  
**Yüksek Lisans Tezlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı (“Diğer”  
kategorisindeki üniversiteler)**

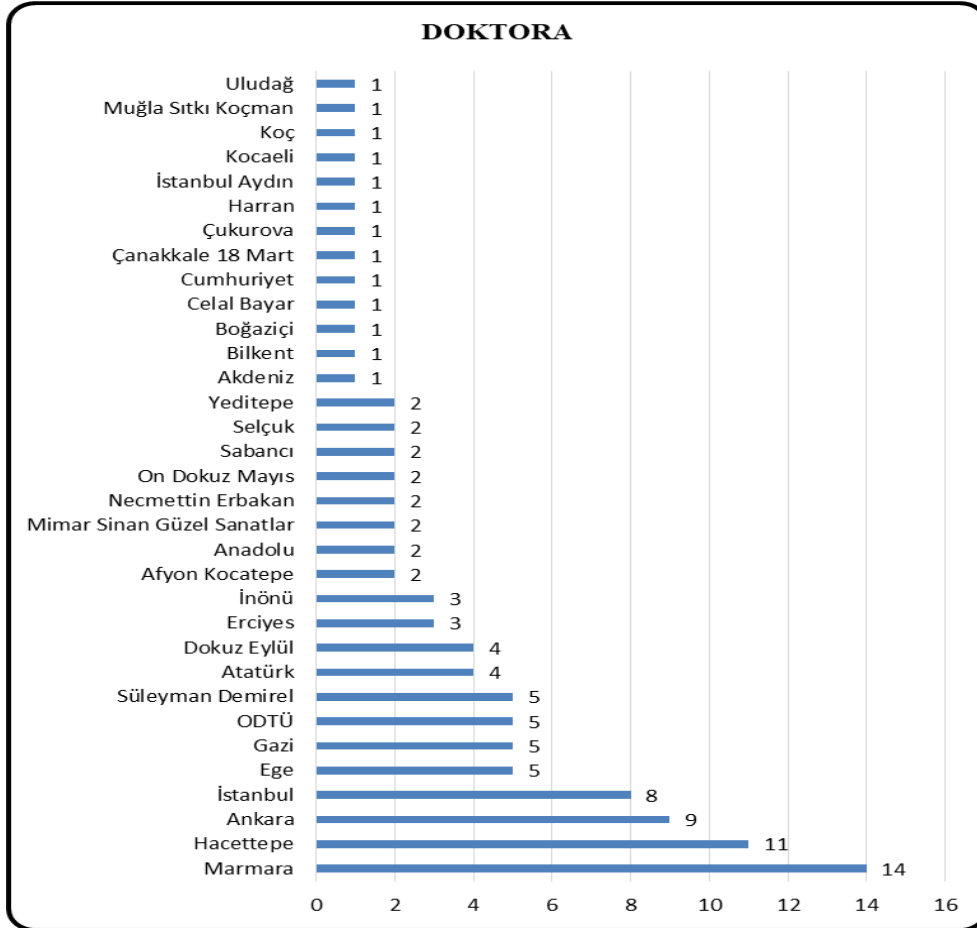
DİĞER ÜNİVERSİTELER(YÜKSEK LİSANS)					
Boğaziçi	9	Atılım	3	Çankaya	1
Cumhuriyet	9	Çağ	3	Fatih Sultan Mehmet Vakıf	1
Çanakkale On Sekiz Mart	9	Eskişehir Osmangazi	3	Galatasaray	1
İstanbul Aydın	9	İstanbul Şehir	3	Gaziosmanpaşa	1
Adnan Menderes	8	Muğla Sıtkı Koçman	3	Gebze Teknik	1
İstanbul Ticaret	8	Ordu	3	Giresun	1
On Dokuz Mayıs	8	Yıldız Teknik	3	Gümüşhane	1
Sabancı	8	Yüzüncü Yıl	3	Harran	1
Uludağ	8	Afyon Kocatepe	2	Hasan Kalyoncu	1
Akdeniz	7	Avrasya	2	Hitit	1
Fatih	7	Balıkesir	2	İnönü	1
İstanbul Arel	7	Başkent	2	İstanbul Gelişim	1
Kırıkkale	7	Bilecik Şeyh Edebali	2	İstanbul Sabahattin Zaim	1
Yalova	7	Çukurova	2	İzmir Kâtip Çelebi	1
Abant İzzet Baysal	6	Düzce	2	Karabük	1
Bahçeşehir	6	Haliç	2	Kastamonu	1
Gaziantep	6	Işık	2	Kırklareli	1
Kahramanmaraş Sütçü İmam	6	İhsan Doğramacı Bilkent	2	Kilis 7 Aralık	1
Karadeniz Teknik	6	İstanbul Teknik	2	Muğla	1
Dicle	5	Kafkas	2	Munzur	1
Mimar Sinan Güzel Sanatlar	5	Nevşehir Hacı Bektaş Veli	2	Necmettin Erbakan	1
Yeditepe	5	Nevşehir	2	Osmaniye Korkut Ata	1
Fırat	4	Niğde Ömer Halisdemir	2	Özyeğin	1
İstanbul Kültür	4	Nişantaşı	2	Tekirdağ Namık Kemal	1

**Tablo 1.Devamı**

DİĞER ÜNİVERSİTELER(YÜKSEK LİSANS)					
Kadir Has	4	Recep Tayyip Erdoğan	2	TOBB Ekonomi ve Teknoloji	1
Karamanoğlu Mehmetbey	4	Siirt	2	Toros	1
Koç	4	Trakya	2	Uşak	1
Niğde	4	Ufuk	2	Yıldırım Beyazıt	1
Pamukkale	4	Alanya Alaaddin Keykubat	1	Zirve	1
Türk Hava Kurumu	4	Bülent Ecevit	1	Zonguldak Karaelmas	1
Üsküdar	4				

**Türkiye’de Kadın Konusu Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik İncelemesi**

**509**

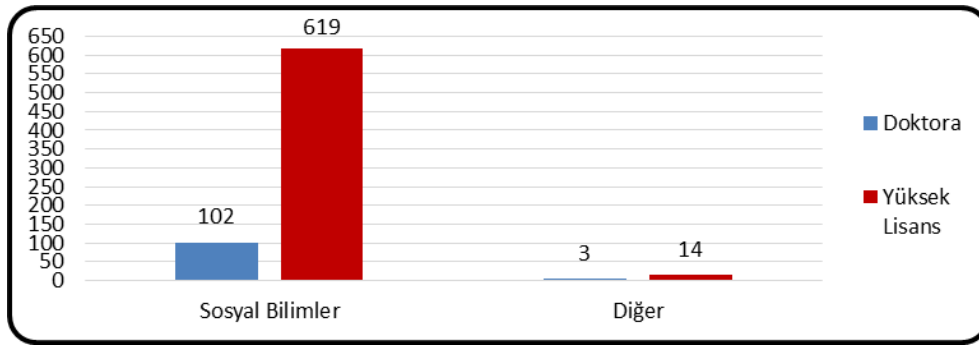


**Grafik 5.**

**Doktora Tezlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı**



Grafik 5’te doktora tezlerinin üniversitelere göre dağılımı gösterilmiştir. “Kadın” konusunda doktora tez çalışması yapılan üniversite sayısının yüksek lisans tez çalışması yapılan üniversitelere göre oldukça az olduğu görülmektedir. “Kadın” konusunda doktora tez çalışması yapılan 33 adet üniversite bulunmaktadır. Grafik incelendiğinde, 14 adet doktora tezi ile Marmara Üniversitesi birinci sırada yer alırken, 11 adet doktora tezi ile Hacettepe Üniversitesi ikinci sırada, 9 adet doktora teziyle Ankara Üniversitesi üçüncü sırada yer almıştır. İstanbul Üniversitesi bünyesinde 8 adet ve Ege, Gazi, ODTÜ ve Süleyman Demirel Üniversitelerinde doktora tezi sayısının 5 adet olduğu görülmektedir.



**Grafik 6.  
Tezlerin Enstitülere Göre Dağılımı**

Grafik 6’da tezlerin enstitülere göre dağılımı gösterilmiştir. Yüksek lisans tezlerinin oldukça büyük kısmı, 619 adet, “Sosyal Bilimler Enstitüsü” bünyesinde yapılmıştır. Bunun, çalışmanın “Sosyal Bilimler” alanında “kadın” konusu üzerine yazılan lisansüstü tezleri incelemiş olduğundan kaynaklandığı ifade edilebilir. Doktora tezlerinin de 102 adedinin “Sosyal Bilimler Enstitüsü” bünyesinde yer aldığı görülmektedir. “Diğer” enstitülerin sayıca azlığı nedeniyle birim bazında grafikte gösterimi mümkün olmadığından aşağıdaki tabloda enstitü adı ve tez sayılarıyla birlikte listelenmiştir.

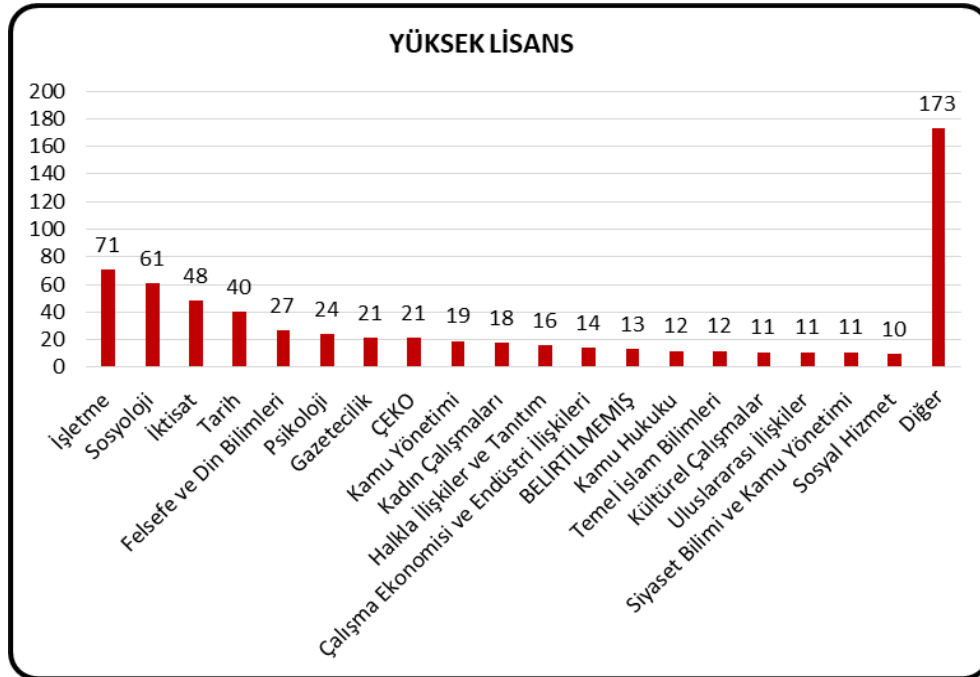
**Tablo 2.  
Tezlerin Enstitülere Göre Dağılımı  
("Diğer" kategorisindeki enstitüler)**

DİĞER ENSTİTÜLER	DOKTORA	YÜKSEK LİSANS
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi	1	6
Avrupa Birliği	0	1
Dış Ticaret	0	1
Eğitim Bilimleri	0	1
İktisadi ve Sosyal Bilimler	1	1
İnsani ve Sosyal Bilimler	1	0

Tablo 2. Devamı

DİĞER ENSTİTÜLER	DOKTORA	YÜKSEK LİSANS
Medeniyetler İttifakı	0	1
Ortadoğu Araştırmaları	0	1
Türkiyat Araştırmaları	0	2

Tablo 2’de tezlerin enstitülere göre dağılımında “diğer” kategorisinde gösterilen enstitü adı ve bünyesinde bulunan tez sayıları listelenmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, yüksek lisans tezlerinde Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü bünyesinde 6 adet, Avrupa Birliği, Dış Ticaret, Eğitim Bilimleri, İktisadi ve Sosyal Bilimler, Medeniyetler İttifakı ve Ortadoğu Araştırmaları Enstitüleri bünyesinde 1 adet, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsünde ise 2 adet yüksek lisans tezi bulunmaktadır. Doktora tezlerinde ise sadece Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, İktisadi ve Sosyal Bilimler, İnsani ve Sosyal Bilimler Enstitüleri bünyesinde birer adet tezin bulunduğu görülmektedir. Yüksek lisans ve doktora tezlerinin büyük çoğunluğu Sosyal Bilimler Enstitüsü kapsamında yer alsa da, diğer enstitülerde de az da olsa lisansüstü tezlerin bulunduğu söylenebilir. Bunun sebebi olarak, üniversitelerin büyük çoğunluğunda Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün varlığı gösterilebilir.



Grafik 7.

Yüksek Lisans Tezlerinin Anabilim Dalına (ABD) Göre Dağılımı

Grafik 7’de yüksek lisans tezlerinin anabilim dalına göre dağılımı gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde, 71 adet yüksek lisans tezi ile İşletme ABD’nin birinci, 61 adet yüksek lisans tezi ile Sosyoloji ABD’nin ikinci, 48 adet yüksek lisans tezi ile İktisat ABD’nin üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Sırasıyla Tarih, Felsefe ve Din Bilimleri, Psikoloji, Gazetecilik ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (ÇEKO) ABD’de 40, 27, 24 ve 21 adet yüksek lisans tezinin yer aldığı görülmektedir. Yüksek lisans tezlerinin geniş bir alana yayıldığı ve oldukça çeşitli anabilim dallarında yer aldığı söylenebilir. Anabilim dalı sayısının fazla olması nedeniyle tümünün grafikte gösterimi mümkün olmamış ve 10 adedin altında yüksek lisans tezi barındıran anabilim dalları aşağıdaki tabloda tez sayılarıyla birlikte listelenmiştir. “Diğer” kategorisine alınan anabilim dallarında toplamda 173 adet yüksek lisans tezinin olduğu görülmektedir.

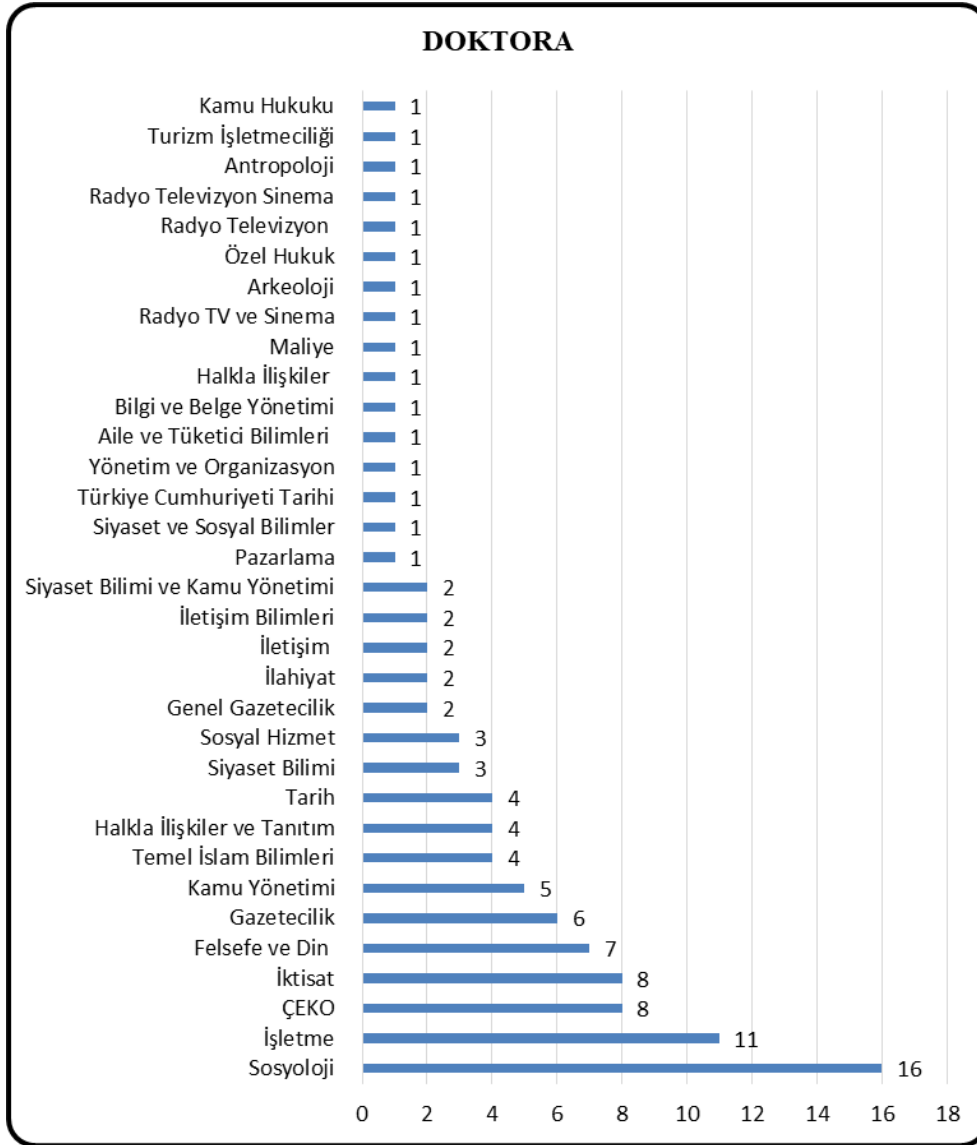
**Tablo 3.**  
**Yüksek Lisans Tezlerinin Anabilim Dalına Göre Dağılımı**  
**(“Diğer” kategorisindeki anabilim dalları)**

DİĞER ANABİLİM DALLARI (YÜKSEK LİSANS)					
İşletme Yönetimi	9	Uygulamalı Sosyoloji	2	Medeniyet Araştırmaları	1
Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler	9	Yeni Medya	2	Nöropazarlama	1
Turizm İşletmeciliği	8	Arkeoloji	2	Ortadoğu Çalışmaları	1
Radyo Sinema Televizyon	7	Özel Hukuk	2	Ortadoğu Ekonomi Politigi	1
Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları	5	Radyo Televizyon	2	Psikoloji İnsan Bilimleri ve Felsefe Klinik Psikoloji	1
Antropoloji	5	Radyo Televizyon Sinema	2	Radyo Televizyon ve Sinema	1
İslam Tarihi ve Sanatları	4	İlahiyat	2	Radyo-Televizyon ve Sinema	1
Medya ve İletişim Sistemleri	4	İletişim	2	Sağlık Yönetimi	1
Medya ve Kültürel Çalışmalar	4	Siyaset Bilimi	2	Siyasal Bilimler ve Kamu Yönetimi	1
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	4	AB Hukuku	1	Siyaset Çalışmaları	1
Halkla İlişkiler ve Reklamcılık	3	Aile ve Tüketici Bilimleri Eğitimi	1	Sosyal Hizmet Yönetimi	1
İletişim ve Toplumsal Dönüşüm	3	Avrupa Birliği İlişkileri	1	Sosyal Politika	1
Kadın Araştırmaları	3	Basın Yayın	1	Sosyal Yapı Sosyal Değişme	1

**Tablo 3. Devamı**

DİĞER ANABİLİM DALLARI (YÜKSEK LİSANS)					
Kültürel İncelemeler	3	Bilgi Sistemleri	1	Temel İslam Bilimleri Hadis	1
İletişim Bilimleri	3	Coğrafya	1	Turizm ve Otel İşletmeciliği	1
Aile Danışmanlığı ve Eğitimi	2	Çalışma Ekonomisi	1	Türk Çalışmaları	1
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi	2	Çalışma İktisadı	1	Türk Tarihi	1
Avrupa Birliği	2	Endüstri ve Örgüt Psikolojisi	1	Türkiyat Araştırmaları	1
Basın ve Yayın	2	Felsefe Grubu Eğitimi	1	Uluslararası İlişkiler ve Küreselleşme	1
Ekonometri	2	Girişimcilik	1	Uluslararası İşletmecilik	1
Felsefe	2	Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi	1	Uluslararası Ticaret	1
Genel Sosyoloji ve Metodoloji	2	İletişim Sosyolojisi	1	Uygulamalı Psikoloji	1
İletişim Tasarımı	2	İletişim ve Tasarım	1	Yakınçağ	1
İşletme Bilgi Yönetimi	2	İletişim ve Tasarım Ana sanat	1	Yakınçağ Tarihi	1
Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet	2	İngilizce İşletme	1	Aile ve Tüketici Bilimleri	1
Kadın ve Aile Araştırmaları	2	Karşılaştırmalı Tarih ve Toplum Çalışmaları	1	Bilgi ve Belge Yönetimi	1
Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi	2	Planlaması ve Yerel Yönetimler	1	Halkla İlişkiler	1
Klinik Psikoloji	2	Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi	1	Maliye	1
Reklamcılık ve Marka İletişimi Yönetimi	2	Kültür Yönetimi	1	Radyo TV ve Sinema	1
Sosyal Antropoloji	2	Küresel Siyaset ve Uluslararası İlişkiler	1	Felsefe ve Din	1

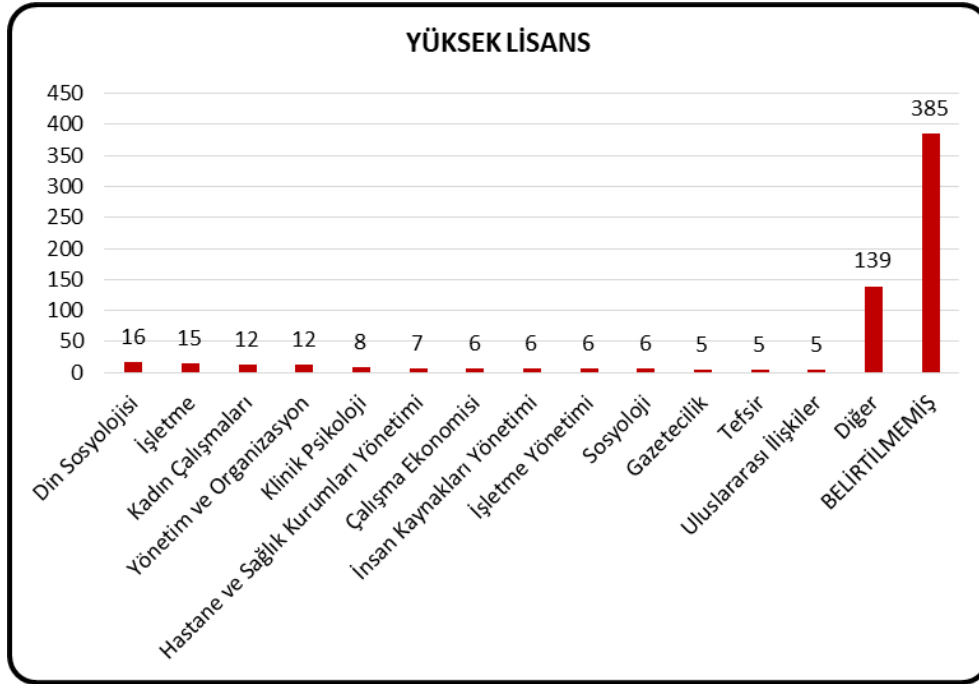
Tablo 3’te yüksek lisans tezlerinin anabilim dalına göre dağılımında “diğer” kategorisinde gösterilen anabilim dalları ve tez sayıları listelenmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, yüksek lisans tezlerinde İşletme Yönetimi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler, Turizm İşletmeciliği, Radyo Sinema Televizyon, Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları ve Antropoloji ABD’de 9’ar, 8,7 ve 5’er tez bulunmaktadır. Geri kalan anabilim dallarında ise çok az sayıda yüksek lisans tezinin olduğu görülmektedir. Yüksek lisans tezlerinin bu denli geniş bir alanda yazılmış olması, “kadın” konusunun çeşitli alanlarla ilişkisinin olduğunu ve sosyal bilimlerde çok geniş bir alanı kapsadığıyla ilişkilendirilebilir.



**Grafik 8.**

### **Doktora Tezlerinin Anabilim Dalına (ABD) Göre Dağılımı**

Grafik 8’de doktora tezlerinin anabilim dalına göre dağılımı gösterilmiştir. Doktora tezlerinin yüksek lisans tezleri kadar geniş bir alanı kapsamadığı ve sayıca az olduğu görülmektedir. En fazla doktora tezi, Sosyoloji, İşletme, ÇEKO ve İktisat ABD’de bulunmaktadır. En az doktora tezi ise Pazarlama, Siyaset ve Sosyal Bilimler, Yönetim ve Organizasyon, Arkeoloji ve Turizm İşletmeciliği gibi alanlarda yer almaktadır. Toplam 33 farklı anabilim dalında doktora tezleri yer almaktadır.



Grafik 9.

### Yüksek Lisans Tezlerinin Bilim Dalına Göre Dağılımı

Grafik 9'da yüksek lisans tezlerinin bilim dalına göre dağılımı gösterilmiştir. 385 adet tezin bilim dalı belirtilmediği için grafikte "belirtilmemiş" grubunda yer almaktadır. Anabilim dalında olduğu gibi bilim dalı kategorisinde de çok çeşitli bilim dallarında yüksek lisans tezlerinin var olduğu görülmektedir. Grafik incelendiğinde, en fazla tezin 16 adet ile Din Sosyolojisi bilim dalında olduğu görülmektedir. Sırasıyla İşletme, Kadın Çalışmaları, Yönetim ve Organizasyon bilim dalları 15 ve 12'şer adet tezi bünyesinde barındırmaktadır. Yüksek lisans tezlerinin bilim dalı kategorisinde geniş bir alana yayılması sebebiyle tüm bilim dallarını grafikte ifade etmek mümkün olmamıştır. Grafikte "diğer" kategorisi kapsamında, 5 adedin altındaki yüksek lisans tezlerinin bilim dalları ve sayıları aşağıdaki tabloda listelenmiştir. "Diğer" kategorisinde farklı bilim dallarında toplam 139 yüksek lisans tezi bulunmaktadır.

**Tablo 4.**  
**Yüksek Lisans Tezlerinin Bilim Dalına Göre Dağılımı**  
**(“Diğer” kategorisindeki bilim dalları)**

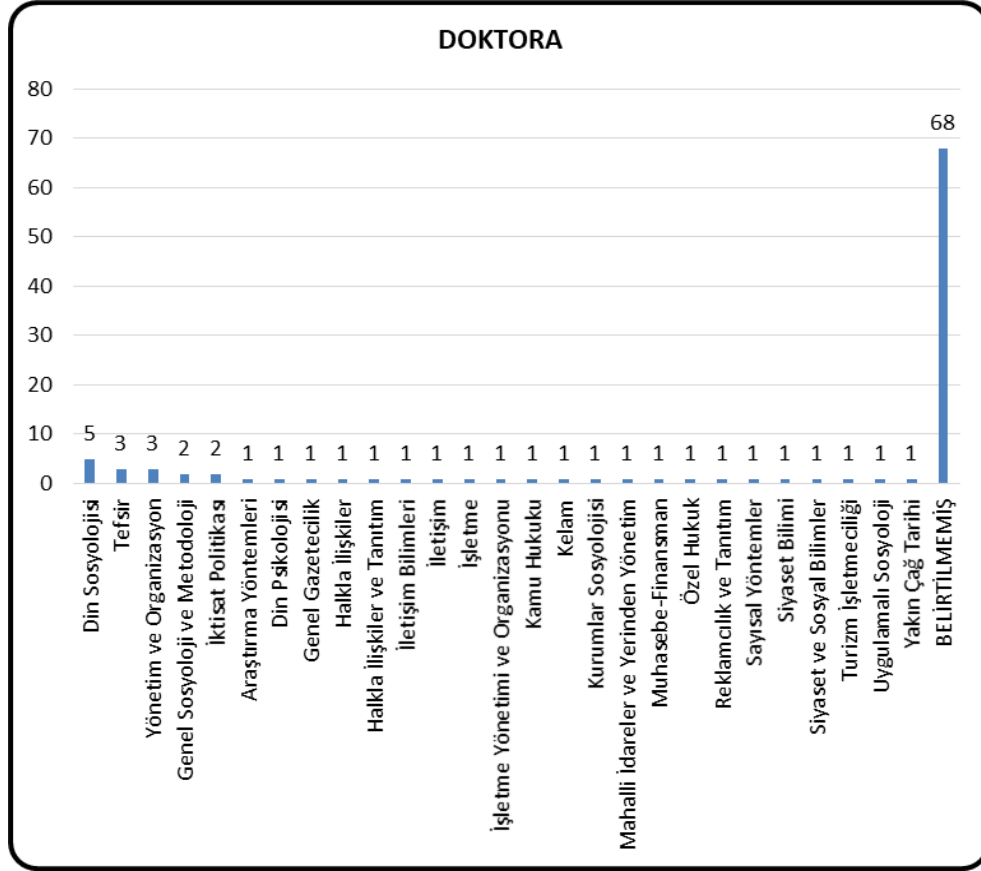
		DİĞER BİLİM DALLARI (YÜKSEK LİSANS)			
Genel Gazetecilik	4	Reklam ve Stratejik Marka İletişimi	2	Medya ve Kültürel Araştırmalar	1
Genel Türk Tarihi	4	Reklamcılık ve Tanıtım	2	Ortaçağ Tarihi	1
Halkla İlişkiler ve Tanıtım	4	Siyaset ve Sosyal Bilimler	2	Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler	1
İktisat Teorisi	4	Sosyal Hizmet	2	Siyaset Çalışmaları	1
İletişim Bilimleri	4	Tarih	2	Sosyal Politika	1
İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri	4	Türkiye Cumhuriyeti Tarihi	2	Sosyal Politika ve Sosyal Hizmetler	1
Psikoloji	4	Uygulamalı Psikoloji	2	Sosyal Yapı ve Sosyal Çalışma	1
Radyo Sinema Televizyon	4	Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi	1	Temel İslam Yüksek	1
Siyaset Bilimi	4	Avrupa Birliği Hukuku	1	Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyon	1
Genel Sosyoloji ve Metodoloji	3	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	1	Turizm İşletmeciliği	1
İktisat Politikası	3	DeneySEL Psikoloji	1	Türkiyat Araştırmaları	1
İktisat	3	Eskiçağ	1	Uluslararası İktisat	1
Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim	3	Evlilik ve Aile Psikolojisi	1	Uluslararası Ticaret	1
Radyo Televizyon	3	Finansman	1	Uygulamalı Sosyoloji	1
Yeniçağ Tarihi	3	Fiziki Antropoloji	1	Yakın Çağ Tarihi	1
Yönetim Organizasyon	3	Genel Kamu Hukuku	1	Yeniçağ	1
Aile Danışmanlığı ve Eğitimi	2	İktisadi Gelişme ve Uluslararası İktisat	1	Yönetim Bilimleri	1
Bölgesel Kalkınma	2	İktisat Tarihi	1		
İktisadi Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset	2	İletişim Sanatları ve Tasarım	1		
ÇEKO	2	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi(İNG)	1		
Din Psikolojisi	2	İnsan Kaynakları	1		
Dinler Tarihi	2	İslam Sanatları ve Tarihi	1		



Tablo 4. Devamı

DİĞER BİLİM DALLARI (YÜKSEK LİSANS)			
Eskiçağ Tarihi	2	İstanbul Araştırmaları	1
Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi	2	İstatistik	1
İletişim Tasarımı	2	İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku	1
İslam Hukuku	2	Kalkınma İktisadı ve İktisadi Büyüme	1
İslam Tarihi	2	Kamu Hukuku	1
Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları	2	Kentleşme ve Çevre Sorunları	1
Kamu Yönetimi	2	Maliye	1
Klasik Arkeoloji	2	Medya ve İletişim Sistemleri	1

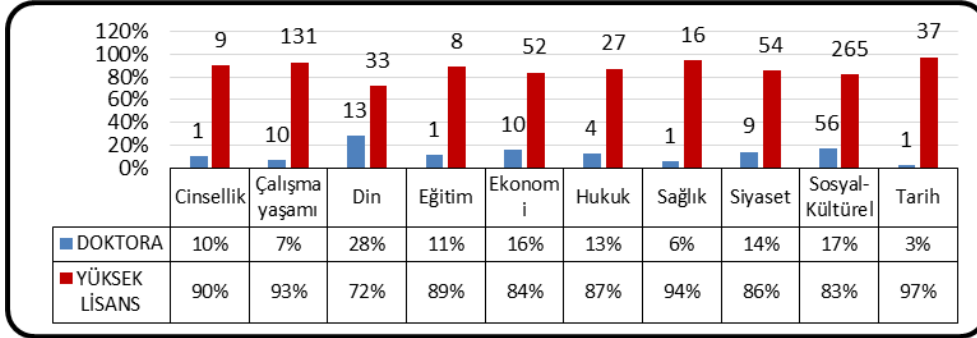
Tablo 4'te yüksek lisans tezlerinin bilim dalına göre dağılımında "diğer" kategorisinde gösterilen bilim dalları ve tez sayıları listelenmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, yüksek lisans tezlerinde Genel Gazetecilik, Genel Türk Tarihi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, İktisat Teorisi, İletişim Bilimleri, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri, Psikoloji, Radyo Sinema Televizyon ve Siyaset Bilimi bilim dallarında 4'er yüksek lisans tezi bulunmaktadır. Genel Sosyoloji ve Metodoloji, İktisat Politikası, İktisat, Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim, Radyo Televizyon, Yeniçağ Tarihi, Yönetim Organizasyon bilim dallarında da 3'er yüksek lisans tezi bulunmaktadır. Bünyesinde 1 ve 2 adet yüksek lisans tezi barındıran bilim dalları tabloda ifade edildiği gibi "kadın" konusu üzerine yazılan en az sayıda teze sahiptir.



Grafik 10.

### Doktora Tezlerinin Bilim Dalına Göre Dağılımı

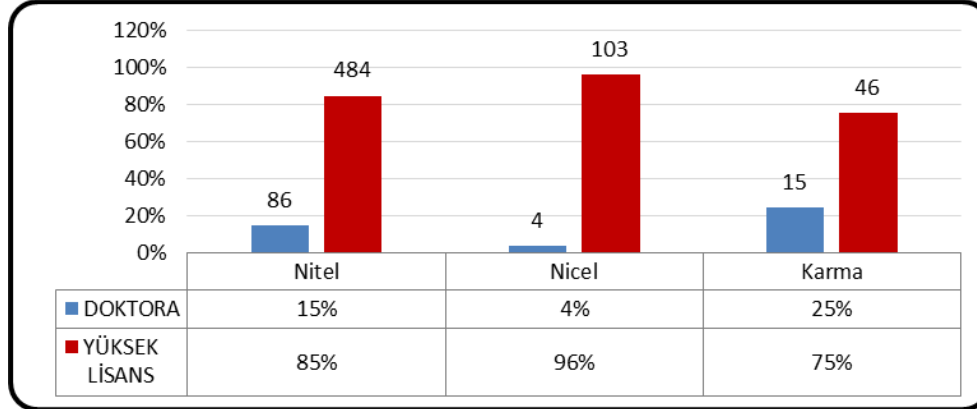
Grafik 10’da doktora tezlerinin bilim dalına göre dağılımı gösterilmiştir. 68 adet tezin bilim dalı belirtilmediği için grafikte “belirtilmemiş” grubunda yer almaktadır. Doktora tezlerinin bilim dalına göre bir sınıflandırma yapıldığında yüksek lisans tezleri kadar ayrılmadığı ve sayıca az oldukları görülmektedir. Grafik incelendiğinde, Din Sosyolojisi bilim dalında 5 adet tez, Tefsir ve Yönetim ve Organizasyon bilim dallarında 3’er adet tez, Genel Sosyoloji ve Metodoloji ve İktisat Politikası bilim dallarında 2’şer tez bulunmaktadır. Bünyesinde birer tez barındıran bilim dalları da grafikte gösterildiği gibi en az tez sayısını oluşturmaktadır.



Grafik 11.

### Tezlerin Konulara Göre Dağılımı

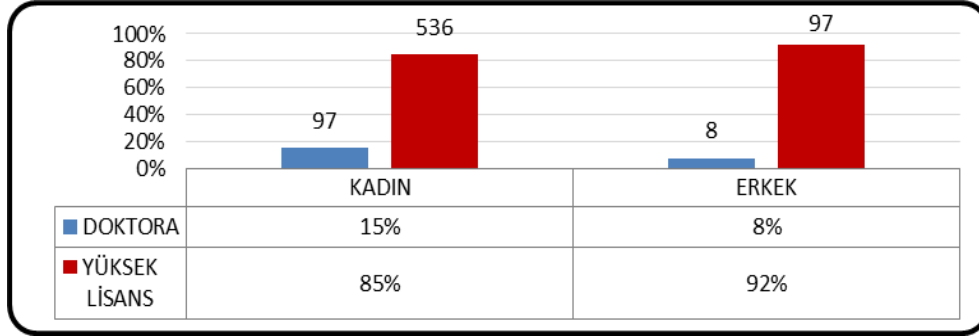
Grafik 11’de tezlerin konulara göre dağılımı gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde, yüksek lisans tezlerinin en fazla “sosyo-kültürel” ve “çalışma yaşamı” konularında yazıldığı görülmektedir. Yüksek lisans tezlerinde en az odaklanılan konular ise “eğitim” ve “cinsellik” konularıdır. Doktora tezlerinin en fazla “sosyo-kültürel” ve “din” konularında yazıldığı görülmektedir. Doktora tezlerinde en az odaklanılan konular ise “cinsellik”, “eğitim”, “sağlık” ve “tarih” konularıdır. Birlikte değerlendirildiğinde ortak nokta olarak en fazla “sosyo-kültürel” ve en az “eğitim” ve “cinsellik” konularında tez yazıldığı ifade edilebilir.



Grafik 12.

### Tezlerin Yönteme Göre Dağılımı

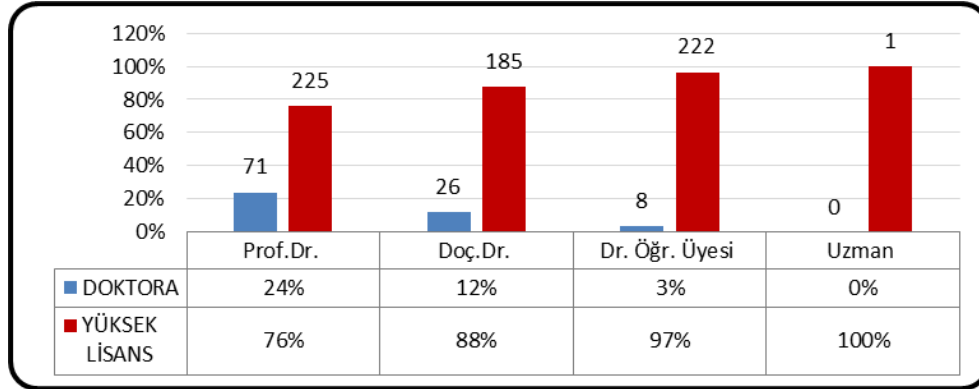
Grafik 12’de tezlerin yönetime göre dağılımı gösterilmiştir. Yüksek lisans tezlerinde en çok “nitel araştırma yöntemi” kullanılırken en az “karma araştırma yöntemi” kullanılmıştır. Doktora tezlerinde de en çok “nitel araştırma yöntemi” kullanılırken en az “nicel araştırma yöntemi” kullanılmıştır. Yüksek lisans ve doktora tezleri birlikte değerlendirildiğinde ikisinde de sıklıkla kullanılan “nitel araştırma yöntemi” dir.



Grafik 13.

#### Tezlerin Yazar Cinsiyetine Göre Dağılımı

Grafik 13’te tezlerin yazar cinsiyetine göre dağılımı gösterilmiştir. Yüksek lisans ve doktora tezlerini sıklıkla “kadın”ların yazdığı ve yüksek lisans tezlerinde 97 adet, doktora tezlerinde ise 8 adet tezin yazarının “erkek” olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, kadın yazarların “kadın” konusuna daha fazla ilgi gösterdiği ifade edilebilir.

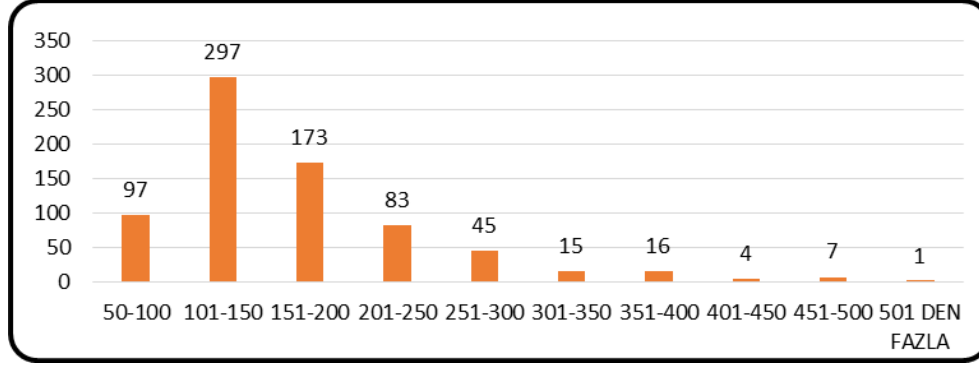


Grafik 14.

#### Tezlerin Danışman Unvanına Göre Dağılımı

Grafik 14’te tezlerin danışman unvanına göre dağılımı gösterilmektedir. Yüksek lisans tezleri en çok “Prof. Dr.” ve “Dr. Öğretim Üyesi” unvanına sahip akademisyenler tarafından yürütülürken doktora tezleri en çok “Prof. Dr.” ve “Doç. Dr.” unvanına sahip akademisyenler tarafından yürütülmüştür. Yüksek lisans tezlerinde 1 adet tezi “uzman”

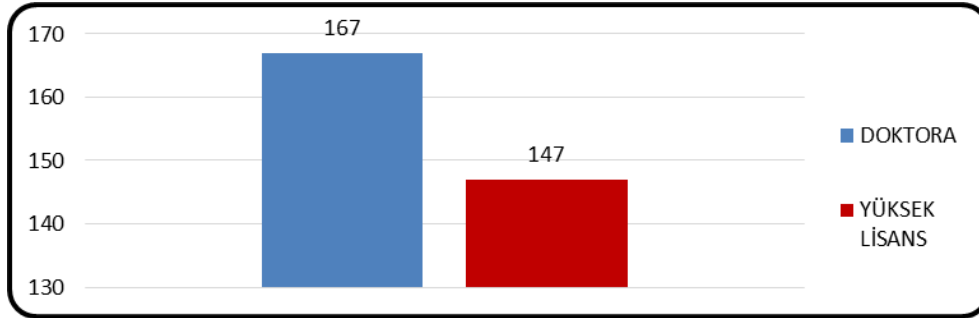
unvanına sahip bir danışmanın yürüttüğü görülmektedir. Hem yüksek lisans hem doktora tezlerinde en çok profesörler danışmanlık yapmıştır.



Grafik 15.

#### Tezlerin Sayfa Sayılarına Göre Dağılımı

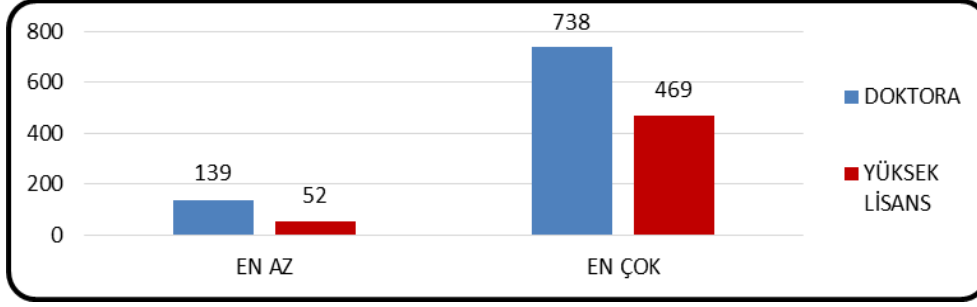
Grafik 15’te tezlerin sayfa sayılarına göre dağılımı gösterilmiştir. 101-150 sayfa aralığında 297 adet tezin olduğu görülürken sayfa sayısı arttıkça tez sayısında azalmanın olduğu göze çarpmaktadır. 50-100 sayfa aralığında 97 adet tez bulunmaktadır. 201-250 sayfa aralığında 83 adet tez varken ardından ciddi bir azalmanın olduğu görülmektedir.



Grafik 16.

#### Tezlerin Ortalama Sayfa Sayısına Göre Dağılımı

Grafik 16’da tezlerin ortalama sayfa sayısına göre dağılımı gösterilmiştir. Yüksek lisans tezlerinin ortalama sayfa sayısı 147 iken doktora tezlerinin ortalama sayfa sayısı 167’dir. Ortalama sayfa sayılarına bakıldığında yüksek lisans ve doktora tezlerinin sayfa sayıları arasında çok ciddi bir fark olmadığı ve yüksek lisans tezlerinin de sayfa hacmi olarak doktora tezlerine yakın olduğu ifade edilebilir.



Grafik 17.

### Tezlerin “En Az” ve “En Çok” Sayfa Sayılarına Göre Dağılımı

Grafik 17’de tezlerin “en az” ve “en çok” sayfa sayılarına göre dağılımları gösterilmiştir. Yüksek lisans tezlerinde “en az” sayfa sayısı 52 iken doktora tezlerinde “en az” sayfa sayısı 139’dur. Yüksek lisans tezlerinde “en çok” sayfa sayısı 469 iken doktora tezlerinde “en çok” sayfa sayısının 738 olduğu görülmektedir. Doktora seviyesinde hacimli tezler yazılırken yüksek lisans seviyesinde de sayfa sayısının 469’a kadar çıktığı görülmektedir.

## VI. Sonuç

Çalışmada, Türkiye’de sosyal bilimler alanında YÖK tez veri tabanında yer alan erişime açık 2008-2018 yılları arasındaki “kadın” konusu üzerine yazılmış 633 adet yüksek lisans tezi ve 105 adet doktora tezi incelenmiştir.

“Kadın” konusunda yazılmış lisansüstü tezler yıllar itibariyle incelendiğinde; 2009 yılında 38’den 60’a, 2010 yılında 67’ye, 2013 yılında 48’den 75’e, 2015 yılında 74’ten 89’a, 2018 yılında ise 67’den 83’e çıktığı görülmüştür. “En fazla” lisansüstü tez sayısının 89 adet ile 2015 yılında olduğu ortaya çıkmıştır. Yıllar itibariyle artışlar olurken bazı yıllarda azalmalar da söz konusudur. 2011 yılında lisansüstü tez sayısının 67’den 60’a, 2012 yılında 60’dan 48’e, 2014 yılında 75’ten 74’e, 2016 yılında 89’dan 77’ye, 2017 yılında 77’den 67’ye düştüğü gözlemlenmiştir. 2008 yılında lisansüstü tez sayısının, 38 adet ile “en az” sayıda olduğu görülmektedir.

Yüksek lisans ve doktora bazında yıllara göre dağılımlarına bakıldığında, doktora tezlerinin sayıca daha az oldukları görülmektedir. Yüksek lisans tezlerinde yıllara göre dengeli bir dağılım söz konusudur. 2015 yılında 76 adet ile “en fazla” sayıdayken 2008 yılında 32 adet ile “en az” sayıdadır. Doktora tezlerinde genel itibariyle ani artış ve azalmaların olmadığı görülmektedir. 2013 yılında 14 adet ile “en fazla” iken 2017 yılında 3 adet ile “en az” sayıdadır. Doktora düzeyinde daha çok

çalışmanın yapılmasının gerekli olduğu ifade edilebilir. Lisansüstü tezlerin sayıca çok olmalarının “kadın” konusuna ilgi gösterildiğinin bir göstergesi olduğu düşünülebilir.

Lisansüstü tezlerin yazım dillerine bakıldığında “Türkçe”nin sıkça kullanıldığı ve “İngilizce”nin daha az kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Tezlerin yazımında yabancı dil kullanımına dikkat çekilmesinin gerekliliğinden bahsedilebilir.

Lisansüstü tezlerin yazıldığı üniversitelere bakıldığında; İstanbul, Marmara, Ankara, ODTÜ ve Hacettepe gibi üniversitelerin yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu üniversitelerin diğerlerine göre daha eski ve köklü üniversiteler olduğu ve bu üniversitelerde daha fazla çalışmanın yapıldığı söylenebilir. 1989 yılında İstanbul Üniversitesi’nde, 1993 yılında ODTÜ’de, 1994 yılında Ankara Üniversitesi’nde, 2001 yılında Hacettepe Üniversitesi’nde ve 2016 yılında ise Marmara Üniversitesi’nde kurulan “Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezleri”nin varlığının, bu üniversitelerde kadın konusunda daha fazla çalışmanın yapılmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Enstitü bazında değerlendirildiğinde hem yüksek lisans hem de doktora düzeyinde “Sosyal Bilimler Enstitüsü”nde “en fazla” tez sayısına ulaşılmıştır. Bunun sebebi olarak çalışmanın sosyal bilimler alanındaki tezleri incelemiş olduğu ve “kadın” konusunun sosyal bilimler alanında birçok disiplin ile ilişkili olduğu gösterilebilir.

Lisansüstü tezlerin çok çeşitli anabilim dalı ve bilim dalı kapsamında çalışıldığı görülmektedir. Yüksek lisans tezlerinin 108 farklı anabilim dalında çalışıldığı ve “en fazla” tez sayısının İşletme ABD’de olduğu görülmektedir. Doktora tezlerinin ise 33 farklı anabilim dalında çalışılmış olduğu ve “en fazla” tez sayısının Sosyoloji ABD’de olduğu görülmektedir. Bilim dalı bazında hem yüksek lisans hem de doktora tez sayısının “en fazla” olduğu bilim dalı “Din Sosyolojisi”dir.

Lisansüstü tezlerde “en fazla” odaklanılan konu “sosyo-kültürel” konulardır. Bu alanda kadın sorunlarının çokluğu ve sorunların hem sosyal hem de kültürel boyutunun olması nedeniyle bu konulara odaklanıldığı söylenebilir. “En az” odaklanılan konular ise “cinsellik” ve “eğitim” başlıklarında ortaya çıkmıştır. Kadın konusunda tez yazacak öğrencilere bu konulara odaklanmaları önerilebilir.

Lisansüstü tezlerde kullanılan araştırma yöntemi bakımından, “nitel araştırma yöntemi”nin hem yüksek lisans hem de doktora tezlerinde sıkça kullanıldığı görülmektedir. Yüksek lisans tezlerinde “en az” “karma



araştırma yöntemi” kullanılırken doktora tezlerinde “en az” “nicel araştırma yöntemi” kullanılmıştır.

Lisansüstü tezlerin yazar cinsiyetlerinde “kadın” yazarlar ön plana çıkmıştır. Kadın sorunlarına yine kadınların ilgi göstermiş olduğu ve erkek yazarların bu noktada azınlıkta kaldığı görülmektedir.

Lisansüstü tezlerde tezleri yöneten danışman unvanlarına bakıldığında; hem yüksek lisans hem de doktora tezlerinde yoğun olarak “Prof. Dr.” unvanına sahip akademisyenlerin varlığı ortaya çıkmıştır. Yüksek lisans tezlerinde ikinci sırada “Dr. Öğretim Üyesi” unvanının ortaya çıktığı görülürken doktora tezlerinde “en az” olduğu ortaya çıkmıştır.

Lisansüstü tezlerin sayfa sayılarına bakıldığında tezlerin çoğunluğunun 101-150 sayfa aralığında olduğu görülmektedir. Yüksek lisans tezlerinde ortalama sayfa sayısı 147 iken doktora 167’dir. Yüksek lisans tezlerinde “en az” sayfa sayısı 52, “en çok” sayfa sayısı 469’dur. Doktora “en az” sayfa sayısı 139 iken “en çok” sayfa sayısı 738’dir. Sayfa sayıları bakımından doktora tezlerinin daha kapsamlı olmasına rağmen yüksek lisans tezlerinin de sayfa hacmi bakımından doktora tezlerine yaklaşmış olduğu ifade edilebilir.

Çalışmanın, “kadın” konusundaki lisansüstü tezlerin nitelikleri bakımından araştırmacılara bir ön bilgi sunarak, yapılan araştırmalarda yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Çalışmada, “kadın” konusu üzerine yazılmış lisansüstü tezlerin belirli özellikleri incelenerek bir içerik analizi yapıldığından, araştırmacılar, lisansüstü tez çalışmalarındaki birçok bilgiye kısa zamanda ulaşabilme imkânı bulabileceklerdir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, lisansüstü tezlerin özetlerinin ve yöntemlerinin içeriklerine bakılarak bibliyometrik incelemeler yapılabilir. “Kadın” konusunu ele alan makaleler ve bildiriler, bibliyometrik özellikleri açısından incelenerek çalışmalar yapılabilir. Böylelikle, lisansüstü tezler, makaleler ve bildirilerin incelenmesiyle bir karşılaştırma yapma imkânı bulunacak, bu da alana bir katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Al, U., Soydal, İ. ve Yalçın, H. (2010). Bibliyometrik Özellikleri Açısından Bilgi’nin Değerlendirilmesi, *Bilgi- Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55: 1-20.
- Boztoprak, T., Demir, O. ve Çoruhlu, Y. E. (2016). Türkiye’de Harita/Geomatik Mühendisliğinde Yapılan Doktora Tezlerinin İçerik Analizi, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(2): 252-260.

- Cansun, Ş. (2016). Türkiye’de “Kadın ve Siyaset” Konulu Lisansüstü Çalışmalara Dair Bir İnceleme, *Turkish Studies*, 11(13): 131-140.
- Efiliti Atay, S. (2018). Türkiye’de Medya ve Kadın Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 2007-2017 Dönemi, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(2): 1406-1423.
- Gökkaya, S., Acar, A. ve Yıldırım, M. (2017). Ekoturizm Konusunun Lisansüstü Tezlerdeki Bibliyometrik Profili, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3: 122-130.
- Güçlü Nergiz, H. (2014). Türkiye’de Lisansüstü Turizm Tezlerinin Bibliyometrik Profili (1990-2013), *VII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, Aydın, 212-221.
- Güdü Demirbulat Ö. ve Tetik Dinç N. (2017). Sürdürülebilir Turizm Konulu Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Profili, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2): 20-30.
- İnce, M., Gül, H. ve Bozyiğit, S. (2017). Türkiye’de Turizm Pazarlaması Konusunda Yazılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi: 1990-2016, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(5): 113-130.
- İnceoğlu, Ç. (2014). Türkiye’de Sinemayı Konu Alan Doktora Tezleri Üzerine Bibliyometrik Bir Çözümleme, *İletişim*, 21: 31-50.
- Kartal, M. T. (2018). Türkiye’de Faizsiz Bankacılık Alanında Yayınlanmış Tezlerin Analizi, *Maliye ve Finans Yazıları*, 110: 175-198.
- Kavakcı S. ve Yardımcıoğlu F. (2018). Türkiye’de İbn Haldun Üzerine Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(2): 317-341.
- Oğuz Haçat S. ve Demir F. B. (2018). Sosyal Bilgiler Eğitimi Üzerine Yapılan Doktora Tezlerinin Değerlendirilmesi (2002-2018), *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(15): 948-973.
- Şahin, S., Şahin, M., Çek, F. ve Oklay, E. (2011). Türkiye’de Kadın Konulu Tezler Üzerine Bir Değerlendirme, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(4): 2413-2424.
- Tayfun, A., Küçükergin, F. G., Aysen, E., Eren, A. ve Özekici, Y. K. (2016). Turizm Alanında Yazılan Lisansüstü Tezlere Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1: 50-69.
- Tayfun, A., Ülker, M., Gökçe, Y., Tengilimoğlu, E., Sürücü, Ç. ve Durmaz, M. (2018). Turizm Alanında Yiyecek ve İçecek İle İlgili Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(2): 523-547.

*Journal of Business Science (JOBS), 2019; 7(2): 499-530. DOI: 10.22139/jobs.543163*

**Türkiye’de  
Kadın Konusu  
Üzerine Yazılan  
Lisansüstü  
Tezlerin  
Bibliyometrik  
İncelemesi**

Yıldırım Becerikli, S. (2013). Türkiye’de Sağlık İletişimi Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi: Eleştirel Bir Bakış, *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2): 25-36.

Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK), (2018). <https://istatistik.yok.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 19.03.2019).

**A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE GRADUATE  
THESES WRITTEN ON WOMAN TITLE IN TURKEY  
(2008-2018)****Türkiye’de  
Kadın Konusu  
Üzerine Yazılan  
Lisansüstü  
Tezlerin  
Bibliyometrik  
İncelemesi****EXTENDED ABSTRACT****527**

Postgraduate education consists of master and PhD and it is a training program in which the individuals that graduated from university choose the area of interest and get perfection. Master is a training program that gives necessary knowledge and skills to the individuals. But PhD is more comprehensive according to the master. It is a training program that gives academic perfection to the individuals in the area of interest. In these training programs, individuals make postgraduate dissertations studies.

Bibliometric studies examine specific features of scientific publications such as book, article, dissertation and prove an appearance of scanned literature. It is seen that various studies are made to examine postgraduate dissertations in terms of bibliometric characteristics. There studies are about health, tourism, social studies education, cinema, map engineering, banking, Ibn Haldun and woman. As it is dealt in this study, when the bibliometric studies, examining postgraduate dissertation studies on woman, are examined it is seen that the related studies are about politics and media and no comprehensive study has been made since 2009.

In this study, 738 postgraduate dissertations which were written in the field of social science on “woman” in Turkey between 2008-2018 were included in the study. 633 of them are master and 105 of them are PhD. The aim of this study is to create a bibliometric profile by examining specific features of master. The research questions of the study are; in which years there have been increases and decreases in the number of postgraduate dissertations which were written on “woman”; in which university, institute, department and art it is studied on “woman” and basically on which theme it is focused; which method is used intensely. With these questions the ways of dealing with “woman” have been tried to be proved.

In this study content analysis method is used. Dissertations are classified according to the some features. These are; year, type, language, university, institute, department, art, subject, method, gender of the writer, the title of the advisor and the number of pages. According to these features by classifying data charts are made by Microsoft Excel. With the help of the

**Türkiye’de  
Kadın Konusu  
Üzerine Yazılan  
Lisansüstü  
Tezlerin  
Bibliyometrik  
İncelemesi**

charts data analyzed and by making graphics the findings of the study are explained.

In the distribution of dissertations according to the years, types and languages; it is seen that the number of the dissertations written on “woman” is the least with 38 pieces in 2008. It is seen that the most dissertations numbers in 2015 with 89 pieces. It is seen that there is an increase at the number of dissertations between the years 2008-2010 but a decrease between the years 2010-2012. Although there is an increase between the years 2012-2015, there is a decrease in 2017. It is seen that the number of the master is the least in 2008, but the most in 2015, 2016 and 2018. In general, it can be stated that the number of the dissertations has a regular course. It is seen that the number of PhD is the least with 6 pieces in 2008 and with 3 pieces in 2017. But it is seen that it is the most in 2009, 2013 and 2015. It is seen that PhD is very few according to master. It is seen that 548 of the master were written in “Turkish” and 85 of in “English”. It is seen that 11 of PhD were written in “English” and the rest of them were written in “Turkish”. In general it is noticed that the use of “English” is low.

In the distribution of dissertations according to the universities and institutes; it is seen that the number of master dissertations are the most at İstanbul, Marmara, ODTÜ, Hacettepe and Gazi Universities. At 91 universities there are less than 10 master dissertations. It is seen that there are a lot of universities in which there are master dissertation studies on “woman”. When the PhD dissertations are examined, it is seen that there are 33 universities which have dissertation studies on “woman”. There are 14 PhD dissertations at Marmara University, 11 PhD dissertations at Hacettepe University, 9 PhD dissertations at Ankara University, 8 PhD dissertations at İstanbul University and 5 PhD dissertations at Ege, Gazi, ODTÜ and Süleyman Demirel Universities. It is seen that the universities which have PhD dissertations are less than the universities which have master dissertations. It is seen that 619 of master dissertations and 102 of PhD dissertations were made at the Institute of Social Sciences. When the master dissertations are examined; it is seen that there are 6 dissertation studies at Principles of Atatürk and Revolution History Institute, 2 dissertation studies at Institute of Turkic Studies and 1 dissertation study at Institute of European Studies, Institute of Foreign Trade, Institute of Educational Sciences, Institute of Economic and Social Sciences, Alliance of Civilizations Institute and Institute of Human and Social Sciences. When the PhD dissertations are examined, it is seen that there is only one dissertation study at Principles of Atatürk and Revolution History Institute,

Institute of Economic and Social Sciences and Institute of Human and Social Sciences.

In the distribution of dissertations according to the department and art, it is seen that 71 of master dissertations are at the department of Business, 61 of them are at the department of Sociology, 48 of them are at the department of Economics. Besides, the number of master dissertation studies are too much at the departments of History, Philosophy and Religious Sciences, Psychology, Journalism, Labor Economics and Industrial Relations. It is seen that there are less master dissertations at the department of Business Administration, Political Science and International Relations, Tourism Management, Radio, Film and TV, Gender and Woman Studies and Anthropology. It is seen that PhD dissertations are the most at the department of Labor Economics and Industrial Relations, Sociology, Business Administration and Economics. But it is the least at the department of Marketing, Politics and Social Sciences, Management and Organization, Archaeology and Tourism Management. When the art is examined, it is seen that there are 16 master dissertations at the art of Sociology of Religion, 15 and 12 master dissertations at the arts of Business Administration, Woman Studies, Management and Organization. At PhD dissertations it is seen that there are 5 dissertations at the art of Sociology of Religion, 3 dissertations at the art of Management and Organization, 3 dissertations at the art of Qur'anic Recitation, 2 dissertations at the art of General Sociology and Methodology and 2 dissertations at the art of Economic Politics.

In the distribution dissertations according to the subjects and methods; both at master dissertations and PhD dissertations the prominent subject is "socio-cultural". At both of them the least focused subject is "sexuality" and "education". When the research method used in dissertations is examined, it is seen that "qualitative research method" is used frequently both at master and PhD dissertations. It is seen that "mixed research method" is used least at master dissertations and "quantitative research method" is used least at PhD dissertations.

In the distribution of dissertations according to the gender of the writer, the title of the advisor and the number of the pages; it is seen that female dissertation writers are the most both at master and PhD dissertations. 97 of master dissertations writers and 8 of PhD dissertations writers are male. It is seen that both at master and PhD dissertations "Prof. Dr." title is in intensity as an advisor. When the page numbers of the dissertations are examined; it is seen that there are 297 dissertations at 101-150 page range. There are 97 dissertations at 50-100 page range and 83 dissertations at 201-

**Türkiye’de  
Kadın Konusu  
Üzerine Yazılan  
Lisansüstü  
Tezlerin  
Bibliyometrik  
İncelemesi**

250 page range. It is seen that when the number of the pages increases, the number of the dissertations decreases. When the average number of pages is examined, it is seen that the average number of pages at master dissertations is 147, but at PhD dissertations it is 167. At master dissertations the least page number is 52 and the most page number is 469. At PhD dissertations the least page number is 139, the most page number is 738.

As a result of the study, it is seen that the topic of “woman” is frequently studied by various disciplines. As it is seen that the number of the master dissertations are too much but PhD dissertations are limited, it can be stated that it is necessary to do more dissertations on “woman” at PhD level. As it is seen that the use of English is low at postgraduate dissertations, the use of foreign languages in the dissertations can be emphasized. It is seen that “socio-cultural” subjects have been worked intensively in the dissertations. The reason for this is the multitude of woman’s problems in society. It can be said that the dissertation studies on these subjects will be beneficial in terms of revealing these problems and providing solutions. Since bibliometric studies reveal the gaps in the literature that they have searched, it is thought that this study will contribute to the field in terms of showing an aspect of the studies on “woman”. However, it is thought that it provides researchers preliminary information and it directs researchers to the issues in the literature.

**Keywords:** Woman, Postgraduate Dissertations Studies, Bibliometric Research, YÖK.