

JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
2020
Cilt:8 Sayı:3



Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 8
Sayı/Issue : 3
Yıl/Year : 2020

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

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcıları / Assoc. Editors

Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

Arş. Gör. Dr. Özgün ÜNAL

Mizanpaj Editörü / Layout Editor

Arş. Gör. Mustafa AMARAT

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. Neşet HİKMET	South Carolina 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
Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN
Arş. Gör. Dr. Özgün ÜNAL

Sekreteryaya / Secreteria

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 Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2020

Cilt:8 Sayı:3

Prof. Dr. Abdullah Naralan	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Prof. Dr. Adem Öğüt	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Adnan Akın	Kırıkkale Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Bardakçı	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Vecdi Can	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Taş	Sakarya 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. Burcu Candan	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Burhanettin Zengin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Cavit Yeşilyurt	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Cemal İyem	Adnan Menderes Üniversitesi
Prof. Dr. Cemal Sezer	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Durmuş Acar	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ekrem Tatoğlu	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Engin Dinç	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Erdoğan Kaygın	Kafkas Üniversitesi
Prof. Dr. Erkan Erdemir	Maltepe Üniversitesi
Prof. Dr. Erman Coşkun	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Faruk Anıl Konuk	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Ertaş	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Ferudun Kaya	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Fikret Çankaya	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Gültekin Yıldız	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten Gümüştekin	Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr. Halit Keskin	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Haluk Bengü	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Ayyıldız	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Latif	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Tutar	Eskişehir Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar Sur	Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Himmet Karadal	Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Hakkı Eraslan	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Kemal Can Kılıç	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Kıymet Çalıyurt	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Kubilay Özyer	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Adak	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Akif Çukurçayır	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Barca	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Saraç	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Selami Yıldız	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Mesut Çimen	Acıbadem Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Musa Özata	Ahi Evran Üniversitesi
Prof. Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Niğde Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan Günay	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Necdet Şensoy	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nejat Bozkurt	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nilgün Sarıkaya	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Niyazi Kurnaz	Kütahya Dumlupınar 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. Ötügen Senger	Kafkas Üniversitesi
Prof. Dr. Özgür Uğurluoğlu	Hacettepe 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. Semra Boran	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Serap Benligiray	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Serap İncaz	Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar Özkan	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdika Kaya	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Sima Nart	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Suayyip Çalış	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Şakir Sakarya	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki Özgener	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Şuayyip Özdemir	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Uğur	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Tuncay Yılmaz	Sakarya 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 Akbıyık	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Baltacı	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Sağır	Karabük Üniversitesi
Doç. Dr. Ahmet Yağmur Ersoy	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

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2020

Cilt:8 Sayı:3

Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Burcu Adıgüzel Mercangöz	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Aydın YILMAZER	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Derya Ergun Özler	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru Demirci	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Ece Armağan	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah Özkul	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Geçti	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Şantaş	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Ferda Alper Ay	Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Fuat Man	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Gökçe Cerev	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Gülfer Tuna	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hacı Mehmet Yıldırım	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Murat Arslan	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Tunahan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hayrettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz	Bursa Uludağ Üniversitesi
Doç. Dr. Lütfi Mustafa Şen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Ali Alan	Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Altınöz	Havettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Han Ergüven	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Muammer Mesci	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Kemal Demirci	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Müjdat Özmen	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Nevran Karaca	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nihal Sütütemiz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Orhan Kandemir	Kastamonu Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer Okan Fettahlıoğlu	Sütçü İmam Üniversitesi
Doç. Dr. Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ramazan Aksoy	Bülent Ecevit Üniversitesi
Doç. Dr. Recep Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Safiye Sencer	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Samet Güner	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Seçil Taştan	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Sedat Bostan	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Selami Özcan	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Sema Polatçı	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Sema Yiğit	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Senay Yürür	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan Şengül	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Şerife Subaşı	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

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. Umut Koç	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Vahit Yiğit	Süleyman Demirel 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 Abit Balın	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Özgür Karagülle	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Kar	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Coşkun	Boğaziçi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Yılmaz	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Algın Okursoy	Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Alper Kurnaz	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Serhateri	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Aydoğan Durmuş	İstinye Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Behçet Yalın Özkara	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Berna Eren	Acıbadem Üniversitesi,
Dr. Öğr. Üyesi Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ceren Giderler Atalay	Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilek Özceylan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Özlem Bilgin	Sakarya Uygulamalı Bilimler 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 Budak	Kilis 7 Aralık Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fırat Altınkaynak	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Filiz Konuk	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Füsün Küçükbay Gökalep	Celal Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gökhan Gürler	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gülcan Şantaş	Bozok 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 İsmail Şimşir	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mihriban Cindiloğlu	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Metin Bayram	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Cankaya	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Musa Said Döven	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan Erkan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Dr. Öğr. Üyesi Murat Ayanoğlu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Doğdubay	Balıkesir Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nermin Akyel	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nesrin Akca	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nurperihan Tosun	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan Öztürk	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik	Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Osman Uslu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özer Uygun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Pınar Memiş Sağır	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Rojan Gümüş	Dicle Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat Durmuşkaya	Sakarya Uygulamalı Bilimler 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 Akpınar	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semih Okutan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serkan Deniz	Yalova Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serap Taşkaya	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyra A. Danışman	Mevlana Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şevki Ulama	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şuayyip Doğuş Demirci	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Yıldız	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tarık Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tayfun Yılmaz	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuncay Turaboğlu	Mersin Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Aykut Yılmaz	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Hüseyin İskender	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. İlker Calayoğlu	Okan Üniversitesi
Dr. Seda Aydan	Hacettepe Üniversitesi
Dr. Elif Elçin Günay	Sakarya Üniversitesi
Dr. Mustafa Koç	Sakarya Üniversitesi

Değerli Bilim İnsanları,

İşletme Bilimi Dergisinin 8. Cilt 3. Sayısı ile sizlerin huzurunda olmaktan gurur duyuyoruz. İşletme Bilimi Dergisi olarak faaliyete başladığımız ilk günden bu yana İşletme Biliminin farklı disiplinlerinden yayınlar ile hazırlanmış, zengin içerikler ile alana katkı sağlama gayesindeyiz. Bu sayımızda da yayınlanan 7 makalemiz ile bu gayemizi gerçekleştirmenin mutluluğunu hissediyoruz.

Sayımızın ilk makalesi Murat NAZLI ve Hande ARBAK tarafından hazırlanan "Hastanelerde sağlık hizmetleri hakkındaki e-şikayetlerin stratejik önemi" başlıklı makaledir. Makalede sağlık endüstrisindeki hastaların e-şikayetlerinin stratejik önemini anlamak ve analiz etmek amaçlanmaktadır. Ortaya koyduğu sonuçlar bakımından sağlık yöneticilerin önemli doneler sunan makalenin alana katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.

Sayımızın ikinci makalesi Ferda ALPER AY ve Canan UÇAR YENİHAYAT kaleminden çıkan "112 acil sağlık çalışanlarının hasta güvenliği kültürü algılarının incelenmesi" başlıklı makaledir. Makalede günümüzün önemli konularından olan hasta güvenliği hakkında 112 acil servis çalışanlarının algılarının bazı sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Makalenin Sağlık Yönetimi alanına katkı sağlayacağına inanmaktayız.

X

Sayımızın bir diğer makalesi Sibel SATICI, Recep SATICI ve Burcu ÖZCAN'ın hazırlanmış olduğu, programlanabilir güç kaynağı cihazının ölçüm yeterliliğinin analiz edilmesi amaçlanan, "Programlanabilir güç cihazının ölçüm yeterliliğinin GAGE R&R ile analiz edilmesi" başlıklı makaledir. Makalenin ortaya koymuş olduğu sonuçların e ölçüm sisteminin yeterliliğinin belirlenmesinin kalite iyileştirme çalışmaları için önemli bir unsur olması nedeniyle alana ve uygulamaya katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.

Ercan TAŞKIN, H. Yelda ŞENER ve Betül BİLGİÇ tarafından hazırlanan "Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesinde lületaşı" başlıklı makalemiz Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesine yönelik olarak lületaşı işlemeciliğini; eğitim, ürün tasarımı, tanıtım, destinasyon marka imajına ve şehrin ekonomisine katkısı bakımından durum değerlendirmesi, sorun tespiti ve öneriler sunmak amacıyla hazırlanmıştır. Turizm alanına katkı sağlayacağını düşündüğümüz makalemizin sonuçları oldukça ilgi çekicidir.

Sayımızın beşinci makalesi Güler SAĞLAM ARI, Nuray GÜNERİ TOSUNOĞLU ve Berrin FİLİZÖZ tarafından kaleme alınan; örtük liderlik teorileri çerçevesinde kadınların ve erkeklerin zihinlerindeki lider ve kadın lider prototiplerini ortaya koymayı amaçlamayan "Yönetici bir kadın ise lider prototipi farklılaşır mı?" başlıklı makalemizdir. Çalışmada lider olarak seçilme ve etkili bulunmada kritik olan örtük liderlik teorilerinin açıklanması, Türkiye'de kadınların karşı karşıya kaldıkları zihinsel kalıpları görmek açısından önem arz ettiğine inanmaktayız.

Sayımızda yer alan bir diğer makalede Dursun KELEŞ ve Abitter ÖZULUCAN havayolu işletmelerinin finansal performanslarının rasyo yöntemi ile analiz edilerek sonuçların ortaya konulmasını amaçlamaktadır. “Havacılık işletmelerinde Rasyo yöntemi ile finansal performans ölçümü: Borsa İstanbul (BİST)’da işlem gören iki havayolu işletmesi üzerine bir araştırma” başlıklı bu makalemizin havayolu işletmeleri yöneticilerinin ve diğer finansal bilgi kullanıcıların alacakları kararların sağlıklı olabilmesi için, havayolu işletmelerinin finansal performanslarının ölçülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi büyük önem arz etmekte bakımından literatüre katkı sağlayacağı inancındayız.

Sayımızın yedinci makalesi olan ve Nurzahit KESKİN’in kaleme aldığı “Bir yönetim gurusu olarak Alfred D. Chandler ve işletme tarihi üzerindeki etkilerine yönelik analitik bir değerlendirme” başlıklı makalenin amacı modern işletme tarihinin babası kabul edilen Alfred D. Chandler, Jr.’ın işletme tarihi üzerindeki etkilerine yönelik analitik bir değerlendirme yapmaktır. Makalenin İşletme Bilimine gönül veren herkesin okuması gereken bir eser olduğunu düşünüyoruz.

Önceki sayılarımızda olduğu gibi bu sayımızda da gerçekleştirdiğimiz, işletmeciliğin farklı disiplinlerinden değerli çalışmaları bir araya getirmek artık dergimizin geleneği haline gelmiştir. Sayımıza katkı sunan bilim insanlarına kıymetli çalışmalarıyla zengin bir içerik sunmamıza olana verdikleri için şükran duyuyoruz. Dergi politikası olarak bundan sonraki sayılarımızda da işletme bilimine dayalı farklı disiplinlerden gelen çalışmaları yayınlamaya özen göstereceğiz. Sayımızın hazırlanmasına katkı sunan hakemlerimize, editör kurulumuza, danışma kurulumuza ve dergi sekreteryaımıza teşekkürlerimi sunarım. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dilekleriyle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz.

Saygılarımızla...

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Editör

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2020 Cilt (Vol.) 8 Sayı (No) 3

Araştırma Makaleleri/Research Articles

The strategic importance of e-complaints about the health services of the hospitals <i>Hastanelerde sağlık hizmetleri hakkındaki e-şikayetlerin stratejik önemi</i>	373-398
<i>Murat NAZLI ve Hande ARBAK</i>	
Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından İç Denetim Süreci Ve Değerlendirilmesi <i>Internal Audit Process And Evaluation In Terms Of International Professional Practices Framework</i>	399-425
<i>Ferda ALPER AY ve Canan UÇAR YENİHAYAT</i>	
Programlanabilir güç cihazının ölçüm yeterliliğinin GAGE R&R ile analiz edilmesi <i>Measuring qualification of the programmable power device By Gage R&R analysis</i>	427-449
<i>Sibel SATICI, Recep SATICI ve Burcu ÖZCAN</i>	
Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesinde lületaşı <i>Meerschaum in the development of eskişehir destination brand</i>	451-475
<i>Ercan TAŞKIN, H. Yelda ŞENER ve Betül BİLGİÇ</i>	
Yönetici bir kadın ise lider prototipi farklılaşır mı? <i>Is the leader prototype different if the manager is a woman?</i>	477-501
<i>Güler SAĞLAM ARI, Nuray GÜNERİ TOSUNOĞLU ve Berrin FİLİZÖZ</i>	
Havacılık işletmelerinde Rasyo yöntemi ile finansal performans ölçümü: Borsa İstanbul (BİST)'da işlem gören iki havayolu işletmesi üzerine bir araştırma <i>Measurement of financial performance by ratio method in aviation enterprises: a research on two airlines enterprises trading in the Istanbul stock market</i>	503-534
<i>Dursun KELEŞ ve Abitter ÖZULUCAN</i>	

Biografi/Biography

Bir yönetim gurusu olarak Alfred D. Chandler ve işletme tarihi üzerindeki etkilerine yönelik analitik bir değerlendirme <i>Alfred D. Chandler as a management gurus and an analytical evaluation on his effects on business history</i>	535-562
---	---------

THE STRATEGIC IMPORTANCE OF E-COMPLAINTS ABOUT THE HEALTH SERVICES OF THE HOSPITALS

The Strategic
Importance Of E-
Complaints
About The Health
Services Of The
Hospitals?

373

Murat NAZLI

Yasar University, School of Applied Sciences, nazli.murat@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0335-1706>

Hande ARBAK

Independent Researcher, handearbak@hotmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2738-0122>

ABSTRACT

Aim: Due to the recent technological advancement, patients have the opportunity to share their negative experiences about the services of the hospitals over the internet. The purpose of this study is to understand and analyze the strategic importance of e-complaints of patients in the health industry.

Method: In this study, the data are gathered from the health sector by analyzing the e-complaints in the e-complaint site www.sikayetvar.com through content analysis. The data consist of 500 e-complaints about the health services of five private hospitals in total.

Findings: Findings reveal important perspectives of the patients for the health services of the hospitals. The patients emphasize the high cost, money-focused organization, lack of interest, disobedience of the hospital to appointment times, and lack of hospitals' communication. The categorized e-complaints are the prices, staff behavior, communication, waiting time, trustworthiness, service quality, and the doctor's empathy.

Results: The majority of the patients are very sensitive towards the occurrence of an extra cost in the delivery of health services, the organizations that are very interested in earning more money, and their lack of interest after the payments are made to the hospitals. The hospitals should reevaluate their service quality and business strategies for providing excellent health services. Otherwise, the continuation of the patients' concerns will lead to losing the reputation of the hospitals, and lots of potential patients. The research enlightens the patients' perspectives for e-complaints in the health industry for researchers and practitioners.

Keywords: E-complaint, health industry, hospital, corporate reputation

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 16/04/2020

Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 06/08/2020

Kabul Tarihi/Accepted : 11/08/2020

HASTANELERDE SAĞLIK HİZMETLERİ HAKKINDAKİ E-ŞİKAYETLERİN STRATEJİK ÖNEMİ

ÖZ

Amaç: Son günlerdeki teknolojik gelişmelere bağlı olarak, hastalar internette hastaneler tarafından sunulan hizmetler hakkındaki negatif tecrübeleri paylaşmak için fırsat bulmuşlardır. Bu çalışmanın amacı sağlık endüstrisindeki hastaların e-şikayetlerinin stratejik önemini anlamak ve analiz etmektir.

Yöntem: Bu çalışmada, bir e-şikayet sitesi olan www.sikayetvar.com'a hastalar tarafından kaydedilen e-şikayetler içerik analizi yoluyla analiz edilerek sağlık sektöründen bilgi toplanmıştır. Veri, toplamda beş özel hastanenin sağlık hizmetleri hakkındaki 500 adet e-şikayettir.

Bulgular: Bulgular hastanelerin sağlık hizmetleri için hastaların önemli bakış açılarını ortaya çıkarmaktadır. Hastalar şu noktalara vurgu yapmaktadır; Yüksek maliyet, paradoklakı örgüt, ilgisizlik, hastanenin randevu saatlerine uymaması, ve hastanenin iletişim eksikliğidir. Kategorize edilen e-şikayetler ise fiyatlar, çalışan davranışı, iletişim, bekleme zamanı, güvenilirlik, ve doktor empatisidir.

Sonuçlar: Hastaların çoğunluğu hastaneye yapılan ödemelerden sonra ilginin azalmasına, daha çok para kazanmak için ilgili olmalarına, ve sağlık hizmetlerinin sağlanmasında ekstra maliyetin oluşmasına yönelik çok hassastır. Hastaneler mükemmel sağlık hizmetleri sağlamak için iş stratejilerini ve hizmet kalitelerini yeniden değerlendirmelidir. Aksi halde, hastaların devam eden endişeleri birçok potansiyel hastanın ve hastanenin itibarının kaybolmasına yol açacaktır. Çalışma, sağlık endüstrisinde hastaların e-şikayetler açısından bakış açılarını araştırmacılar ve uygulayıcılar için dile getirmektedir.

Anahtar kelimeler: E-şikayet, sağlık endüstrisi, hastane, kurumsal itibar

I. INTRODUCTION

The patient complaint is an important source in terms of providing service improvement for the health sector (Rodzman et al., 2019). Nowadays, e-complaints in online forums are identified as new generation complaints. Through these websites, organizations can reach positive and negative criticisms and complaints about them. Therefore, e-complaint forums are important for organizations to improve their services and preserve their brand image. Since the means of access to information have been thrived, there is an increase in the number of patients and families who are involved in their health

and treatment processes. Their concerns cause a considerable rise in complaints about the quality of health services.

Complaints can either harm hospitals or have positive effects if they behave as a learning organization. Low quality of services or damage to the reputation of the organization can be a negative drawback. On the other hand, hospitals can improve their services through complaints when they act as a learning organization and increase their preferability by supporting their corporate image. While some studies show that the costs of medical care are high in patients with complaints (Jain & Ogden, 1999; Korcok, 1995), some studies show that hospital administrations do not use patient complaints as a source of learning with high standards of care (Hsieh et al., 2005), and recent studies start to pay attention to e-complaints (Setyani et al., 2019; Sahin et al., 2017; Worku, 2017; Faed, 2010). From a marketing perspective, while corporate reputation is considered as the corporate image and reflects the value from the eyes of the customer, it is considered as a valuable strategic asset from a management perspective (Fombrun & Van Riel, 1997). E-complaints have a role in affecting the corporate reputation and the organization's strategy (Sahin et al., 2017). The fundamental aim of this exploratory study is to investigate e-complaints of the patients for the private hospital services in the Turkish health industry through content analysis. The main research question is; "What are the types of e-complaints of patients concerning the private hospital services in the Turkish health industry and what is necessary for proving excellent health services to satisfy their needs?" The outcomes will help the private hospitals and practitioners to reevaluate their strategies in providing better services to the patients and monitor the e-complaints to build better strategies for the health organizations.

After the introduction, the first section discusses the topic of e-complaints, theoretical background, the sample, and the method of the study. The second section shows the findings of the study, e-complaints of the patients, and the categorization of these complaints. The third section is the results and discussion, conclusion, and recommendations of the study.

II. LITERATURE REVIEW

The demand for the health sector has the potential to increase continuously. Growing public awareness and knowledge of health issues, advances in medical knowledge and technology are the main factors (Javetz and

**The Strategic
Importance Of
E-Complaints
About The
Health Services
Of The
Hospitals?****376**

Stern, 1996). Regarding health concerns, patients want excellent health services. Otherwise, complaints may arise against the level of these services.

A complaint is an element that shows the performance of an organizations' product and service that is below customer expectations (Barlow & Moller, 2008; Stauss & Seidel, 2004). From this perspective, customer dissatisfaction is the main element that ends customer loyalty. In the recent study of Asnawi et al. (2019), customer satisfaction has a big impact on their loyalty. Sharing over the internet reflects the written opinions of users with their experience and the comments are sources of information for the organizations. As Ashraf et al. (2018) indicate that customer satisfaction is one of the main objectives of the organizations because satisfaction leads the customers to be loyal and this can be a source of competitive edge for the organization. Customer loyalty is a concept that has an impact on corporate reputation, and corporate reputation is an intangible resource that is of strategic importance for companies. From this perspective, the importance of customer satisfaction for companies, which causes customer loyalty, should be considered in terms of management. Corporate reputation includes customer satisfaction (Davies et al., 2002; Walsh et al., 2006), customer loyalty (Fombrun & van Riel, 1997; Hall, 1992), consumer trust (Doney & Cannon, 1997), and positive word of mouth (Fombrun & van Riel, 1997; Groenland, 2002).

Customers' complaints point to a problem posed by the organizations' external stakeholders and provide the organization with an opportunity to address this problem. Even it is negative, customer feedback has the potential to increase quality and brings improvement. A successful complaint can bring satisfaction and often bring more than just satisfied with the organization (Barlow & Moller, 2008). The most important effect of a positive corporate reputation is to help ensure customer loyalty (Anderson & Sullivan, 1993; Fombrun & van Riel, 1997; Greyser, 1999; Hall, 1992; Yoon et al., 1993; Nguyen and Leblanc, 2001). Customers shape their satisfaction levels positively with the perception that highly reputable companies will provide more valuable and higher quality service (Oliver & DeSarbo, 1988; Chun, 2005). For this reason, customer complaints may affect the reputation of companies. In this respect, complaint management is important for the organization (Rajesh et al., 2020; Stauss & Seidel, 2019).

It is critical for organizations to achieve and maintain a competitive advantage as well as to ensure the continuity of their superiority. Although

there are many aspects to ensure the continuity of competitiveness, the ability to manage relations with the customers who are external stakeholders for the firms, can be among the most essential matter for the organizations. When it is expressed as a stakeholder, it refers to real and legal persons who are directly or indirectly affected or influenced by the activities of the firm, and when the stakeholders of a company are mentioned, shareholders, customers, employees, government, local society and the environment can be considered (Neville et al., 2005). While internal stakeholders include shareholders, employees, the classification as external stakeholders include customers, the government, local community, and the environment. Customer satisfaction boosts corporate reputation and some studies have shown that a strong corporate reputation has positive effects on companies in different areas such as financial performance (Roberts & Dowling, 2002; Carmeli & Tishler, 2005) corporate reputation increases employee performance and business loyalty (Dutton et al., 1994), attracts highly qualified employees (Stuart, 2002), increases customer loyalty, and a significant competitive advantage in the market. It positively affects the demand for the products and services of the enterprise (Yoon et al., 1993), attracts investors to the business and provides more profitable cooperation opportunities with both intermediaries and suppliers (Fombrun and Shanley, 1990). The management of corporate reputation can be accepted among non-market strategies that ensure the sustainability of organizations' competitive advantage (Mahon et al., 2004).

Corporate reputation is a concept that reveals how an organization is perceived in the eyes of stakeholders. In the literature, the concept of reputation, which is presented with various concepts in different disciplines, can be expressed as a whole of values towards the organization. According to Fombrun (2006), the concept of corporate reputation is a phenomenon that shows how the organization is perceived compared to its competitors. Barnett et al. (2006) defines corporate reputation as collective judgments against a firm based on the assessment of financial, social and environmental impacts attributed to the company over time. From a marketing perspective, while corporate reputation is considered as the corporate image and reflects the value from the eyes of the customer, it is considered as a valuable abstract asset from a management perspective (Fombrun & Van Riel, 1997). While it is possible to define the corporate image in terms of expressing the perceptions of the external stakeholders towards the organization, the corporate reputation constitutes the sum of the perceptions of both external and internal stakeholders (Fombrun and

Van Riel, 1997; Davies et al., 2003). Reputation emerges as a result of the interaction between corporate and community values (Karakose, 2007). Thus, the establishment of corporate reputation is closely related to the satisfaction of external stakeholders, in this study, the patients. Positive or unsatisfactory patient feedback will shape the reputation of the organization over time. From a management perspective, corporate reputation management is a tool that will be effective in providing a competitive advantage to the organization in this respect.

2.1. Theoretical background

Many studies revealing the strategic importance of corporate reputation for the organizations (Fombrun & Shanley, 1990; Fombrun, 1996; Hall, 1993; Roberts & Dowling, 2002) and many studies that reveal the link between organizational performance (Brown & Perry, 1994; Deephouse, 2000; Fombrun & Shanley, 1990) show that reputation is the most valued organizational asset (Gibson et al., 2006). Organizations aim to augment their value by carrying out their activities focusing on the reputation for their services. The reputation that provides differentiation from competitors will bring to the organization a competitive advantage and the most effective way to achieve this advantage can be realized with customer value (Fahy, 1999). Resource-based view emphasizes that the way of achieving a sustainable competitive advantage is the resources and capabilities of the organization and argues that the assets should be valuable, rare, non-substitutable, and inimitable for organizations that want to achieve this superiority (Barney, 1991). Organizations with corporate reputation gain a competitive advantage because reputation is a strategic resource and difficult to imitate (de Castro et al., 2006). Considered from a resource-based view, corporate reputation is a valuable and rare resource, difficult to imitate and difficult to replace, in which case it provides a constant competitive advantage (Deephouse, 2000; Flanagan and O'Shaughnessy, 2005; Rao, 1994; Roberts & Dowling, 2002). It is an intangible resource that has an impact on financial performance. Therefore, the effect of corporate reputation on competitive advantage is an issue that strategic management literature has been emphasizing for many years (Bergh et al., 2010; Boyd et al., 2010). Corporate reputation, a resource that is difficult to imitate, offers companies significant competitive advantages. While providing differentiation opportunity, it also provides competitive advantage.

According to Wang et al. (2003), reputation is of greater importance than concrete values and can shape customers' preferences. Barney (1991) considers that corporate reputation is an important contributor to the organization's competitiveness. Today, because of increasing awareness among consumers, corporate reputation plays an important role for gaining competitive advantage (Tucker & Melewar, 2005). Therefore, it is not only based on the perception of the customers but also the activities and behaviors of the organization (Acquaah, 2003). Along with the increasing number of customers, a decent corporate reputation improves the trust and social support of employees and investors to the organization. For this reason, corporate reputation efforts come to the fore in improving the quality of services and creating differences within them.

From this perspective, corporate reputation has the power to affect the market value as a manageable competitive criterion. Evaluating this power correctly, considering patients' e-complaints for the hospitals and their health services, and being able to turn the complaints into an advantage by evaluating them correctly will be an improvement for the organization. The information to be obtained as a result of customer complaints is very important for the organization. It may affect the reputation of the firm positively or negatively. It can be said that this information to be obtained after learning and experience makes it an important source of resource-based view.

2.2. E-complaints

Sharing attitudes and behaviors on the internet is called electronic word-of-mouth (e-WOM) communication and this is a tool for spreading individuals' opinions about brands in chat rooms and forums (Gelb & Sundaram, 2002). It is based on the principle of confidentiality based on posts in these forums. Each visitor can comment on any brand or organization they want. Scoring based on the ratings given by other users is based on the comments of users. These forums, in a time that the influence of online platforms can be seen on the image of the corporation, have the power to influence decisions of the customers.

Monitoring patient complaints is a valuable resource that provides information for health institutions and it is possible to increase the safety of the institution and eliminate systematic errors in the operation based on the complaints (Reader et al., 2014). On the other hand, customer complaints that are not handled properly can negatively affect the level of customer retention, the profitability of services, and organizational image (Setyani et al., 2019).

Like in all organizations, there is no way for health organizations to avoid taking complaints. There will be unsatisfied people who will share their negative thoughts with word-of-mouth (Ilgun & Ugurluoglu, 2019; Faed, 2010; Karatepe, 2006). However, the important thing is to turn these thoughts in a positive way for them and maintain customer loyalty (Faed et al., 2014). Since the complaints are likely to show the possible weaknesses of the organization, it can be an important source of information for its competitors. The complaint management process is critical. Managing the process in a way that does not harm the reputation of the organization and can turn this into an advantage by improving the processes in the light of negative information.

III. METHOD

3.1. Purpose

The purpose of this study is to understand and analyze the strategic importance of e-complaints of patients written in a popular Turkish website "sikayetvar.com" for the health industry, more specifically the private hospitals. The research question is; "What are the types of e-complaints of patients concerning private hospital services in the Turkish health industry and what are the necessities for delivering excellent health services?"

3.2. Sample and analysis

The study sample consists of 500 e-complaints of the patients who have health problems and emphasizes health-related concerns or the health services offered for a total of five hospitals in Turkey. These private hospitals are at the top of the e-complaint list with the highest number of complaints about the hospital services, among 19 other health organizations on the website. The purposeful sampling that exists in qualitative research (Patton, 2014) is used in the study. The selected e-complaints on the website concern the health issues of patients and the delivery of health services between their arrivals and departures. Eisenhardt (1989) emphasizes that saturation occurs after a certain point where there is no significant incremental learning of new perspectives. Glaser and Strauss (1967) also state that researchers should stop adding cases when theoretical saturation is reached, which means that incremental learning is minimal and observation of the phenomena is seen before. At this point, the researchers recognized that the sample reached saturation in this study. The written e-complaints that are composed of 112 pages are transferred to a data-sheet from the website, which are between September 2018 and September 2019.

Along with the content analysis and the qualitative software program MAXQDA, percentage distributions, and the categorization of the patients' e-complaints are presented meticulously. The content analysis starts with identifying and quantifying certain words or content in text with the aim of understanding the contextual use of the words or content (Hsieh and Shannon, 2005). Within the content analysis, rather than a deductive perspective, an inductive approach is used. In this way, the collected data determine the main themes instead of previously-defined themes. By using the inductive perspective, it helps to explore the themes representing various types of e-complaints. However, the choice of this method and the exploration of these themes support the main purpose of the study and the research question. The analysis consists of five fundamental parts (Braun and Clarke, 2006) that are used in the study. 1) Understanding the text thoroughly, 2) generating initial codes, 3) generating themes by grouping them, 4) looking over themes whether they represent the data, and 5) defining and naming themes. After reading and understanding the e-complaints of the patients thoroughly, the initial codes are created according to the inductive perspective. The fundamental idea of the sentences is observed and coded accordingly. For instance, in the coding process, if the sentences concern the payments, money, or cost, a code is assigned symbolizing the sentence. If the text concerns the communication, collection of information, or the level of communication, a code is assigned according to its main idea. After assigning the codes, the themes will occur by grouping them properly. In the generation of themes, it is important to group the related expressions or the items having similar meanings and inferences. Then, by investigating the data concerning the e-complaints of the patients, the themes are checked whether they symbolize the data thoroughly or there is something different than the perceived meaning of the sentences or the paragraphs. In the last phase, along with the inductive approach that allows the data to define the themes, the proper themes are named accordingly. Based on the study findings, the results and discussion, the conclusion of the study, limitations of the research, and further research are provided briefly.

IV. FINDINGS

4.1. E-complaints of the patients

Among different types of e-complaints of the patients concerning their health problems or offered health services of the hospitals, the top five mentioned complaints are; the occurrence of the extra cost that the patients have

The Strategic Importance Of E-Complaints About The Health Services Of The Hospitals?

382

to pay throughout their hospital visits, money-focused organization, and the organizations' lack of interest after the collection of the payments from the patients, the organizations' disobeying the appointment hours, and the weak communication between the hospital and the patient.

Table 1.

Factors	Frequency	%
The occurrence of extra cost	130	18.36
Money-focused organization	114	16.10
Lack of interest (There is interest until the price is paid and later the interest disappears)	53	7.48
The hospital do not obey the appointment hours. There are cancellations without informing the patient or informing late.	41	5.79
The communication between the hospital and the patient is weak and problematic.	36	5.08
Low understanding, low empathy of the doctor, the doctors have a hard time to understand the psychology of the patient	34	4.80
High price	31	4.37
Wrong diagnosis, different diagnosis among the doctors for the same patient	29	4.09
Waiting too long for the doctor	21	2.96
Expensive	20	2.82
Although demanded from the organization, no refund is given	20	2.82
They earn money that they do not deserve	17	2.40
Not a reliable organization	16	2.25
Only a business organization	13	1.83
After contacting the organization, there is no return at all	13	1.83
Low service quality of the organization	12	1.69
Rude staff	10	1.41
Tricking people	10	1.41
The staff is not professional	9	1.27
While waiting in the line, people are breaking in	9	1.27
Staff is taking advantage of the patients' health problem	7	0.98
Nurses are not professional	6	0.84
Not satisfied with the service	6	0.84
There is no patient value at all	6	0.84
Different price on the phone and different price at the hospital	5	0.70
Unnecessary tests (expensive tests, written in the invoice twice, results are not shared clearly)	5	0.70

Table 1.
Continued

Factors	Frequency	%
Negligence of the patient	5	0.70
Staff training is required	4	0.56
Disrespectful staff	4	0.56
Insufficient informing	4	0.56
The high price of parking	4	0.56
The customer service mentions campaigns on the phone, but there is no campaign or it changes when you are at the hospital	3	0.42
Customer communication service is weak	3	0.42
The environment is not hygienic	2	0.28
Even though you have the insurance, you still pay	2	0.28
You still pay the price although it was said the service was free of charge	1	0.14
Doctors are doing the job unhappily	1	0.14
Disrespectful organization	1	0.14
Catering service has been weak throughout our stay at the hospital	1	0.14

4.2. Categorization of patients' e-complaints

Based on the patients' e-complaints and their semantical meanings, the categorization of the complaints is the price, staff, communication, waiting time, trustworthiness, service quality, and the doctors' empathy. These categories are formed based on the collected responses of patients considering the semantical meanings of their expressions and these categories are not previously formed. The top responses among each category are the extra cost, rude staff, lack of interest and communication after the payment is made, the organization disobeying the appointment hours, wrong diagnosis among doctors, low service quality, and the low empathy of doctors towards the patients. The semantical meaning of the expressions, words or the sentences are mentioned next to the factors.

Table 2.
Categorization of patients' complaints

Price	Frequency	%
The extra cost (additional costs that are not mentioned or declared before)	130	36.4
Money-focused (the organization pays attention to earning money first)	114	31.9
High price (the price is way more than I expected)	31	8.6
Expensive (way expensive than I expected, hard to afford the service)	20	5.6
Although demanded from the organization, no refund is given yet (we want our money back)	20	5.6
Undeserved gains of the hospital (the hospital does not deserve the money for its services and the price should be lower)	17	4.7
Only a business organization (the organization focuses on earning money first)	13	3.6
Different price is told on the phone and at the hospital (there is no set price, different prices are told for the same situations)	5	1.4
High parking fee (surprisingly very expensive, the hospital should take care of their patients)	4	1.1
Even though you have the health insurance, you still pay for the service (the hospital ignores your insurance, forces you to pay)	2	0.5
You still pay the price although it was said the service was free of charge (the hospital does not obey the procedures or rules and they want you to pay the price no matter what)	1	0.2
Staff behavior		
Rude staff (misbehaving, not being polite)	10	30.3
The staff is not professional (unprofessional staff behavior in a corporate organization)	9	27.2
Nurses are not professional (unprofessional treatment, misbehaving to the patients)	6	18.1
Staff training is necessary (teaching them how to behave professionally according to the needs of patients)	4	12.1
Disrespectful staff (no respect for the needs and wants of patients)	4	12.1

Table 2.
Continued

Communication	Frequency	%
Lack of interest and communication by the hospital after the payment is made (after the payment, the hospital never pays attention to you as a patient and ignores you)	53	48.6
Weak communication between the hospital and patient (no communication with the patients persuasively and clearly)	36	33.0
No returning phone calls (unreachable to the customer services)	13	11.9
Insufficient informing (the employees do not take the time to speak with the patients and inform them briefly)	4	3.6
Customer communication service is weak (the employees keep the conversation short and inform the patients incompletely)	3	2.7
Waiting time		
The hospital is not obeying the appointment hours. There are cancellations without informing the patients or informing late.	41	57.7
Waiting too long for the doctor (waiting for hours in the line)	21	29.5
While we are waiting in the line, people break in (the patients keep waiting, people break-in, no solution)	9	12.6
Trustworthiness		
Wrong diagnosis among doctors (different doctor opinions and applications causing a lack of trust)	29	42.0
Not a reliable organization (loss of trust, promises are not fulfilled)	16	23.1
Tricking people (the employees say different things, not stable, contradictory statements)	10	14.4
There is no patient value (the patient is seen as a customer only)	6	8.6
Unnecessary tests (expensive, written in the invoice twice, results are not shared clearly)	5	7.2
Customer service mentions campaigns on the phone, but there is no campaign or the information changes at the hospital	3	4.3
Service quality		
Low service quality of the organization (low service quality between the arrival and departure times)	12	50
Not satisfied with the service at all (the low level of treatment, poor delivery of health services)	6	25
Negligence of the patients (not taking care of the patients thoroughly, offering unsatisfactory services)	5	21
Catering service is weak at the hospital (the food is cold, not delicious, did not come on time, loss of food tray one night)	1	4

**The Strategic
Importance Of
E-Complaints
About The
Health Services
Of The
Hospitals?
386**

Table 2.
Continued

Doctors' empathy	Frequency	%
Low empathy of doctors and having a hard time to understand the feelings of the patient (the doctors do not put an extra effort to understand the patient side)	34	83
Low tolerance of doctors (getting angry, not listening thoroughly)	6	15
Doctors are doing the job unhappily (not having a smiling face, grumbling)	1	2

Figure 1 shows striking words as a word cloud representing the e-complaints of the patients for private hospital services. Some of the important ones are the price differences, communication problems between the employees and the patients, trust issues between the hospital and the patient, hospitals' lack of interest after the payments, very poor personnel behavior and treatment to the patients, lack of professionalism, and the low empathy of the doctors. More specifically, the patients dislike the price differences that the employees offer them on the phone and at the hospital for the same services. The employees do not communicate with the patients clearly and patiently, and not pay attention to their needs thoroughly. Along with this weak communication, the patients lose their trust in the hospital. Once the patients pay for the services, the hospitals lose their interest for the patients and look for other patients who are in line, which comes with the poor behavior of employees and lack of

professionalism. The low empathy of doctors and lack of comprehension of the patients' feelings and desires increase the level of their e-complaints.



Figure 1

A word cloud illustrating the striking words in e-complaints

V. RESULTS AND DISCUSSION

Based on the findings, the patients who have various complaints about the health services offered by the organizations are very sensitive in receiving proper and fair service from the private hospitals. The patients want what they deserve as soon as they arrive at the health center since they paid whatever is asked by the hospital, without causing any problems. However, they have concerns about the service they get, the price they pay, staff members, lack of communication, service quality, the trustworthiness of the health organization, waiting times, and the doctors' empathy for the patients. The e-complaints below are discussed explicitly along with the key statements. As Pratt (2009) discusses the "power quotes" that effectively illustrate the points in qualitative studies, the power quotes from the patients show the main points of this study.

The patients want fairness from the hospitals at an affordable price. A patient mentions that "The health organization has a tricky approach that kills the brand value and is concerned with the commercial activities only". Another patient

The Strategic Importance Of E-Complaints About The Health Services Of The Hospitals?**388**

states that *"The organization attracts the attention of retired people for a physical examination for a very cheap price, then forces them for extra tests"*. Another worried patient emphasizes that *"The organization is tricking people. Although it is mentioned that the service of free of charge, they take the money. If they cannot get more money, they disrespect the patient. They turned the health center into a business organization"*. The recent study of Rajesh et al. (2020) also states that the patients complain about the billing and operational activities that dissatisfy them.

According to the patients' responses, the staff members have some ethical problems in approaching the patients who need a health service urgently. Another patient emphasizes that *"When we enter the emergency service, the staff tries to turn our desperation into an opportunity. It is not an organization to heal the patients but to deal with commercial activities"*. Another concerned patient expresses that *"Once you make the appointment, make the payment or you are done at the hospital, the staff members lose their interest quickly"*. Considering the physical concerns of the patients and the communication problems with the personnel, the study results of Ramli (2019) show that the service delivery composed of physical support and the contact person has a significant and positive influence on patient satisfaction.

According to the responses, hospitals should improve their service quality and communication effectively. For instance, a patient complains that *"They neither want to lose customers nor inform the patients correctly. The organization mainly pays attention to commercial activities. The service quality is very low"*. Another patient explicitly stresses that *"Once you make the payment, the organization loses the interest to the patient. You have difficulty in finding the staff to speak"*. A very concerned patient complains that *"During our stay at the hospital, someone broke into my car, stole my stuff. There was no security. The customer relations manager apologized to us and tries to make it up to us. But later there was no effort as promised"*. Understanding the patients' hospital service quality (Budiwan, 2016) and applying a patient complaint management system (Worku, 2017) and online problem-solving strategy (Sahin et al., 2017) is essential not only for the patients' satisfaction but also for the management.

Based on the responses for the trustworthiness of the hospital, the patients want the hospital to value and give importance to them and heal them without paying attention to the commercial activities at first. A worried patient at the hospital states that *"Sadly but truly, there is no value for the patients. The organization tries to take advantage of our health weaknesses and asks us to pay extra*

money". Another patient emphasizes that "I am done with this health organization due to its inconsistencies towards us and treatment to the patients who are in urgent need of a cure". Concerning the delivery of professional services of hospitals, the recent study results of Taolin et al. (2019) show that the implementation of good corporate governance can build public trust strengthened by the role of providing quality services and a good corporate image. The study of Asnawi et al. (2019) uncovers that the hospital image has an enormous effect on patients' satisfaction. Therefore, in this study, the treatment in private hospitals to the patients and the e-complaints concerning the hospital officials not valuing the patients and not considering their needs will influence the patients' level of satisfaction and the image of the hospital.

In terms of waiting times of patients, a patient explicitly complains that "The hospital is not obeying the appointment hours. There are cancellations without informing the patient or informing too late". Another patient complains that "Not only you wait too long but also cannot choose the doctor you want to see. The organization assigns a doctor who is available at the moment". One worried patient states that "You are not valued by the officials of the hospital at all. You need to follow the clock every time or remind your appointment hour to the staff after waiting too long". The amount of time they spend waiting in line too long leads to the dissatisfaction of patients that the hospitals should pay attention.

The patients expect the empathy of doctors, how they feel about their health concerns, want some interest, and psychological support. A patient states that "The doctors have low empathy and tolerance, and hard time to understand the psychology of the patient, and do not pay attention to what the patient says or asks for". One patient points out that "The doctors' schedule can be busy but that does not mean that they will not listen to me and look at my face and only write down the prescription without making eye contact". It is critical that patient satisfaction has a positive and significant effect on corporate image and positive word of mouth has a positive and significant effect on the corporate image (Sanjaya & Yasa, 2018). Since the corporate image is a mirror of organizations and the effects of service quality and corporate image on patient satisfaction (Sener, 2014), the importance of corporate image in the minds of individuals (Semerci, 2016), and the desired services to create a good impression (Heri, 2017), in this case, the quality services for the patients cannot be neglected. Concerning the outcomes of Figure 1, if the private hospitals pay attention to the striking keywords and treat the patients satisfactorily, the positive corporate image of the hospital in the eyes of the

**The Strategic
Importance Of
E-Complaints
About The
Health Services
Of The
Hospitals?****390**

patient will stay longer, improve the trust and social support of the staff, and investors to the hospital as well.

In the overall discussion, while having the health services from the organizations, the patients have serious concerns in seven areas as the cost of service provided, the unacceptable behaviors of staff members towards the patients, weak and problematic communication between the organization and the patients, the delivery of low service quality of the organization, the level of trustworthiness of the hospitals, waiting times when the patients arrive at the health organization, and the lack of doctors' empathy for the patients. In short, the patients want to believe in the service they get from the hospitals. On the other hand, they experienced huge disappointments when getting their health services. It is a debate about whether the patients can overcome the wrong treatments or unacceptable approaches from the organizations. Due to the contents of the e-complaints, the patients may not give a second chance to the hospitals to make it up to them and compensate for their emotional and material losses. Therefore, private hospitals and practitioners should reevaluate their service quality and business strategies for providing excellent health services to their patients. Otherwise, the continuation of the patients' concerns will lead to losing the reputation of the hospitals, and lots of potential patients for the future.

VI. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

The study aimed to understand and analyze the e-complaints in the health industry and find the answers to our research question regarding learning the types of e-complaints for the private hospitals and the necessities for providing excellent health services to the patients. The majority of the patients are very sensitive towards the occurrence of an extra cost in the delivery of health services, the organizations that are very interested in earning more money, and their lack of interest after the payments are made to the hospitals.

The findings of the study mainly reveal that the patients complain about the high prices of services, rude staff members towards the patients, problematic communication between the patients and the organizations, long waiting times in line that lead to stress and exhaustion, the trustworthiness of the organization, low service quality, and the doctors' lack of empathy towards the patients who urgently need their health check. In considering the resource-based theory, as Barney (1991) mentions that the resources and the capabilities create a competitive advantage for the organizations and this case, if the private hospitals look for superiority and are willing to take advantage of their key

resources and capabilities, they should pay attention to establishing fair prices for the patients, bringing professionalism to the employees, handling communication problems wisely, building trust between the employees and the patients to strengthen the corporate image, and increasing the service quality and tolerance levels of the doctors. The following factors can be underlined to lessen the e-complaints in the health sector and help the hospitals to strengthen their corporate reputation not only in the eyes of patients but also the employees, and gain competitive advantage among their rivals in the industry.

- Reputation/image: Healing the reputation or image of the hospitals and their services in the minds of patients by offering excellent and satisfactory health services. Improving the image of the hospitals is necessary with a strategic management perspective to gain a sustainable competitive advantage in the health industry.

- Price: Establishing fair prices, informing the patients about the prices in advance, paying attention to health services professionally rather than focusing on commercial activities mostly, establishing an ethical approach to quality standards and creating a mindset accordingly in the organization, and reevaluating business strategies for the long term.

- Staff: Training staff members professionally to ensure that the patients have taken excellent treatment satisfactorily, and happily from the time they arrive at the hospital until the time they leave. To understand the patient situations better, creative drama training will help the employees act efficiently and effectively in providing excellent customer services.

- Communication: Strengthening the bond and communication between hospital employees, doctors, and patients. Informing the patients clearly and precisely through the website and face to face.

- Waiting time: Obeying the appointment hours by the organization and decreasing the waiting times of the patients in line to increase the level of comfort and morale, and decrease the stress and dissatisfaction.

- Trust: Strengthening the trustworthiness between the hospital and the patients. Focusing on what the patients need and listening to them, and not just paying attention to the amount of transaction by the hospital.

The Strategic Importance Of E-Complaints About The Health Services Of The Hospitals?**392**

- Service quality: Increasing the service quality of the hospital, creating a dynamic and professional atmosphere along with courtesy and excellent treatment, and satisfying the needs of customers by creating value.
- Empathy: Organizing programs at the hospital along with training sessions to understand empathy and show tolerance, and how to respond to the feelings of patients who need health care immediately.

The study comes with some limitations. This exploratory study has only a limited number of patients' e-complaints for a limited time for private hospitals through a specific Turkish website. For future research, other available complaints can be investigated in the selected organizations if possible, other than the electronic medium. Through this website, other industries can be researched to understand and analyze the e-complaints of the visitors. After investigating the e-complaints of the patients or visitors, the type of solutions/proposals offered by the organizations can also be analyzed. The type of solutions provided to the neglected or ignored patients and the problems that are solved by the hospitals can be evaluated separately. The other health organizations and the e-complaints about these organizations and their level of health services can be analyzed comparatively as well.

REFERENCES

- Acquaah, M. (2003). Organizational Competence and Firm-Specific Tobin's q: The Moderating Role of Corporate Reputation, *Strategic Organization*, 1(4), 383-411.
- Anderson, E. & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, *Marketing Science*, 12, 125-143.
- Ashraf, S., Ilyas, R., Imtiaz, M. & Ahmad, S. (2018). Impact of service quality, corporate image, and perceived value on brand loyalty with the presence and absence of customer satisfaction, *Sciences*, 8(2), 452-474.
- Asnawi, A., Awang, Z., Afthanorhan, A., Mohamad, M., and Karim, F. (2019). The influence of hospital image and service quality on patients' satisfaction and loyalty, *Management Science Letters*, 9(6), 911-920.
- Barlow, J. & Møller, C. (2008). *A Complaint is a Gift*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Barnett, M. A., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape, *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bergh, D. D., Ketchen, D. J., Boyd, B. K. & Bergh, J. (2010). New Frontiers of the Reputation-Performance Relationship: Insights from Multiple Theories, *Journal of Management*, 36(3), 620-632.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D. & Ketchen, D. J. (2010). Reconsidering the Reputation-Performance Relationship: A Resource-Based View, *Journal of Management*, 36(3), 588-609.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Budiwan, V. (2016). The understanding of Indonesian Patients of hospital service quality in Singapore, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 176-183.
- Carmeli, A. & Tishler, A. (2005). Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Davies G., Chun R., Da Silva, R. V. & Poper S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, New York.
- De Castro, G. M., López, J. E. N. & Sáez, P. L. J. (2006). Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation, *Business Ethics*, 63(4), 361-370.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories, *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organization images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-63.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Faed, A. (2010). *Handling e-complaints in customer complaint management system using FMEA as a qualitative system*. In: 6th international conference on advanced information management and service (IMS), 205-209.
- Faed, A., Hussain, O. K. & Chang, E. (2014). A methodology to map customer complaints and measure customer satisfaction and loyalty, *Service-Oriented Computing and Applications*, 8(1), 33-53.

**The Strategic
Importance Of
E-Complaints
About The
Health Services
Of The
Hospitals?**

394

- Fahy J. A. (2002). Resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment, *International Business Review*, 11(1), 57-77.
- Flanagan, D. J. & O'Shaughnessy, K. C. (2005). The effect of layoffs on firm reputation, *Journal of Management*, 31(3), 445-463.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. (1997). The reputational landscape, *Corporate Reputation Review*, 1(2), 5-13.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
- Greyser, S. (1999). Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Communications*, 4(4), 177-181.
- Groenland, E. A. G. (2002). Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 309-315.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Heri, H. (2017). Analysis of the effect of service quality, customer value, customer satisfaction and customer trust on corporate image, *IOSR Journal of Business and Management*, 19(6), 38-46.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Hsieh, S. Y., Thomas, D. & Rotem, A. (2005). The organizational response to patient complaints: A case study in Taiwan, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18, 308-320.
- Ilgun, G. & Ugurluoglu, O. (2019). How Turkish private hospitals use social media: A qualitative study, *Journal of Social Service Research*, 45(1), 34-43.
- Jain, A. & Ogden, J. (1999). General practitioners' experiences of patients' complaints: Qualitative study, *British Medical Journal*, 318(7198), 1596-1599.
- Javetz, R. & Stern, Z. (1996). Patients' complaints as a management tool for continuous quality improvement, *Journal of Management in Medicine*, 10(3), 39-48.

- Karakose, T. (2007). Örgütlerde İtibar Yönetimi, *Akademik Bakış*, 11(9), 1-12.
- 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.
- Korcok, M. (1995). Medicolegal hell in Texas, *Canadian Medical Association Journal*, 153(7), 963-966.
- Mahon, J. F., Heugens, P. P. & Lamertz, K. (2004). Social networks and non- market strategy, *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 4(2), 170-189.
- Neville, B. A., Bell S. J. & Menguc B. (2005). Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance Relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1198.
- Nguyen, N. & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decision in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Oliver, R. L. & DeSarbo, W. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research, *Academy of Management Journal*, 52(5),856-862.
- Rajesh, D., Ramana, I. V. & CH, R. (2020). Patients' Feedback Analysis to Improve Quality of Care - A Tertiary Care Centre Study, *International Journal of Research and Review*, 7(1), 1-5.
- Ramli, A. H. (2019). Patient Service and Satisfaction Systems, *Business and Entrepreneurial Review (BER)*, 15(2),189-200.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912, *Strategic Management Journal*, 15(S1), 29-44.
- Reader, T. W., Gillespie, A. & Roberts, J. (2014). Patient complaints in healthcare systems: a systematic review and coding taxonomy, *BMJ Quality and Safety*, 23(8), 678-689.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.

**The Strategic
Importance Of
E-Complaints
About The
Health Services
Of The
Hospitals?**

396

- Rodzman, S. B. B., Ismail, N. K., Rahman, N. A. & Aljunid, S. A. (2019, February). Domain-Specific Classification of Malay Based Complaints using the Complaint Concept Ontologies. In *Proceedings of the 2019 8th International Conference on Software and Computer Applications*, 481-486.
- Sahin, I., Gulmez, M. & Kitapci, O. (2017). E-complaint tracking and online problem-solving strategies in hospitality management: plumbing the depths of reviews and responses on TripAdvisor, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 372-394.
- Sanjaya, D. P. E. & Yasa, N. N. (2018). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction, Positive Word of Mouth and Corporate Image, *Journal of Business and Management*, 20(7), 28-33.
- Semerci, N. (2016). Sağlık İşletmelerinde Kurumsal İmajı Belirleyen Faktörler, *Journal of Strategic Research in Social Science*, 2(2), 17-38.
- Sener, H. Y. (2014). Improving Patient Satisfaction in Health Services: An Application at Dumlupinar University Kutahya Evliya Celebi Education and Research Hospital, *European Journal of Business and Management*, 6(30), 172-181.
- Setyani, A. F., Widjanarko, B. & Agushybana, F. (2019). Management of Hospital Customer Complaint Using E-Complaint, *Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit*, 8(2), 129-137.
- Stauss, B. & Seidel, W. (2004). *Complaint Management*. The Heart of CRM. Ohio: Thomson.
- Stauss, B. & Seidel, W. (2019). *Effective Complaint Management: The Business Case for Customer Satisfaction*. Springer.
- Stuart, H. (2002). Employee identification with the corporate identity. *International Studies of Management and Organization*, 32(3), 28-44.
- Taolin, M. L., Utomo, M. N., Wahyudi, S. & Pangestuti, I. R. D. (2019). How does Good Corporate Governance create Customer Trust? The Role of Service Quality and Corporate Image, *Calitatea*, 20(173), 37-42.
- Tucker, L. & Melewar, T. (2005). Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism, *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377-387.
- Walsh, G., Dinnie, K. & Wiedmann, K. P. (2006). How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 412-420.

- Wang, Y., Kandampully, J., Lo, H. & Shi, G. (2006). The Roles of Brand Equity and Corporate Reputation in CRM: A Chinese Study, *Corporate Reputation Review*, 9(3), 179-197.
- Worku, Z. (2017). *Design and Development of a Web-Based Client Complaint Management System for St. Paul's Hospital Millennium Medical College*. Unpublished Doctoral dissertation thesis. Ethiopia: Addis Ababa University.
- Yoon, E., Guffey, H. J. & Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27(3), 215-28.

112 ACİL SAĞLIK ÇALIŞANLARININ HASTA GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜ ALGILARININ İNCELENMESİ*

112 Acil Sağlık
Çalışanlarının
Hasta Güvenliği
Kültürü
Algılarının
İncelenmesi

399

Ferda ALPER AY

*Doç. Dr. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi,
Sağlık Yönetimi Bölümü
ferdaalperay@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-6170-1578*

Canan UÇAR YENİHAYAT

*Sivas Numune Hastanesi
yeni hayat11258@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8005-0117*

ÖZ

Amaç: Bu çalışmanın amacı, 112 acil sağlık hizmetlerinde çalışanların hasta güvenliği kültürü düzeylerinin sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemesidir.

Yöntem: Sivas İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı 112 acil sağlık hizmetlerinde görev yapan 297 kişiden veriler elde edilmiştir. Verilerin analizinde ortalamalar, bağımsız örnekler t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

Bulgular: HGK alt boyutları puan ortalamaları incelendiğinde en yüksek “çalışanların eğitimi” ve en düşük “beklenmedik olay ve hata” olarak bulunmuştur. Katılımcıların, olumlu hasta güvenliği kültürüne sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların HGK algıları ile cinsiyet, eğitim, unvan, çalışılan birim, hizmet içi eğitime katılma durumları değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Sonuç: Sonuç olarak, doktor ve hemşirelerin, kadın çalışanların, lisansüstü mezunların, hizmet içi eğitime “bazen” düzeyinde katılanların, idari birim ve Komuta Kontrol Merkezi (KKM) ve diğer birimlerde çalışanlarda hasta güvenlik kültürü daha olumsuz algılandığından, hasta güvenliği kültürünün iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir.

Anahtar kelimeler: Hasta güvenliği, hasta güvenliği kültürü, 112 acil sağlık hizmetleri

* Bu çalışma, 7th World Conference on Health Sciences (HSCI-2020) (Christian University St. Petersburg, Russia 13 – 15 September 2020) Kongresinde özet bildiri olarak sunulmuştur.

INVESTIGATION OF PATIENT SAFETY CULTURE PERCEPTIONS OF 112 EMERGENCY HEALTH CARE WORKERS

ABSTRACT

Aim: The aim of this study is to determine whether the levels of patient safety culture (PSC) of the employees working in 112 emergency health services differ significantly according to socio-demographic characteristics.

Method: Data were obtained from 297 employee working in 112 emergency health services under the Sivas Provincial Health Directorate. In analyzing the data, means, independent samples t test and ANOVA test were used.

Findings: When the PSC sub-dimensions are examined, the highest "training of employees" and the lowest "unexpected event and error" were found. Participants were determined to have a "positive" patient safety culture. It was determined that there were statistically significant differences between participants' perceptions of PSC and gender, education, title, unit of study, status of participation in in-service training.

Results: As a result, since the health safety culture is perceived more negatively among doctors and nurses, female employees, graduate graduates, those who attend in-service training at the "sometimes" level, and those working in the administrative and other units and Command Control Center (CCC), carrying out studies to improve the patient safety culture can be recommended.

Keywords: Patient safety, patient safety culture, 112 emergency health services

1. GİRİŞ

Örgütsel kültür, bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olarak çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemidir (Robbins, 1989). Schein 1992 yılında yayınladığı kitabında, örgüt kültürü teriminin ardında, "insanların etkileşime girdiği davranışsal düzenlilikler (dil, adetler ve gelenekler, ritüeller), grup normları, benimsenen değerler, biçimsel felsefe, oyunun kuralları, iklim, gömülü beceriler, düşünme / zihinsel modellerin alışkanlıkları / dilbilimsel paradigmlar, paylaşılan anlamlar ve "kök" metaforları ya da bütünleştirici semboller" gibi birçok farklı anlam gizlendiğini ifade etmektedir. Ayrıca bu kitapta örgüt kültürü kavramının "tanımlanması zor, analiz edilmesi ve ölçülmesi zor ve yönetilmesi zor" bir kavram olarak belirtmektedir (Guldenmund, 2000). Örgütsel güvenlik kültürü ise, çalışanların işyeri faaliyetlerinin organizasyonu ve güvenliği ile ilgili kolektif inanç ve algılarını ifade eder. İşyeri tutumu, inançları ve kültürü hasta bakımının güvenliğini etkileyebilir (Patterson et al., 2010).

“Güvenlik kültürü” ve “güvenlik iklimi” terimleri günümüzde sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Sağlık kurumlarında güvenlik kültürü, hastalara zarar gelmesini azaltmak amacıyla bireysel ve grup eylemlerinin bütünleştirilmesini ifade etmektedir. Araştırmacılar iyileştirilmesi gereken alanlar hakkında yararlı bilgiler elde etmek için güvenlik kültürünün değerlendirilmesine önem vermektedir (Rigobello et al., 2017).

Hasta güvenliği kültürü, bakım sağlama sürecinden kaynaklanabilecek hasta zararlarını sürekli olarak en aza indirmeye çalışan ortak inanç ve değerlere dayanan bireysel ve örgütsel davranışların entegre bir modelidir (Hellings et al., 2007). Hasta güvenliği ile ilgili olaylar bir yandan hastalar için olumsuz sonuçlar doğurmakta diğer yandan hastanelere ek maliyetler yüklemektedir. Yapılan tıbbi hataların, istatistiklere göre kişilerden daha çok sistemden kaynaklandığı görülmektedir. Yetersiz cihaz, eksik otomasyon, yanlış kurum politikaları, personelin yanlış dağılımı, zaman sıkıntısı sebebiyle verilen yanlış kararlar, yorgunluk ve personeldeki tartışmacı kişilik yapısı gibi etkenler hem sistem kaynaklı hem de insan kaynaklı hataları artırdığı gibi etkilerini de artıracaktır (Karaca & Arslan, 2014). Ayrıca tıbbi hatalar çalışanların moral ve motivasyon kaybına ve toplumun sağlık statüsünde olumsuzluklara yol açmaktadır (Çakmak et al., 2018). Bu nedenle hastanelerin yerine kurumların bu konuda gerekli tedbirleri almaları bir zorunluluktur.

Institu of Medicine hasta güvenliğini hastalara zarar vermeden hizmet vermek olarak tanımlarken yapılması gereken çalışmaları da; hataların önüne geçme, yapılan hataların öğrenme amacı ile kullanılması ve sağlık hizmeti alanında çalışan tüm paydaşları kapsayacak hasta güvenliği kültürünün yerleştirilmesi olarak üç bölüme ayırmıştır (Özer et al., 2019).

Hastaları ve çalışanları etkileyen tıbbi hata; hastanın iyileşmesi için hazırlanan tedavi programının tamamlanamayarak, istenilen iyileşmenin elde edilememesi ve yapılan planlamanın hastaya uygun olmaması durumu olarak tanımlanabilir (Türkmen et al., 2011). Önüne geçilmesi gerekli olan tıbbi hata türlerinin bilinen en önemlileri; cerrahi yaralanmalar, ilaçların yan etkileri, transfüzyon hataları, hastane enfeksiyonları, düşmeler, yanmalar ve yatak yaraları olarak sıralanabilir (Gökdoğan & Yorgun, 2009). Hasta güvenliğini olumsuz etkileyen faktörler arasında; hasta ve yakınlarının yetersiz bilgilendirilmesi, yanlış hasta kayıtları ve hasta bakımı ile diğer hizmetler konusunda yönetimin gerekli desteği sağlamaması sayılabilir (Özer et al., 2019).

**112 Acil Sağlık
Çalışanlarının
Hasta Güvenliği
Kültürü
Algılarının
İncelenmesi**

402

Sağlık hizmetine bağlı hataların önüne geçilerek oluşacak hasarların önlenmesi hasta güvenliği kültürünün kurum felsefesi haline getirilmesine bağlıdır. Günümüzde üzerinde önemle durulan bu konu sağlık sektöründe insani, maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır. Sağlık kurumlarında etkin bir güvenlik kültürü oluşturulması ile bu kayıpların önüne geçilecektir (Dursun et al., 2010).

IOM (Institute of Medicine) 1995 yıllarında kalite ile ilgili çalışmalara başlamıştır. IOM Amerika Birleşik Devletlerinde tıbbi planlama ve uygulamalara yön veren önemli bir kuruluştur. 1999 yılında İnsan Hatası (To Err Human) adlı bir rapor yayınlamıştır. Bu raporun yayınlanması ile birlikte hem sağlık çalışanları hem de halkın sağlık güvenliği ile ilgili konularda algı değişimi tetiklenmiş oldu. Raporunda ABD’de her yıl 98.000 kişinin tıbbi hatalar nedeniyle öldüğü iddia edilmiştir. Tıbbi hataların maliyetininin 37-50 milyar dolar arasında olduğu, önlenbilir hataların maliyetlerinin ise 17-30 milyar dolar olabileceği öne sürülmektedir. Yaşanması muhtemel tıbbi hataları sıfıra indirmek mümkün olmasa da en az seviyelerde tutmak kayıpların azalmasını sağlayacaktır (Karaca & Arslan, 2014)

Hasta güvenliği kültürünün yerleştirilmesinde genel amaç; hasta ve yakınlarının fiziksel ve ruhsal olarak olumsuz etkileyecek olayların önüne geçerek, işbirliğine dayalı olumlu bir bakım ortamı yaratarak, zarar verici hataların ortaya çıkmasını önleyerek hataların tanımlanıp, önlenmesi, raporlanması ve düzeltilmesi için gerekli çalışmaların sürdürülmesidir (Gökdoğan & Yorgun, 2010).

Hasta güvenliğinin sağlanması konusunda, Uluslararası Birleşik Komisyonu tarafından (Joint Commission International-JCI) 2014 yılında “Uluslararası Hasta Güvenliği Hedefleri” (JCI) olarak; hastaların doğru kimliklendirilmesi, etkili iletişimin artırılması, yüksek riskli ilaçların güvenliğinin iyileştirilmesi, doğru-taraf, prosedür- hasta cerrahisinin sağlanması, enfeksiyona bağlı risklerinin azaltılması ve düşmelerden kaynaklanan hastaların zarar görme risklerinin azaltılması, kurumda hasta güvenliği ile ilgili alarm sistemlerinin iyileştirilmesi başlıkları, altında hedefler belirlenmiştir (Korkmaz, 2018).

Sağlık kurumlarında hasta güvenliği kültürünün yerleştirilmesi ile birlikte süreçlerle ilgili hataların ya da sistemle ilgili hataların cezalandırılma korkusu olmadan şeffaf bir şekilde konuşulabilen bir ortam oluşacaktır. Böylelikle hasta güvenliği ile ilgili yapılan çalışmalar başarıya kavuşurken sürekliliği de sağlanmış olacaktır. Hastaların tanı, tedavi ve sağlık bakım

hizmetleri ilgili sonuçlar daha güvenilir ve nitelikli olacaktır (Gündoğdu ve Bahçecik, 2012)

Kurumdaki hasta güvenliği kültürünün geliştirilmesinde hasta ve yakınlarına hasta güvenliği eğitim verilmesi ve işbirliği için olumlu ortamın oluşturulması yapılacak çalışmaları hızlandıracaktır. Kurumların hasta güvenliği kültürünü oluştururken, örgütsel aitlik konusundaki problemlerini çözmüş olmaları gerekir. Kurum yetkililerinin etkili iletişim kanallarının kullanılmasını sağlaması, doğru ve etkin iletişimin özendirilmesi, bireysel suçlanma kültürünün yok edilmesi ve çalışanların tükenmişlik durumları ile ilgili olumlu çalışmalar planlaması ve uygulaması hasta güvenliği kültürünün gelişmesini olumlu yönde etkileyecektir (Rızalar et al., 2016).

Hasta güvenliği kültürünün yerleşmesi ile birlikte; tıbbi hataların önüne geçecek sistemler kuvvetlenecek, hatalar önlenecek bunun sonucu olarak hasta ve yakınlarıyla beraber sağlık çalışanları da zarar görmeyecektir (Gündoğdu & Bahçecik, 2011). Hasta güvenliği kültürü yerleşmiş kurumlarda; hasta ve çalışan güvenliğini riske atan durumların ve tıbbi hataların rapor edilmesi hastanın tıbbi bakımı için gereken özenin gösterilmesi ve çalışan personelin sorumluluk sahibi olması kurum kültürü haline gelmiştir (Vural et al., 2014).

Sağlık Bakanlığına bağlı hasta güvenliği konusunda, hastaya müdahale ve bakım sırasında oluşan olayları eğitim amacıyla kullanarak tekrarlanmaması için oluşturulmuş "Güvenlik Raporlama Sistemi (GRS)" kullanılmaktadır. Sistemin ana kaynağı yapılan bildirimlerdir. Güvenlik raporlama sistemi işlerken kişiye odaklı değil kurum odaklı işlemesi sağlanmalıdır. Bu kurulan sistemi iyi işleten kurumlar hatalarından ders alırken yeni hataların oluşmasının da önüne geçerler. Sağlık hizmeti sunucuları için önemli bir kaynak olan güvenlik raporlama sistemi aynı zamanda çalışan personelin eksik yanlarının görülmesini sağlayarak bu verilere göre eğitim ve personel planlaması yapılmasını sağlar. Organizasyon içinde verilecek görev ve yetkilerin belirlenmesine, performansın yüksek tutulmasını ve gelişmenin sürekliliğine katkıda bulunur (Karaca & Arslan, 2010). Sağlık Bakanlığı Güvenlik Raporlama Sistemi 2016 raporuna göre, 2016 yılı içerisinde toplam 74383 hata bildirimi yapılmıştır. Bu bildirimlerin %93,82'sini (69782) laboratuvar hatalarından oluştuğu belirtilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, grs.saglik.gov.tr/, 08.05.2020).

Türkiye’de Sağlık Bakanlığı, 2011 yılında yayınlamış olduğu yönetmelikte hasta ve çalışan güvenliğinin sağlanmasına ilişkin olarak; hasta güvenliği, çalışan güvenliği ve hasta ve çalışan güvenliği ortak uygulamaları olarak üç bölümden oluşan maddeler açıklanmış ve bu yönetmeliğin uygulanmasında ilgili sağlık kurumunun en üst amiri sorumlu tutulmuştur (T.C. Sağlık Bakanlığı, Yönetmelik, 2020). Bu nedenle hasta ve çalışan güvenliğinin sağlanmasında sağlık yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Güvenlik kültürü değerlendirmesi bir kuruluşun hasta güvenliği programına katkı sağlayabilir. Hasta güvenliği kültürünün değerlendirilmesi, daha güvenli bir hasta ortamının geliştirilmesinde kültürün rolü hakkında farkındalık düzeylerini artırmayı amaçlar. Değerlendirmeler, bir kuruluş için neyin önemli olduğunu, istenen son durumların ne olduğunu ve hangi faktörlerin bu son durumlara yol açtığının görülmesinde önem taşır (Nieva & Sorra, 2003). Patterson et al., (2010) acil sağlık hizmetlerinde çalışanların daha düşük güvenlik kültürü skorlarının, yıllık hasta temaslarının artmasıyla ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Hellings ve arkadaşlarının (2007) Belçika’da 5 hastanede gerçekleştirdikleri çalışmada, tüm hastanelerde güvenlik kültürü düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiş ve hasta güvenliği kültürünü geliştirmek için kapsamlı ve kişiye özel bir plan geliştirilmesi gerektiği önerilmiştir.

112 Acil yardım hizmetleri, sağlık sektöründe farklı tıbbi olgularla karşılaşan, pahalı yöntem ve malzemeler kullanımı gerektiren, 24 saat kesintisiz hizmet veren, yoğun tempoda çalışan ve hızlı karar vermeleri gereken çalışanlar görev yapmaktadır. Bu nedenle bu gibi durumlar acil yardım hizmetlerinin yönetimini zorlaştırmaktadır (Söyük & Kurtuluş, 2017).

Bu çalışmanın amacı, 112 acil sağlık hizmeti çalışanlarının hasta güvenliği kültürü düzeylerinin belirlenmesidir. Hasta güvenliği kültürü konusunda literatürde 112 acil sağlık hizmeti çalışanlarına yönelik çalışmaların sınırlı olması nedeniyle sonuçlarının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

II. ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı

Bu çalışmanın amacı 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının hasta güvenliği kültürü düzeylerini ve sosyo-demografik özelliklere göre hasta güvenliği kültürü düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Hasta güvenliği kültürü algılamalarına yönelik olarak literatürde hastanelerin acil sağlık birimlerinde çalışanlara yönelik çalışmalar olduğu görülmüş, ancak 112 acil sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu nedenle uygulamada sağlık çalışanlarına ve yöneticilerine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: Araştırmaya katılan 112 acil sağlık çalışanlarının HGK puan ortalamaları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2: Araştırmaya katılan 112 acil sağlık çalışanlarının HGK puan ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3: Araştırmaya katılan 112 acil sağlık çalışanlarının HGK puan ortalamaları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4: Araştırmaya katılan 112 acil sağlık çalışanlarının HGK puan ortalamaları ile kurumda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H5: Araştırmaya katılan 112 acil sağlık çalışanlarının HGK puan ortalamaları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H6: Araştırmaya katılan 112 acil sağlık çalışanlarının HGK puan ortalamaları ile unvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H7: Araştırmaya katılan 112 acil sağlık çalışanlarının HGK puan ortalamaları ile yönetim görevi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H8: Araştırmaya katılan 112 acil sağlık çalışanlarının HGK puan ortalamaları ile çalışılan bölüm(birim) değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H9: Araştırmaya katılan 112 acil sağlık çalışanlarının HGK puan ortalamaları ile hizmet içi eğitimlere katılma sıklığı değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

2.2. Yöntem

Bu çalışma Sivas İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı 112 acil sağlık hizmetleri çalışanları ile sınırlıdır. Çalışmanın evreni 112 acil sağlık

hizmetleri çalışanlarından (N=315) oluşmaktadır. Tanımlayıcı- kesitsel olarak gerçekleştirilen bu araştırmada Sivas İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı, İl Komuta Kontrol Merkezi Başhekimliğinden izin alınarak 9-12 Ekim 2018 tarihinde anket uygulanmıştır. İstatistiksel olarak %95 güven sınırları içerisinde 174 kişi örneklem için yeterli olduğu hesaplanmıştır (Altunışık vd., 2005:127). Bununla birlikte mümkün olduğunca örneklem artırılmaya çalışılmış ve örneklemi oluşturan 297 kişiye anket uygulanmıştır. Bu sayı evrenin %94'ünü oluşturmaktadır.

Araştırmada, kolmogorov simirnov ve shapiro-wilk normallik testleri sonucunda verilerin normal dağıldığı (çarpıklık ve basıklık değerleri -1.0 ve +1,0 arasında) belirlenmiş (Demir et al., 2016) ve analizlerde parametrik testlerden yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde ortalamalar, bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testinden yararlanılmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasında kişisel bilgi formunda çalışanlara dokuz sorudan oluşan sosyo demografik özelliklere ilişkin sorular (yaş, cinsiyet, medeni durum, kurumda çalışma süresi, eğitim durumu, unvan, yöneticilik görevi, bölüm ve hizmet içi eğitimlere katılım sıklığı) sorulmuştur. Ayrıca 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının hasta güvenliği kültürü algılamalarını ölçmek amacıyla Türkmen ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen ve geçerliliği yapılan "Hasta Güvenliği Kültürü Ölçeği" (HGKÖ) kullanılmıştır. Ölçek "yönetim ve liderlik" (7 madde), "çalışan davranışı" (14 madde), "beklenmedik olay ve hata raporlama" (5 madde), "çalışanların eğitimi" (7 madde) ve "bakım ortamı" (8 madde) olmak üzere beş alt boyuttan ve toplam 51 maddeden oluşmaktadır. Ölçek soruları 5'li likert tipinde (1=Hiçbir zaman, 5 Her zaman) uygulanmış ve değerlendirilmiştir. Ölçekte puan ortalaması yükseldikçe olumlu hasta güvenliği kültürü olduğunu, puan ortalaması düştükçe olumsuz hasta güvenliği kültürü olduğunu göstermektedir.

III. BULGULAR

Araştırmaya katılan 297 sağlık çalışanının, % 58,6'sının 18-25 yaş arasında olduğu, % 52,9'unun kadın çalışanlardan oluştuğu, % 54,5'inin bekar, % 69,7'sinin kurumda çalışma sürelerinin 0 ile 5 yıl arasında olduğu, % 58,6'sının önlisans mezunu olduğu, %46,8'inin AABT (Ambulans ve acil bakım teknikeri) elemanı olarak görev yaptığı, % 91,2'sinin yönetsel bir görevi olmadığı, % 85,5'inin Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu biriminde çalıştığı ve %40,4'ünün hizmet içi eğitimlere sık sık katıldığı belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1.

Katılımcılarla İlgili Tanıtıcı Bilgilerin Dağılımı

<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
18-25	174	58,6	Evli	135	45,5
26-35	94	31,6	Bekar	162	54,5
36 ve üzeri	29	9,8	<i>Kurumdaki çalışma süresi</i>		
<i>Cinsiyet</i>			0-5 yıl	207	69,7
Kadın	157	52,9	6-10 yıl	65	21,9
Erkek	140	47,1	11 yıl ve üzeri	25	8,4
<i>Eğitim</i>			<i>Unvan</i>		
Lise	73	24,6	Doktor ve hemşire	19	6,4
Önlisans	174	58,6	AABT	139	46,8
Lisans ve Lisans üstü	50	16,8	ATT	95	32,0
<i>Yöneticilik Görevi</i>			Diğer(komuta kontrol merkezi, şoför ve sağlık memuru)	44	14,8
Var	26	8,8			
Yok	271	91,2			
<i>Bölüm</i>			<i>Hizmet içi Eğitimlere Katılma Sıklığı</i>		
Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu (ASHİ)	254	85,5	Bazen	70	23,6
İdari Birim	9	3,0	Sık sık	120	40,4
Komuta Kontrol Merkezi(KKM) ve diğer	34	11,4	Her zaman	107	36,0
Toplam	297	100,0	Toplam	297	100,0

Tablo 2’de 112 Acil sağlık hizmetleri çalışanlarının HGK ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları, ölçek güvenilirlik düzeyleri ve ölçek boyutlarına ilişkin korelasyonlar verilmiştir. HGK algılamalarının düzeylerinin belirlenmesinde 5’li Likert tipine uygun olarak aritmetik ortalama değerlendirme aralığı: 1,00-1,80 aralığı “hiçbir zaman” (Çok Düşük), 1,81-2,60 aralığı “Çok nadir” (Düşük), 2,61-3,40 aralığı “Bazen” (Orta düzey), 3,41-4,20 aralığı “Çoğu zaman” (Yüksek) ve 4,21-5,00 aralığı “Her zaman” (Çok yüksek) olarak değerlendirilmiştir. Buna göre hasta güvenliği kültürü ölçeğinin geneli ve tüm boyutlarının ortalamalarının 3,44-3,72 aralığında “çoğu zaman” (yüksek) düzeyinde olduğu belirlenmiştir. HGK alt boyutları

incelendiğinde ise en yüksek ortalamaya sahip boyut “çalışanların eğitimi” ($\bar{x}=3,72$) ve en düşük “beklenmedik olay ve hata bildirim” ($\bar{x}=3,44$) olarak bulunmuştur. Buna göre genel olarak 112 Acil Sağlık Hizmetleri çalışanlarında olumlu hasta güvenliği kültürünün var olduğu söylenebilir.

Türkmen ve arkadaşları tarafından HGK ölçeğinin genelinin Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayısı 0.97, alt boyutlarının ise 0.83-0.92 arasında olduğu belirlenmiştir (Türkmen vd., 2011). Bu çalışmada ise HGK ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri (Cronbach Alpha) tablo 2 incelendiğinde 0,788 ile 0,962 arasında değişen değerler aldığı görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir (>0.70). Boyutlar arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır ($P<0,01$). En yüksek ilişki “beklenmedik olay ve hata” ve “çalışan davranışları” arasında olduğu belirlenmiştir ($r=0,737$). İkinci olarak en yüksek ilişki ise, “çalışan davranışları” ve “yönetim ve liderlik” boyutları arasındadır ($r=0,727$).

Tablo 2.

Hasta Güvenliği Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Değerleri ve 112 Acil sağlık Hizmeti çalışanlarının Hasta Güvenliği Kültürü Düzeyleri ve Korelasyonlar

	Ortalama	Std. Sapma	α (Cronbach Alpha)	1	2	3	4
1.Yönetim ve Liderlik	3,59	0,66	0,907	1			
2.Çalışan Davranışı	3,58	0,69	0,910	0,727**	1		
3.Beklenmedik olay ve hata	3,44	0,77	0,788	0,598**	0,737**	1	
4.Çalışanların Eğitimi	3,72	0,69	0,864	0,664**	0,730**	0,669**	1
5.Bakım Ortamı	3,55	0,77	0,824	0,677**	0,663**	0,562**	0,691**
HGK ölçeği (genel)	3,58	0,61	0,962				

** 0.01 düzeyinde korelasyon önemlidir.

Katılımcıların yaşlarına göre hasta güvenliği kültürü algılamaları tüm boyutlar açısından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Diğer bir ifadeyle yaş grupları açısından hasta güvenliği algılamaları benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi ret edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3.

112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının, HGK Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırması

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Yönetim ve liderlik	18-25	174	3,61	0,65	0,958	0,385
	26-35	94	3,51	0,67		
	36 ve üzeri	29	3,66	0,64		
Çalışan Davranışı	18-25	174	3,62	0,68	1,034	0,357
	26-35	94	3,49	0,73		
	36 ve üzeri	29	3,59	0,66		
Olay ve Hata Raporlama	18-25	174	3,51	0,73	2,176	0,115
	26-35	94	3,30	0,84		
	36 ve üzeri	29	3,48	0,78		
Çalışanların Eğitimi	18-25	174	3,76	0,66	0,406	0,666
	26-35	94	3,68	0,73		
	36 ve üzeri	29	3,67	0,73		
Bakım Ortamı	18-25	174	3,62	0,72	1,961	0,143
	26-35	94	3,42	0,83		
	36 ve üzeri	29	3,52	0,83		

112 Acil Sağlık Çalışanlarının Hasta Güvenliği Kültürü Algılarının İncelenmesi
409

Katılımcıların cinsiyetlerine göre HGK düzeylerinde “yönetim ve liderlik” ve “çalışan davranışları” boyutlarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p < 0,05$). Erkeklerin yönetim ve liderlik ($\bar{x}=3,70$) ve çalışan davranışları ($\bar{x}=3,67$) düzeyleri kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4.

112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının, HGK Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Yönetim ve liderlik	Kadın	157	3,48	0,64	-2,870	0,004*
	Erkek	140	3,70	0,66		
Çalışan Davranışı	Kadın	157	3,50	0,65	-2,070	0,039*
	Erkek	140	3,67	0,73		
Olay ve Hata Raporlama	Kadın	157	3,37	0,76	-1,707	0,089
	Erkek	140	3,52	0,78		
Çalışanların Eğitimi	Kadın	157	3,66	0,69	-1,747	0,082
	Erkek	140	3,80	0,68		
Bakım Ortamı	Kadın	157	3,53	0,74	-0,300	0,764
	Erkek	140	3,56	0,81		

Katılımcıların medeni durumlarına göre hasta güvenliği kültürü algılamaları tüm boyutlar açısından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Diğer bir ifadeyle katılımcıların medeni durumları açısından hasta güvenliği algılamaları benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla H3 hipotezi ret edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5.

112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının, HGK Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırması

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. sapma	t	p
Yönetim ve liderlik	Evli	135	3,53	0,62	-1,303	0,194
	Bekar	162	3,63	0,69		
Çalışan Davranışı	Evli	135	3,52	0,67	-1,406	0,161
	Bekar	162	3,63	0,71		
Olay ve Hata Raporlama	Evli	135	3,35	0,78	-1,770	0,078
	Bekar	162	3,51	0,77		
Çalışanların Eğitimi	Evli	135	3,70	0,69	-0,635	0,526
	Bekar	162	3,75	0,69		
Bakım Ortamı	Evli	135	3,46	0,79	-1,793	0,074
	Bekar	162	3,62	0,74		

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre hasta güvenliği kültürü algılamaları tüm boyutlar açısından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Diğer bir ifadeyle kurumda çalışma süreleri açısından hasta güvenliği algılamaları benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla H4 hipotezi ret edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6.

112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının, HGK Düzeylerinin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

	Kurumda çalışma süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Yönetim ve liderlik	0-5 yıl	207	3,63	0,64	2,668	0,071
	6-10 yıl	65	3,42	0,74		
	11 yıl ve üzeri	25	3,68	0,52		
Çalışan Davranışı	0-5 yıl	207	3,62	0,68	1,946	0,145
	6-10 yıl	65	3,43	0,76		
	11 yıl ve üzeri	25	3,63	0,57		

Tablo 6. Devamı

	Kurumda çalışma süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Olay ve Hata Raporlama	0-5 yıl	207	3,49	0,76	1,972	0,141
	6-10 yıl	65	3,27	0,83		
	11 yıl ve üzeri	25	3,48	0,72		
Çalışanların Eğitimi	0-5 yıl	207	3,76	0,69	0,788	0,456
	6-10 yıl	65	3,64	0,73		
	11 yıl ve üzeri	25	3,68	0,60		
Bakım Ortamı	0-5 yıl	207	3,61	0,75	2,758	0,065
	6-10 yıl	65	3,36	0,82		
	11 yıl ve üzeri	25	3,51	0,75		

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre HGK düzeylerinde “çalışan davranışı”, “çalışanların eğitimi” ve “bakım ortamı” boyutlarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p < 0,05$). Lisans ve lisansüstü mezunların, “çalışan davranışı” ($\bar{x}=3,35$), “çalışanların eğitimi” ($\bar{x}=3,50$) ve “bakım ortamı” ($\bar{x}=3,30$) düzeyleri lise ve ön lisans mezunlarına göre daha düşük bulunmuştur. Dolayısıyla H5 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 7). Buna göre katılımcıların eğitim durumu yüksek olanlarda çalışan davranışı, çalışanların eğitimi ve bakım ortamı boyutlarına ilişkin algı düzeyleri daha düşükken, lise ve önlisans mezunlarında benzer düzeye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 7.

112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının, HGK Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırması

	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Yönetim ve liderlik	Lise	73	3,58	0,69	0,947	0,389
	Önlisans	174	3,62	0,64		
	Lisans ve lisansüstü	50	3,48	0,68		
Çalışan Davranışı	Lise	73	3,63	0,71	3,345	0,037*
	Önlisans	174	3,62	0,66		
	Lisans ve lisansüstü	50	3,35	0,76		

Tablo 7. Devamı

	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Olay ve Hata Raporlama	Lise	73	3,51	0,80	1,417	0,244
	Önlisans	174	3,46	0,76		
	Lisans ve lisansüstü	50	3,28	0,79		
Çalışanların Eğitimi	Lise	73	3,73	0,74	3,439	0,033*
	Önlisans	174	3,79	0,66		
	Lisans ve lisansüstü	50	3,50	0,68		
Bakım Ortamı	Lise	73	3,56	0,80	3,300	0,038*
	Önlisans	174	3,61	0,73		
	Lisans ve lisansüstü	50	3,30	0,82		

Katılımcıların unvanlarına göre HGK düzeylerinde “yönetim ve liderlik”, “çalışanların eğitimi” ve “bakım ortamı” boyutlarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p < 0,05$). Tukey sonuçlarına göre, yönetim ve liderlik ($\bar{x}=3,35$), çalışanların eğitimi ($\bar{x}=3,45$) ve bakım ortamı ($\bar{x}=3,23$) boyutlarında doktor ve hemşirelerin ortalamaları diğer çalışanlara göre daha düşük bulunmuştur. Dolayısıyla H6 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 8). Buna göre doktor ve hemşireler açısından yönetim ve liderlik, çalışanların eğitimi ve bakım ortamı kültürünün yeterli görülmediği söylenebilir.

Tablo 8.

112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının, HGK Düzeylerinin Unvanlarına Göre Karşılaştırması

	Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yönetim ve liderlik	Doktor ve hemşire	19	3,35	0,44	3,668	0,013*
	AABT	139	3,63	0,64		
	ATT	95	3,47	0,67		
	Diğer	44	3,80	0,70		
Çalışan Davranışı	Doktor ve hemşire	19	3,42	0,60	1,968	0,119
	AABT	139	3,63	0,65		
	ATT	95	3,47	0,72		
	Diğer	44	3,71	0,77		

Tablo 8. Devamı

	Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Olay ve Hata Raporlama	Doktor ve hemşire	19	3,15	0,87	2,352	0,072
	AABT	139	3,47	0,73		
	ATT	95	3,36	0,76		
	Diğer	44	3,65	0,84		
Çalışanların Eğitimi	Doktor ve hemşire	19	3,45	0,67	3,067	0,028*
	AABT	139	3,79	0,65		
	ATT	95	3,61	0,72		
	Diğer	44	3,89	0,72		
Bakım Ortamı	Doktor ve hemşire	19	3,23	0,69	3,266	0,022*
	AABT	139	3,62	0,74		
	ATT	95	3,42	0,75		
	Diğer	44	3,73	0,86		

112 Acil Sağlık Çalışanlarının Hasta Güvenliği Kültürü Algılarının İncelenmesi
413

Katılımcıların yönetim görevi olup olmasına göre hasta güvenliği kültürü algılamaları tüm boyutlar açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle yönetim görevi açısından 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının hasta güvenliği kültürü algılamaları benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla H7 hipotezi ret edilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9.

112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının, HGK Düzeylerinin Yönetim Görevi Olup Olmamasına Göre Karşılaştırması

	Yönetim Görevi	N	Ortalama	Std. sapma	t	p
Yönetim ve liderlik	Var	26	3,49	0,76	-0,755	0,451
	Yok	271	3,60	0,65		
Çalışan Davranışı	Var	26	3,57	0,81	-0,022	0,983
	Yok	271	3,58	0,68		
Olay ve Hata Raporlama	Var	26	3,29	0,97	-1,053	0,293
	Yok	271	3,46	0,75		

Tablo 9. Devamı

	Yönetim Görevi	N	Ortalama	Std. sapma	t	p
Çalışanların Eğitimi	Var	26	3,54	0,87	-1,428	0,154
	Yok	271	3,74	0,67		
Bakım Ortamı	Var	26	3,52	0,93	-,158	0,875
	Yok	271	3,55	0,75		

Katılımcıların çalışılan birime göre HGK düzeylerinde “çalışan davranışları” ve “çalışanların eğitimi” boyutlarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p < 0,05$). Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu (ASHİ) birimlerinde çalışanların, hasta güvenliği kültürü ölçeği alt boyutlarından, çalışanların davranışı ($\bar{x}=3,62$) ve çalışanların eğitimi ($\bar{x}=3,77$) boyutlarına ilişkin algılamaları idari birim ve diğer birimlerde çalışanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H8 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 10). Buna göre ASHİ birimlerinde çalışanların hasta güvenliği kültürü açısından çalışan davranışları ve çalışanların eğitimi boyutlarının daha yeterli görüldüğü söylenebilir.

Tablo 10.

112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının, HGK Düzeylerinin Çalışılan Birime Göre Karşılaştırması

	Çalışılan bölüm/birim	N	Ortalama	Ss	F	P
Yönetim ve liderlik	ASHİ	254	3,62	0,66	2,096	0,125
	İdari Birim	9	3,23	0,92		
	Diğer	34	3,47	0,57		
Çalışan Davranışı	ASHİ	254	3,62	0,66	3,250	0,040*
	İdari Birim	9	3,26	1,25		
	Diğer	34	3,35	0,69		
Olay ve Hata Raporlama	ASHİ	254	3,45	0,75	0,652	0,522
	İdari Birim	9	3,15	1,35		
	Diğer	34	3,47	0,74		
Çalışanların Eğitimi	ASHİ	254	3,77	0,67	3,567	0,029*
	İdari Birim	9	3,30	1,18		
	Diğer	34	3,53	0,63		
Bakım Ortamı	ASHİ	254	3,58	0,73	2,109	0,123
	İdari Birim	9	3,31	1,21		
	Diğer	34	3,33	,86		

Katılımcıların hizmet içi eğitimlere katılma durumlarına göre HGK düzeylerinde “çalışanların eğitimi” boyutunda anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p<0,05$). “Bazen” hizmet içi eğitimlere katılanların ($\bar{x}=3,53$) düzeyleri sık sık ve her zaman” eğitime katılanlardan oldukça düşük bulunmuştur. Buna göre hizmet içi eğitimlere katılma arttıkça hasta güvenliği kültüründeki “çalışanların eğitimi” boyutu daha yüksek algılanmaktadır. Dolayısıyla H9 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 11).

Tablo 11.

112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının, HGK Düzeylerinin Hizmet İçi Eğitimlere Katılma Durumlarına Göre Karşılaştırması

	Hizmet içi		N	Ortalama	Ss	F	P
	Eğitime	Katılma					
Yönetim ve liderlik	Bazen		70	3,52	0,72	1,769	0,172
	Sık sık		120	3,54	0,61		
	Her zaman		107	3,68	0,67		
Çalışan Davranışı	Bazen		70	3,50	0,78	0,703	0,496
	Sık sık		120	3,58	0,61		
	Her zaman		107	3,62	0,73		
Olay ve Hata Raporlama	Bazen		70	3,39	0,85	0,247	0,781
	Sık sık		120	3,45	0,74		
	Her zaman		107	3,47	0,77		
Çalışanların Eğitimi	Bazen		70	3,53	0,77	3,599	0,029*
	Sık sık		120	3,78	0,67		
	Her zaman		107	3,79	0,64		
Bakım Ortamı	Bazen		70	3,50	0,79	0,306	0,737
	Sık sık		120	3,53	0,77		
	Her zaman		107	3,59	0,76		

IV. TARTIŞMA VE SONUÇ

Sivas İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı acil sağlık hizmetlerinde, İl Komuta Merkezi Başhekimliği bünyesinde gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, hasta güvenliği kültürü düzeylerinin sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık olup olmadığının belirlemesidir. Bu amaçla 112 acil sağlık hizmetlerinde görev yapan 297 kişiden veriler elde edilmiştir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, katılımcıların HGK düzeylerinin “çoğu zaman” (yüksek) düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu çerçevesinde, 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarında “olumlu” hasta güvenliği kültürünün var olduğu söylenebilir.

**112 Acil Sağlık
Çalışanlarının
Hasta Güvenliği
Kültürü
Algılarının
İncelenmesi****416**

HGK alt boyutları incelendiğinde “çalışanların eğitimi” boyutu en yüksek ve “beklenmedik olay ve hata” boyutu en düşük olarak bulunmuştur. Karaca ve Arslan’ın (2014) hemşirelere yönelik çalışmalarında elde ettikleri bulgular bu çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Buna göre katılımcıların çalışanların eğitimi boyutunda HGK düzeyini yüksek olarak algıladıklarını, çalışanların eğitime ilişkin uygulamalara söz konusu kurumda daha fazla önem verildiği düşünülebilir.

Beklenmedik olay ve hata boyutuna ilişkin uygulamalarda ise çalışanların kurum içinde daha az önemli olduğunu algıladıkları düşünülebilir. Bu bağlamda kurum içinde beklenmedik olay ve hatalara ilişkin uygulamalara daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir. Ayrıca hata raporlamaya önem verilmesi, bu raporların süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılması, hataların raporlanmasında cezalandırıcı tutumdan uzak durulması önerilebilir.

Rigobello et al. (2017), hastane acil servisinde çalışan profesyonellere yönelik çalışmalarında, bu çalışmanın bulgularından farklı olarak katılımcıların güvenlik iklimi hakkındaki algılarının olumsuz olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmanın bulgularına benzer olarak, Kim vd. (2007) tarafından Kore’de gerçekleştirilen hemşirelere yönelik yapılan çalışmada hemşirelerin çoğunun hata bildirme veya güvenlikle ilgili endişeleri bildirme konusunda rahat olmadığını ve hata raporlaması ve güvenlik kültürünün yeterince vurgulanmadığı sonucuna varmışlardır. Bodur ve Filiz (2010), çalışmalarında HGK “olay bildirme sıklığı” ve “hataya cezalandırıcı olmayan yanıt” boyutu düzeyleri düşük bulunmuştur. Buna karşın bu çalışmanın bulgularından farklı olarak Türk ve arkadaşları (2018) çalışmalarında olay ve hata raporlama boyutu daha yüksek bulunmuştur.

Bu çalışmada cinsiyet, eğitim, unvan, çalışılan birim, hizmet içi eğitime katılma durumları değişkenleri ile HGK algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Buna karşın yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi ve yönetim görevi değişkenlerinde ise anlamlı farklılıklar olmadığı saptanmıştır. Buna göre yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi ve yönetim görevi açısından HGK algılamaları benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmada yaş, medeni durum ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmaması Türk ve arkadaşlarının (2018) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Özer et al. (2019) yaptıkları çalışmada “medeni durum” değişkenine göre HGK alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olmadığını saptamışlardır. Erdağı ve Özer (2015) hemşirelere

yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında yaş ve kurumda çalışma süresi değişkenleri ile HGK boyutlarından hiçbirinde anlamlı farklılık saptamamıştır. Karaca ve Arslan (2014) çalışmasında çalışma süresinin HGK boyutlarında anlamlı farklılık olmadığını saptamıştır. Unal ve Kırılmaz (2020) hemşirelere yönelik yapmış oldukları çalışmalarında “hastanedeki tecrübe ve yaş” değişkenlerine göre hasta güvenliği iklimi algısında anlamlı farklılıklar olmadığını saptamıştır. Bu sonuçlar çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Rızalar et al. (2016) yapmış oldukları çalışmada, çalışma süresi ile HGK boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu saptamışlardır. Özer et al. (2019) “ yaş ” değişkenine göre HGK alt boyutlarında anlamlı farklılıklar saptamışlardır. Bu sonuçlar bu çalışmanın bulguları ile farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada katılımcıların cinsiyetlerine göre, erkek çalışanlarda yönetim ve liderlik ve çalışan davranışları düzeyleri kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre erkeklerin yönetim ve liderlik boyutu açısından, Yönetimin HGK ne önem verdiklerini gerekli önlemleri aldığını düşündükleri söylenebilir. Erkeklerin çalışan davranışları açısından, hasta güvenliğinin sağlanmasında endişelerini rahatça paylaşabildikleri, iletişim kurabildiklerini, hata raporlamada ve hasta güvenliğinin sağlanmasında daha uyum içinde çalıştıklarını düşündükleri söylenebilir. Özer et al. (2019) yapmış oldukları çalışmada “cinsiyet” değişkenine göre HGK alt boyut puanlarında anlamlı farklılıklar olduğunu saptamışlardır. Bu sonuç çalışma ile benzerlik göstermektedir. Erdağı ve Özer (2015) hemşirelere yönelik çalışmalarında ve Rigobello ve arkadaşlarının (2017), acil servis çalışanlarında cinsiyet açısından HGK boyutlarından hiçbirinde anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Unal ve Kırılmaz (2020) hemşirelere yönelik yapmış oldukları çalışmalarında “cinsiyet” farklılıklarına göre hasta güvenliği iklimi algısında anlamlı farklılıklar olmadığını saptamıştır. Bu sonuçlar bu çalışmanın bulguları ile farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada katılımcıların eğitim düzeylerine göre; lisans ve lisansüstü mezunların, “çalışan davranışı”, “çalışanların eğitimi” ve “bakım ortamı” düzeyleri lise ve ön lisans mezunlarına göre daha düşük bulunmuştur. Buna göre katılımcıların eğitim durumu yüksek olanlarda çalışan davranışı, çalışanların eğitimi ve bakım ortamı boyutlarına ilişkin algı düzeyleri daha düşükken, lise ve önlisans mezunlarında benzer düzeye sahip olduğu söylenebilir. Bu bulgu 112 acil sağlık hizmetlerinde görev yapan lisansüstü eğitim alanlarda, hasta güvenliği konusunda eğitim

almalarından dolayı beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Erdağı ve Özer (2015) hemşirelere yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında benzer olarak çalışanların eğitimi alt boyutunda en düşük puan, lisansüstü eğitime sahip hemşirelerde olduğu belirlenmiştir. Unal ve Kırılmaz (2020) hemşirelere yönelik yapmış oldukları çalışmalarında " eğitim düzeyi" durumlarına göre hasta güvenliği iklimi algısında anlamlı farklılıklar olduğunu saptamıştır. Bu sonuçlar çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Özer et al.(2019) yapmış oldukları çalışmada " eğitim düzeyi" değişkenine göre HGK alt boyut puanlarında anlamlı farklılıklar olmadığını saptamışlardır. Bu sonuç çalışma ile farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada katılımcıların unvanlarına göre; Yönetim ve liderlik, çalışanların eğitimi ve bakım ortamı boyutlarında doktor ve hemşirelerin ortalamaları diğer çalışanlara göre daha düşük bulunmuştur. Buna göre doktor ve hemşireler açısından yönetim ve liderlik, çalışanların eğitimi ve bakım ortamı kültürünün yeterli görülmediği söylenebilir. Bu çalışmanın bulgularından farklı olarak Bodur ve Filiz (2010), sağlık ocaklarında görev yapan sağlık çalışanlarına (aile hekimi, hemşire, ebe ve sağlık görevlileri) yönelik çalışmasında çalışanların mesleği ile HGK algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, HGK boyutlarından 'iletişim açıklığı' ve 'hata hakkında geribildirim ve iletişim' boyutları hemşireler arasında anlamlı derecede düşük bulunmuştur.

Bu çalışmada katılımcıların çalışılan birime göre; Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu (ASHİ) birimlerinde çalışanların, hasta güvenliği kültürü ölçeği boyutlarından, çalışanların davranışı ve çalışanların eğitimi boyutlarına ilişkin algılamaları idari birim ve diğer birimlerde çalışanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre ASHİ birimlerinde çalışanların hasta güvenliği kültürü açısından çalışan davranışları ve çalışanların eğitimi boyutlarının daha yeterli görüldüğü söylenebilir.

Bu çalışmada katılımcıların hizmet içi eğitimlere katılma durumlarına göre; "Bazen" eğitime katılanların düzeyleri "sık sık ve her zaman" eğitime katılanlardan oldukça düşük bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle hizmet içi eğitimlere daha az katılanların güvenlik kültürü düzeyleri daha düşük olduğu söylenebilir. Buna göre hizmet içi eğitimin birçok faydasının yanında güvenlik kültürünün gelişiminde de önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir. Bu nedenle hizmet içi eğitimlere katılım düzeylerinin bazen seviyesinden (daha yüksek seviyelere) her zaman seviyesine ulaşması için gerekli önlemlerin alınması önerilebilir.

Sonuç olarak bu çalışmada genel olarak 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarında “olumlu”(çoğu zaman-yüksek düzeyde) hasta güvenliği kültürüne sahip oldukları saptanmıştır. Bu nedenle 112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının HGK düzeylerinin “her zaman” (çok yüksek) düzeyine yükseltilmesi önerilebilir.

Bu çalışmada; unvan açısından doktor ve hemşirelerin, cinsiyet açısından kadın çalışanların güvenlik kültürü boyutlarından yönetim ve liderlik boyutu daha olumsuz olduğundan, üst yönetimin destek olması ve iyileştirmeler yapılması önerilebilir.

Eğitim açısından lisansüstü mezunlarda, hizmet içi eğitime “bazen” düzeyinde katılanların ve çalışılan birim açısından idari birim ve Komuta Kontrol Merkezi(KKM) ve diğer birimlerde çalışanlarda güvenlik kültürü daha olumsuz algılandığından, hasta güvenliği kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir.

Bu çalışmada HGK'nin beklenmedik olay ve hata bildirim boyutunun daha düşük algılandığı saptanmıştır. Bu durum çalışanların hataları raporlamada kendilerini yeterince güvencede hissetmemelerinden kaynaklanabilir. Çalışanların hatalarını fark ettikleri anda hiç zaman kaybetmeden bildirmelerinin özellikle sağlık sektöründe çok önemli olduğundan, cezalandırıcı değil de hatalardan ders alan öğrenen organizasyon olmalarına yönelik gerekli uygulamaların sağlanması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. & Yıldırım E. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bodur, S. & Filiz, E. (2010). Validity And Reliability Of Turkish Version Of " Hospital Survey On Patient Safety Culture" And Perception Of Patient Safety İn Public Hospitals İn Turkey, *BMC Health Services Research*, 10(1), 28.
- Çakmak, C., Konca, M. & Teleş, M. (2018). Türkiye Ulusal Güvenlik Raporlama Sistemi (GRS) Üzerinden Tıbbi Hataların Değerlendirilmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(3), 423-448.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. & İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi, *Current Research İn Education*, 2(3), 130-148.

- Dursun, S., Bayram, N. & Aytaç, S. (2010). Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Bir Uygulama, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 1-14.
- Erdağı, S. & Özer Nadiye. (2015). Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Çalışma Ortamlarının, Hasta Güvenliği Kültürü Algılarının Ve Tükenmişlik Durumlarının İncelenmesi, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 18(2), 94-106.
- Gökdoğan, F., & Yorgun, S. (2010). Sağlık Hizmetlerinde Hasta Güvenliği ve Hemşireler, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(2), 53-59.
- Gündoğdu, S. K., & Bahçecik, N. (2012). Hemşirelerde Hasta Güvenliği Kültürü Algılamasının Belirlenmesi, *Anadolu hemşirelik ve sağlık bilimleri dergisi*, 15(2), 119-128.
- Guldenmund, F. W. (2000). The Nature Of Safety Culture: A Review Of Theory And Research, *Safety Science*, 34(1-3), 215-257.
- Hellings, J., Schrooten, W., Klazinga, N. & Vleugels, A. (2007). Challenging Patient Safety Culture: Survey Results, *International Journal Of Health Care Quality Assurance*, 20(7), 620-632.
- Karaca, A., & Arslan, H. (2014). Hemşirelik Hizmetlerinde Hasta Güvenliği Kültürünün Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(1), 9-18.
- Kim, J., An, K., Kim, M. K. & Yoon, S. H. (2007). Nurses' Perception Of Error Reporting And Patient Safety Culture İn Korea, *Western Journal Of Nursing Research*, 29(7), 827-844.
- Korkmaz, A. Ç. (2018). Geçmişten Günümüze Hasta Güvenliği, *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 6(1), 10-19.
- Nieva, V. F., & Sorra, J. (2003). Safety Culture Assessment: A Tool For Improving Patient Safety İn Healthcare Organizations, *BMJ Quality & Safety*, 12(Suppl 2), ii17-ii23.
- Özer, Ö., Şantaş, F., Gün, Ç. & Şentürk, S. (2019). Hemşirelerin Hasta Güvenliği Tutumlarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi, *ACU Sağlık Bil Dergisi*, 10(2), 161-168.
- Patterson, P. D., Huang, D. T., Fairbanks, R. J., Simeone, S., Weaver, M. & Wang, H.E. (2010). Variation in emergency medical services workplace safety culture. *Prehospital emergency care*, 14(4), 448-460.
- Rızalar, S., Büyük, E. T., Şahin, R., Tülin, A. S. & Uzunkaya, G. (2016). Hemşirelerde Hasta Güvenliği Kültürü Ve Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 9-15.
- Rigobello, MCG, De Carvalho, REFL, Guerreiro, JM, Motta, APG, Atila, E., & Gimenes, FRE (2017). Perception of Patient Safety Climate by Emergency Service Specialists, *International Emergency Nursing*, 33, 1-6.

- Robbins, S.P. (1989), *Organizational Behaviour Concepts: Gantioverrier And Applications*, Prantice Hall Inc., USA.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture And Leadership*, 2nd Edition. Jossey-Bass, San Francisco.
- Söyük, S., & Kurtuluş, S. A. (2017). Acil Servislerde Yaşanan Sorunların Çalışanlar Gözünden Değerlendirilmesi, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 44-56.
- T.C. Sağlık Bakanlığı, [Http://Grs.Saglik.Gov.Tr/BM/Reports/GRS2016rapor_R1.Pdf](http://Grs.Saglik.Gov.Tr/BM/Reports/GRS2016rapor_R1.Pdf), (08.05.2020).
- T.C. Sağlık Bakanlığı, *Yönetmelik*, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/04/20110406-3.htm>, (16.05.2020).
- Türk, I., Akgül, S., Seçkin, M., Tekingündüz, S. & Zekioğlu, A. (2018). Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Bir Araştırma: Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(1), 25-34.
- Türkmen, E., Altuntaş, S., Baykal, Ü. & Seren, Ş. (2011). Hasta Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14(4), 38-46.
- Unal, F. N., & Kırılmaz, H. (2020). Sağlık Çalışanlarının Hasta Güvenliği İklimi Algularına Yönelik Bir Araştırma, *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Ethics-Law and History*, 28(1), 46-54.
- Vural, F., Çiftçi, S., Fil, Ş., Aydın, A. & Vural, B. (2014). Sağlık Çalışanlarının Hasta Güvenliği İklimi Alguları ve Tıbbi Hataların Raporlanmasını, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(2), 152-157.

INVESTIGATION OF PATIENT SAFETY CULTURE PERCEPTIONS OF 112 EMERGENCY HEALTH CARE WORKERS

EXTENDED ABSTRACT

Organizational culture is the system of values shared among employees as the main feature that distinguishes one organization from another (Robbins, 1989). Organizational safety culture refers to the collective beliefs and perceptions of employees about the organization and safety of workplace activities. Workplace attitude, beliefs and culture can affect the safety of patient care (Patterson et al., 2010).

Incidents related to patient safety have negative consequences for patients on the one hand, and also impose additional costs on hospitals. According to statistics, it is seen that medical errors are caused more by the system than by individuals. Factors such as inadequate equipment, incomplete automation, wrong institutional policies, wrong distribution of personnel, wrong decisions made due to time constraints, fatigue and argumentative personality structure of the personnel will increase both system-induced and human-induced errors and increase their effects (Karaca and Arslan, 2014). In addition, medical errors lead to the loss of morale and motivation of the employees and negativity in the health status of the society (Çakmak et al., 2018). These losses will be prevented by establishing an effective safety culture in health institutions (Dursun et al., 2010). Therefore, it can be said that health managers have important roles in ensuring patient and employee safety.

The purpose of this study is to determine the patient safety culture levels of 112 emergency health care workers and to determine whether the patient safety culture levels differ according to socio-demographic characteristics. The population of the study consists of 112 emergency health care workers (N = 315). In this descriptive-cross-sectional study, a questionnaire was applied to 297 people who constituted the sample on 9-12 October 2018, with the permission of the Chief Physician of the Provincial Command Control Center, affiliated to Sivas Provincial Health Directorate. The "Patient Safety Culture Scale" (PSCS), developed and validated by Türkmen et al. (2011), was used to measure perceptions of patient safety culture. Means, independent samples t test and ANOVA test were used to evaluate the research data.

In our research findings, it was determined that the PSC levels of the participants were "mostly" (high). Within the framework of this finding, it can be said that there is a "positive" patient safety culture among 112 emergency health care workers.

Among the sub-dimensions of PSC, the dimension of "employee education" ($\bar{x} = 3.72$) was found to be the highest and the dimension of "unexpected event and error" ($\bar{x} = 3.44$) was the lowest. Findings obtained by Karaca and Arslan (2014) in their studies on nurses are similar to these findings of our study. Accordingly, it can be thought that the participants perceive the PSC level as high in the dimension of the training of the employees, and the practices regarding the training of the employees

are given more importance in the said institution. In applications related to unexpected events and error dimensions, it can be thought that employees perceive less important within the organization.

In our study, it was determined that there are statistically significant differences between the variables of gender, education, title, unit of work, participation in in-service training and perceptions of PSC. On the other hand, it was found that there were no significant differences in age, marital status, duration of work in the institution and management task variables. According to this, the perceptions of PSC are similar in terms of age, marital status, duration of work in the institution and management task.

According to the gender of the participants in our study, it was found that male employees had higher levels of management and leadership ($\bar{x} = 3.70$) and employee behavior ($\bar{x} = 3.67$) than female employees. Accordingly, it can be said that the men think that PSC attaches importance by the management. In terms of employee behavior, it can be said that men think that they can easily share their concerns, communicate, and work in harmony in reporting errors and ensuring patient safety. Özer et al. (2019) found in their study that there are significant differences in PSC sub-dimension scores according to the "gender" variable. This result is similar to our study. Erdağı and Özer (2015) and Rigobello et al. (2017) found no significant difference in terms of gender in any of the PSC dimensions in their study on nurses. In their study on nurses, Unal and Kırılmaz (2020) found that there were no significant differences in the perception of patient safety climate based on "gender" differences.

According to the education levels of the participants in our study; "Employee behavior" ($\bar{x} = 3.35$), "employee education" ($\bar{x} = 3.50$) and "care environment" ($\bar{x} = 3.30$) levels of undergraduate and graduate graduates were found to be lower than those of high school and associate degree graduates. Accordingly, it can be said that the perception levels of the participants regarding the dimensions of employee behavior, education and care environment are lower in those with a high education level, while they have a similar level in high school and associate degree graduates. This finding may be due to the higher expectations of those who receive training on patient safety in the graduate education fields working in 112 emergency health care services. Similar to the study conducted by Erdağı and Özer (2015) on nurses, it was determined that the lowest score in the education of employees sub-dimension was found in nurses with postgraduate education. Unal and Kırılmaz (2020) found in their studies on nurses that there are significant differences in the perception of patient safety climate according to their "education level". These results are similar to the results of the study. In their study, Özer et al. (2019) found that there were no significant differences in PSC sub-dimension scores according to the "education level" variable.

According to the titles of the participants in our study; In terms of management and leadership ($\bar{x} = 3.35$), employee training ($\bar{x} = 3.45$) and care environment ($\bar{x} = 3.23$), the averages of doctors and nurses were found to be lower than other employees.

**112 Acil Sağlık
Çalışanlarının
Hasta Güvenliği
Kültürü
Algılarının
İncelenmesi**
424

Accordingly, it can be said that management and leadership, employee training and care environment culture are not sufficient for doctors and nurses.

In our study, the participants according to the unit they work; The perceptions of employees in Emergency Health Services Station (EHSS) units regarding the dimensions of patient safety culture scale, employee behavior ($\bar{x} = 3.62$) and employee training ($\bar{x} = 3.77$) have a higher average than employees in "administrative units and other units" was determined to be. Accordingly, it can be said that the dimensions of employee behavior and training of employees in EHSS units are considered more sufficient in terms of patient safety culture.

In our study, according to the participants' participation in in-service training; The levels of those who "sometimes" participated in the training ($\bar{x} = 3.53$) were found to be significantly lower than those who "often and always" participated in the training. In other words, it can be said that those who participate less in in-service trainings have lower safety culture levels. Accordingly, it can be said that in-service training will make important contributions to the development of safety culture besides its many benefits.

In conclusion, in our study, it was found that in general, 112 emergency health care workers have a "positive" (mostly-high level) patient safety culture. For this reason, it may be suggested to increase the PSC levels of 112 emergency health care workers to "always" (very high) level.

In our study; Since the management and leadership dimensions of "doctors and nurses" in terms of titles and "female employees in terms of gender" are more negative, it can be suggested that senior management support and make improvements. Since safety culture is perceived more negatively among "graduate graduates" in terms of education, those who participate in in-service training at "sometimes" level, and "administrative unit and Command and Control Center (CCC) and other units" , it may be recommended to carry out studies to improve patient safety culture.

In our study, it was determined that PSC's unexpected event and error reporting size was lower. This may be due to the employees not feeling secure enough to report mistakes. Since it is very important for employees to report their mistakes without wasting any time when they notice their mistakes, it may be suggested to provide the necessary practices for being a learning organization that "takes lessons from mistakes" rather than punishments.

Keywords: Patient safety, patient safety culture, 112 emergency health services.

PROGRAMLANABİLİR GÜÇ CİHAZININ ÖLÇÜM YETERLİLİĞİNİN GAGE R&R İLE ANALİZ EDİLMESİ

Programlanabilir
Güç Cihazının
Ölçüm
Yeterliliğinin
Gage R&R İle
Analiz Edilmesi

427

Arş. Gör. Sibel SATICI

*Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü
sibel.ozkardes@kocaeli.edu.tr*

ORCID ID: 0000-0002-2010-833X

Recep SATICI

*Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı
receptsatici1992@gmail.com*

ORCID ID: 0000-0002-0869-476X

Dr. Öğr. Üyesi Burcu ÖZCAN

*Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü
burcu.ozcan@kocaeli.edu.tr*

ORCID ID: 0000-0003-0820-4238

ÖZ

Amaç: Günümüzde kalite iyileştirme çalışmalarının asıl amacı değişkenliği azaltarak hatalı ürün üretimini en düşük seviyede gerçekleştirmektir. Kaliteyi arttırmak için yapılan çalışmalardan önce ölçüm sisteminin yeterliliğinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü üretim sürecinde uygun olmayan bir ürün üretildiğinde sürecin yeterliliği ile ilgili bir sorun olmamasına rağmen eğer ölçüm sistemi bunu ölçebilecek yeterliliğe sahip değilse ya da ölçüm hatalarından kaynaklanan değişkenlikler mevcut ise yapılacak kalite iyileştirme çalışmaları sonuçsuz kalabilmektedir. Bu durumu ortadan kaldırmak için öncelikle ölçüm sisteminin yeterliliğinin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada programlanabilir güç kaynağı cihazının ölçüm yeterliliğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Ölçüm sistemindeki değişkenlik tekrar edilebilirlik ve tekrar üretilebilirlik olmak üzere iki bileşene sahiptir. Tekrar edilebilirlik ölçüm cihazından kaynaklanan değişkenliği ifade ederken, tekrar üretilebilirlik ise operatör ve operatör-parça etkileşiminden kaynaklanan değişkenliği ifade etmektedir. Bu değişkenliklerin analizi Gage R&R analizi olarak ifade edilmektedir. Bu analiz için genellikle Varyans Analizi (ANOVA) yöntemi kullanılmaktadır. Bu çalışmada güç kaynağı cihazının ölçüm yeterliliğinin Gage R&R analizi için ANOVA yöntemi kullanılmıştır.

Bulgular: Bu çalışmada, beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın güvenlik laboratuvarındaki programlanabilir güç kaynağı cihazının EN 60335-1

standardına göre çay makinesi güç ölçümü için yeterliliği Gage R&R yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmada, 3 operatör farklı zaman dilimlerinde 10 adet çay makinesinin 2'şer kez gücünü ölçmüştür.

Sonuç: Analizden elde edilen sonuçlar toplam değişkenliğin %1,34'ünün ölçüm sisteminin değişkenliğinden, %98,66'sının ise parça değişkenliğinden kaynaklandığını göstermektedir. Ölçüm sisteminin değişkenliğinin %1,24'ü operatörden, %0,10'u ise ölçüm cihazından kaynaklanmaktadır. Ölçüm sisteminin kabul edilebilirliğini değerlendirmek için yaygın olarak kullanılan göstergelerden birisi olan %R&R, ölçüm sisteminin hassasiyetinin toplam toleransa oranını yüzdesel olarak ifade eden %P/T ve ölçüm sisteminin kalitesine ilişkin göstergelerden birisi olan ve farklı kategori sayısı olarak da ifade edilebilen Sinyal-gürültü oranı (SNR) değerleri ele alınmıştır. Analiz sonucunda %R&R değeri 11,56; %P/T değeri 9,87; SNR değeri ise 12 olarak elde edilmiştir. Bu değerler literatürde belirtilen istenilen değerlere sahip olduğundan ölçüm sisteminin çay makinesinin gücünü ölçmek için yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

Anahtar kelimeler: Programlanabilir Güç Cihazı, Gage R&R Analizi, Ölçüm Sistemi

MEASURING QUALIFICATION OF THE PROGRAMMABLE POWER DEVICE BY GAGE R&R ANALYSIS

ABSTRACT

Aim: Today, the main purpose of quality improvement studies is to reduce the variability and realize the production of faulty products at the lowest level. Sufficiency of the measurement system should be examined before the studies to increase the quality are conducted. Because when an inappropriate product is produced in the production process, although there is no problem with the adequacy of the process, if the measurement system is not capable of measuring it or there are variations due to measurement errors, the quality improvement studies to be performed may be inconclusive. In order not to waste the efforts made to increase the quality, it is necessary to analyze the adequacy of the measurement system first. This study aims to analyze the measurement capability of the programmable power supply device.

Method: The variability in the measuring system has two components: repeatability and reproducibility. Repeatability refers to variability arising from the measuring instrument, while reproducibility refers to variability arising from operator and operator-part interaction. The analysis of these variations is expressed as Gage R&R analysis. Analysis of variance (ANOVA) method is generally used for this analysis. In this study, ANOVA method was used for Gage R&R analysis of the measurement capability of the power supply device.

Findings: In this study, the adequacy of the programmable power supply device in the security laboratory of a company operating in the white goods sector for tea machine power measurement according to EN 60335-1 standard was analyzed by Gage R&R method. In the study, 3 operators measured the power of 10 tea machines 2 times at different times.

Result: The results obtained from the analysis show that 1.34% of the total variability is caused by the variability of the measurement system and 98.66% is due to the part variability. 1.24% of the variability of the measurement system is caused by the operator and 0.10% is due to the measuring device. To evaluate the acceptability of the measurement system, %R&R, which is one of the indicators commonly used, %P/T, which expresses the ratio of the sensitivity of the measurement system to the total tolerance as a percentage, and the Signal-to-noise ratio (SNR, which can also be expressed as the number of different categories) values, which is one of the indicators of the quality of the measurement system, were discussed. According to the results obtained from the analysis, the %R&R value is 11.56; %P/T value 9.87; SNR value was obtained as 12. Since these values have the desired values stated in the literature, it is possible to say that the measuring system is sufficient to measure the power of the tea machine.

Keywords: Programmable Power Device, Gage R&R Analysis, Measurement System

**Programlanabilir
Güç Cihazının
Ölçüm
Yeterliliğinin
Gage R&R İle
Analiz Edilmesi**

429

I. GİRİŞ

Kalite iyileştirme çalışmalarının amaçları arasında değişkenliği azaltma ve hatalı ürün üretimini sıfıra indirme bulunmaktadır. Bir ürünün uygun olmadığı tespit edildiğinde genellikle değişkenlik prosesle ilişkilendirilir ve bu nedenle proses kapasitesini artırmak için iyileştirmeler yapılmaktadır. İzlenen sürecin doğru olmasına rağmen ölçüm sisteminin yetersizliği sebebiyle iyileştirme için harcanan çabalar sonuçsuz kalabilmektedir. Ölçüm sisteminin yeterli olduğu durumlarda ise ölçüm yaparken yapılan hatalar proses değişkenliği ile karşılaştırıldığında kabul edilemez seviyede olabilmektedir. Bu nedenle iyileştirme çalışmalarından önce bir ölçüm sisteminin ya da üretim sürecinin değişkenliğinin incelenmesi gerekmektedir. Bu durum ölçüm sisteminin yeterli olup olmadığının nasıl belirlenmesi gerektiği problemini ortaya çıkarmıştır.

Üretim ortamında, laboratuvar ortamında ya da herhangi bir araştırmada eğer bir ölçüm sistemi kullanılacaksa bunun öncelikle doğrulanması gerekmektedir. Çünkü ölçümlerin toleranslar içerisinde yer alıp almadığının belirlenmesi ancak yeterli bir ölçüm sisteminin varlığı ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle bir ölçüm sisteminin yeterliliğinin belirlenmesi kalite iyileştirme çabaları için önemli bir unsurdur. Bir ölçüm

sistemi ile bir parçanın boyutlarının ölçüldüğünü varsaydığımızda, ölçüm sistemi bize her zaman parçanın kesin boyutuna ilişkin sonuçları vermemektedir. Ölçüm sisteminin yetersizliğinden dolayı yapılan yanlış ölçümler ürünün kalite açısından doğru değerlendirilememesine neden olabilmektedir. Ölçülen değerler bazı hatalardan dolayı gerçek değerden sapan ölçümlerdir. Bu ölçüm işlemi sırasında meydana gelen değişkenliğin bir kısmı ölçülen parçadan bir kısmı operatörden bir kısmı da ölçüm sisteminden kaynaklanabilmektedir. Genellikle ölçüm sistemini iyileştirme çalışmalarının üç amacı bulunmaktadır. Bunlar, ölçülen toplam değişkenliğin ne kadarının ölçüm sistemine bağlı olduğunu belirlemek; sistemdeki değişkenlik kaynaklarını izole etmek ve daha kapsamlı bir projede ya da uygulamada sistemin kullanılıp kullanılmayacağı konusunda karar vermektir (Burdick, 2003). Birçok ölçüm sistemi yeterlilik çalışmasında, ölçüm sistemi parça üzerinde farklı operatörler tarafından farklı zaman dilimlerinde tekrar ölçümler elde etmek için kullanılmaktadır. Bu tür çalışmalarda ölçüm sisteminin değişkenliği iki bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, tekrar edilebilirlik (repeatability) ve tekrar üretilebilirlik (reproducibility) (AIAG, 2002). Tekrar edilebilirlik, sistemde aynı parça için aynı operatör ve aynı zaman dilimlerinde ölçüm yapıldığında sistemden ya da ölçüm cihazından kaynaklanan değişkenliği ifade etmektedir. Tekrar üretilebilirlik ise operatörlerden ya da zamandan kaynaklanan değişkenliği ifade etmektedir. Bu yapılan çalışmalarda sistemin tekrar edilebilirliği ve tekrar üretilebilirliği Gage R&R şeklinde ifade edilmektedir.

Gage R&R çalışmaları, çeşitli endüstriyel uygulamalardaki ölçüm sistemlerini değerlendirmek için yaygın olarak yürütülmüştür. Gage R&R çalışmalarında sistemi analiz etmek ve değişkenlik bileşenlerini tahmin etmek için iki yönlü ANOVA kullanımı oldukça yaygındır (Al-Refaie & Bata, 2010). Vardeman ve Vanvalkenburg (1999) tarafından yapılan çalışmada iki yönlü rastgele etki modellerinin Gage R&R çalışmaları için kullanımı mevcut uygulamalara eleştirel bir gözle bakmak ve bazı basit gelişmelere işaret etmek amacıyla basit terimlerle açıklanmıştır.

Bu çalışmada, beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın güvenlik laboratuvarındaki programlanabilir güç kaynağı cihazının TS EN 60335-1 standardına göre çay makinesi güç ölçümü için yeterliliği Gage R&R yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmada, firma tarafından üretimi yapılan 10 adet çay makinesi için 3 operatör tarafından farklı zaman dilimlerinde 2'şer kez güç ölçümü yapılmıştır. Ölçüm sisteminin yeterliliğinin belirlenmesi problemini çözmek için farklı yöntemlerin kullanıldığı analizler yapılmaktadır. Bu çalışmada ise Gage R&R analizi için ANOVA yöntemi

kullanılmıştır. Ölçüm sisteminin kabul edilebilirliğini değerlendirmek için yaygın olarak kullanılan göstergelerden birisi olan %R&R, ölçüm sisteminin hassasiyetinin toplam toleransa oranını yüzdesel olarak ifade eden %P/T ve ölçüm sisteminin kalitesine ilişkin göstergelerden birisi olan Sinyal-gürültü oranı (SNR) değerleri ele alınmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar toplam değişkenliğin %1,34'ünün ölçüm sisteminin değişkenliğinden %98,66'sının ise parça değişkenliğinden kaynaklandığını göstermektedir. Ölçüm sisteminin değişkenliğinin %1,24'ü tekrar üretilebilirlikten %0,10'u ise tekrar edilebilirlikten kaynaklanmaktadır. Yapılan analizden elde edilen sonuçlara göre %R&R değeri 11,56; %P/T değeri 9,87; SNR değeri ise 12 olarak elde edilmiştir. Bu değerler literatürde belirtilen istenilen değerlere sahip olduğundan ölçüm sisteminin çay makinesinin gücünü ölçmek için yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

1.1. Literatür İncelemesi

Literatürde Gage R&R analizi ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Otomotiv sektörü, sağlık sektörü, ilaç sektörü, enerji sektörü gibi farklı alanlarda bu konuyla ilgili yapılmış çalışmalar mevcuttur.

Burdick ve ark. (2003) çalışmalarında varyans analizini göz önünde bulundurarak ölçüm sistemlerinin yeterliliklerinin incelenmesi üzerine istatistiksel yöntemler üzerinde durmuştur. ANOVA yöntemindeki ilgili parametrelere ilişkin güven aralığı oluşturulması vurgulanmıştır. Güven aralığı oluşturulmasına ilişkin kullanılan uyarlanmış geniş örneklem yöntemine ilişkin ele alan bir yaklaşıma Burdick ve Larsen (1997) tarafından yapılan çalışmada yer verilmiştir.

Gao et al. (2007) yaptıkları çalışmada ilaç sektöründeki dissolüsyon test ölçüm sistemlerinin aparat, operatör ve tablet kaynaklı değişkenliğini incelemek üzere Gage R&R kullanmıştır.

Erdman et al. (2010) sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada hemşirelerin kulak termometresi ile yaptıkları vücut sıcaklığı ölçümlerini Gage R&R analizinin ilkeleri doğrultusunda değerlendirmiştir. Çalışmanın sonucunda Gage R&R çalışması, mevcut ölçüm prosedürü ile bir ölçümün gerçek sıcaklıktan 0,64 dereceye kadar değişebileceğini göstermiştir. Bu da yapılan ölçümlerin güvenilirliğinin %99 olduğunu göstermektedir.

Peruchi ve ark. (2013) çalışmalarında korelasyon özelliklerine sahip ölçüm sistemlerinin Gage R&R yöntemi ile nasıl analiz edildiği araştırmıştır. Bu çalışmanın literatüre katkısı ölçüm sisteminin çok değişkenli analizi için ağırlıklı ana bileşenlerin göz önünde bulundurulduğu bir yöntem önermesidir.

Aquila ve ark. (2018) iç içe Gage R&R yöntemini kullanarak Brezilya'da rüzgar enerjisi üreten dört ana eyalette ortalama rüzgar hızı davranışlarını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu dört eyalette 2012-2015 yılları arasında her aya ilişkin rüzgarın ortalama hızları toplanmıştır. Bu çalışmada mevsimsellik etkisi, yıllar boyunca tekrarlanan ölçümler ve eyaletler arasındaki rüzgar ortalama hızı arasındaki fark değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar bu üç faktörün etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir.

Wrzochal ve Adamczak (2019) tarafından yapılan çalışmada rulmanların titreşimlerini ölçen ölçüm sisteminden elde edilen sonuçlarla en iyi tekrar edilebilirlik ve tekrar üretilebilirlik parametrelerini belirlemek için Gage R&R kullanılmıştır.

Literatürdeki bazı çalışmalarda ölçüm sistemlerini değerlendirmek için farklı yöntemler kullanılmıştır. Lin et al. (1997) ölçüm değişkenliğini azaltmak için Taguchi yöntemini kullanmıştır. Ayrıca bu çalışmada Gage R&R çalışması yapılarak iyileştirmeler doğrulanmış, ürün değişkenliği üzerindeki azaltma etkisini göstermek için süreç yeterlilik analizi kullanılmıştır.

Majeske (2008) tarafından yapılan çalışmada otomotiv gövde paneli için ölçüm sisteminden elde edilen veriler kullanılmıştır. Genellikle ölçüm sisteminin analizinde kullanılan her bir gösterge tek bir değişkeni ifade ettiği kabul edilirken bu durum otomotiv gövde paneli üretimi için ise ölçüm sisteminin kalitesine ilişkin birçok gösterge ele alınmaktadır. Bu nedenle ölçüm sisteminin kalitesini incelemek için dört farklı gösterge kullanılmıştır. Bu çalışmada bir faktörlü, iki faktörlü ve üç faktörlü ölçüm sistemleri için varyans-kovaryans matrisini tahmin etmede Çoklu Varyans Analizi yöntemi (MANOVA) kullanılmıştır.

II. YÖNTEM

Kararlı koşullar altında bulunan bir ölçüm sisteminden çoklu bir şekilde elde edilen ölçümlerin istatistiksel özellikleri ile ölçüm verilerinin kalitesi ifade edilmektedir. Gage R&R'ın amacı esas süreç değişkenliğini ortaya çıkarmak için ölçüm sisteminden kaynaklanan değişkenliği saptayarak sistem değişkenliğinden ayırtmaktır. Bu ayırtmanın temel nedeni toplam değişkenliğin hem süreç değişkenliğinden hem de ölçüm sisteminden kaynaklanıyor olmasıdır. Amaç, ihtiyaçlar doğrultusunda bir ölçüm sistemi geliştirmektir. İhtiyaçlara uygun bir ölçüm sisteminin doğru ve hassas bir şekilde ölçüm yapması gerekmektedir. Ölçüm sisteminin doğru ölçüm yapması, ölçüm sisteminin sapmaya veya sistematik ölçüm hatasına maruz kalma derecesi olarak tanımlanırken, ölçüm sisteminin

hassas olması ise ölçüm sisteminin aynı nesne üzerinde tekrarlanan ölçümlerin standart sapması olan ölçüm yayılımına maruz kalma derecesi olarak tanımlanabilir.

Ölçüm sistemi sonucunda ölçümü yapılan ürünün toplam değişkenliği süreçten ya da parçadan kaynaklanan değişkenlik ve ölçüm sisteminden kaynaklanan değişkenlik olmak üzere iki farklı bileşenden oluşmaktadır. Bunlar Denklem 1’de ifade edilmektedir. Ölçüm sistemi “Gage” olarak adlandırılmaktadır.

$$\sigma_{Toplam}^2 = \sigma_{Parça}^2 + \sigma_{Gage}^2 \quad (1)$$

Süreçten kaynaklanan değişkenlik, ölçümü yapılan parçanın üretimi sırasında oluşan değişkenliği temsil etmektedir. Ölçüm sisteminden kaynaklanan değişkenlik ise ölçüm sisteminin belirsizliğinden kaynaklanan değişkenliği temsil etmektedir. Toplam değişkenliğin karesi, parçadan kaynaklı değişkenliğinin karesi ve ölçüm sisteminden kaynaklı değişkenliğin karesinin toplamına eşittir. Ölçüm sisteminden kaynaklanan değişkenlik tekrar edilebilirlik ve tekrar üretilebilirlik olmak üzere iki farklı bileşenden oluşmaktadır. Bunlar Denklem 2’de ifade edilmektedir.

$$\sigma_{Gage}^2 = \sigma_{Tekrar\ edilebilirlik}^2 + \sigma_{Tekrar\ üretilebilirlik}^2 \quad (2)$$

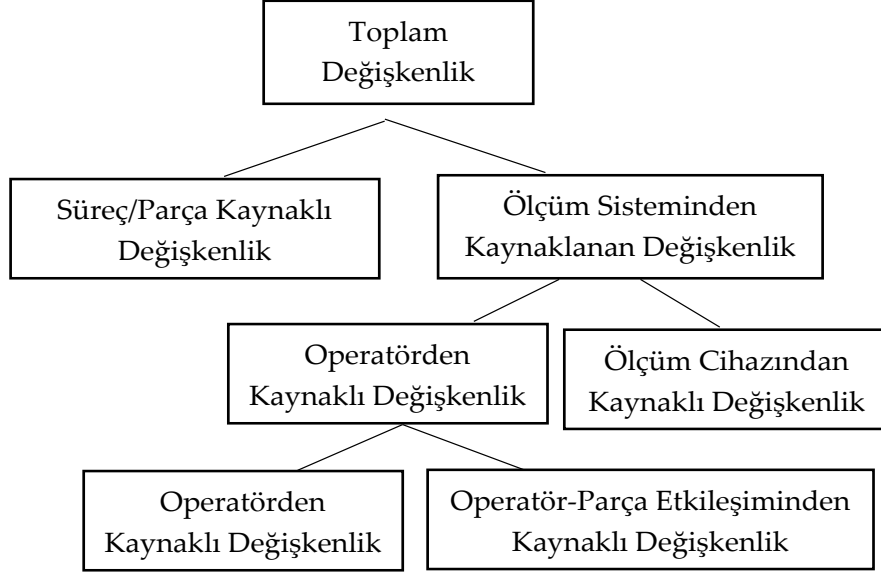
Tekrar edilebilirlik, ölçüm cihazından kaynaklanan değişkenlik olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, aynı operatörün, aynı parçayı, aynı ölçüm cihazı ile ölçtüğünde ortaya çıkan değişkenliktir. Tekrar üretilebilirlik ise operatörden kaynaklanan değişkenlik olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, aynı parçanın, aynı ölçüm cihazı ile farklı operatörler tarafından ölçüm yapılmasıyla ortaya çıkan değişkenliktir. Tekrar üretilebilirlik hem operatörlerin farklılıklarından kaynaklanan etkiyi hem de operatör-parça etkileşiminden kaynaklanan etkiyi içermektedir. Toplam değişkenliği etkileyen faktörler Şekil 1’de gösterilmektedir.

2.1. Yöntem Çeşitleri

Gage R&R yöntemlerinden birisi olan Average & Range (A&R) yöntemi tekrar sayısı iki veya üç olduğunda kullanılmaktadır. Bu yöntem, ölçüm sistemlerinin tekrarlanabilirliğini ve tekrar üretilebilirliğini tahmin etmek için kullanılmaktadır. Ölçüm sisteminin değişkenliğini belirleyebilmek için \bar{X} grafiği ve R grafiği kullanılmaktadır.

Bu çalışmada da kullanılan diğer bir Gage R&R yöntemi ise Varyans Analizi (ANOVA) yöntemidir. Bu yöntem ölçüm sistemlerinin tekrarlanabilirliğini ve tekrar üretilebilirliğini tahmin etmek için kullanılmaktadır. Bu yöntemin amacı, ölçüm sisteminin maksimum

değişkenliğini ölçüm yapılan parçadan kaynaklanan değişiklik ve ölçüm sisteminden kaynaklanan değişiklik olarak ayırmaktır.



Şekil 1.

Toplam Değişkenliği Etkileyen Faktörler

Bir ölçüm cihazının veya tezgâhının başlangıç aşamasında; yeni bir operatörü değerlendirmede; cihaz kalibrasyonundan sonra ya da ölçüm sisteminin toleranslar açısından yeterince hassas olmadığından şüphe edildiğinde bu yöntem kullanılmaktadır. ANOVA yönteminin A&R yönteminden farkı ölçüm sistemini değerlendirirken parça-operatör etkileşimini de dikkate almasıdır. Bu yöntemde tekrar üretilebilirlikten kaynaklanan değişiklik, operatörden kaynaklı değişiklikten ve operatör-parça etkileşiminden kaynaklı değişiklikten oluşmaktadır. Denklem 2, ve Denklem 3 bir arada düşünüldüğünde Denklem 4 ortaya çıkmaktadır. Denklem 1 ve Denklem 4 birlikte düşünüldüğünde Denklem 5 ortaya çıkmaktadır.

$$\sigma_{\text{Tekrar üretilebilirlik}}^2 = \sigma_{\text{Operatör}}^2 + \sigma_{\text{Operatör} \times \text{Parça}}^2 \quad (3)$$

$$\sigma_{\text{Gage}}^2 = \sigma_{\text{Operatör}}^2 + \sigma_{\text{Operatör} \times \text{Parça}}^2 + \sigma_{\text{Tekrar edilebilirlik}}^2 \quad (4)$$

$$\sigma_{\text{Toplam}}^2 = \sigma_{\text{Parça}}^2 + \sigma_{\text{Operatör}}^2 + \sigma_{\text{Operatör} \times \text{Parça}}^2 + \sigma_{\text{Tekrar edilebilirlik}}^2 \quad (5)$$

2.2. Yöntemin Adımları

Bu çalışmada, Gage R&R analizinde ANOVA yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan yöntemi üç adımda özetlemek mümkündür (Al-Refaie & Bata, 2010):

İlk olarak Gage R&R ölçüm modelinin geliştirilmesi adımı yer almaktadır. Rastgele seçilmiş p tane parça olduğu varsayılmaktadır. Rastgele seçilmiş operatörün her biri n kez aynı ölçüm cihazı ile parçayı ölçmektedir. Bu durumda y_{ijk} j operatörü tarafından ölçülen i parçasının k tekrarlı ölçümünü ifade etmektedir ve Denklem 6'daki gibi gösterilmektedir.

$$y_{ijk} = x + P_i + O_j + (PO)_{ij} + \varepsilon_{ijk} \begin{cases} i = 1, 2, \dots, p \\ j = 1, 2, \dots, o \\ k = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (6)$$

Denklem 6'da gösterilen x , ölçümün gerçek değerini ifade etmektedir. P_i , O_j ve $(PO)_{ij}$ parça, operatör ve parça-operatör etkileri için ifade edilen bağımsız parametrelerdir. ε_{ijk} ise hata terimidir. Bu parametreler ortalaması 0 ve varyansları sırasıyla $\sigma_{Parça}^2$, $\sigma_{Operatör}^2$, $\sigma_{Operatör \times Parça}^2$, $\sigma_{Tekrar edilebilirlik}^2$ olan normal dağılıma sahiptir. Böylelikle herhangi bir ölçümün toplam varyansı Denklem 5'teki gibi gösterilmektedir.

İkinci adım olarak Gage R&R analizi için ANOVA modelinin geliştirilmesi yer almaktadır. İki yönlü ANOVA Gage R&R analizindeki bileşenlerin varyanslarını tahmin etmek için kullanılmaktadır. Denklem 5'teki ifadeye dayanarak kareler toplam Denklem 7'deki şekilde gösterilmektedir.

$$SS_{Toplam} = SS_{Parça} + SS_{Operatör} + SS_{Operatör \times Parça} + SS_{Tekrar edilebilirlik} \quad (7)$$

Denklem 7'deki $SS_{Parça}$, $SS_{Operatör}$, $SS_{Operatör \times Parça}$, $SS_{Tekrar edilebilirlik}$ ifadeleri sırasıyla parçanın, operatörün, operatör ve parça etkileşiminin ve tekrar edilebilirliğin kareleri toplamını göstermektedir. Denklem 5'te gösterilen bileşenlerin varyansları Denklem 8, Denklem 9, Denklem 10 ve Denklem 11'de gösterilen eşitlikler ile tahmin edilmektedir.

$$\hat{\sigma}_{Parça}^2 = \frac{MS_{Parça} - MS_{Operatör \times Parça}}{on} \quad (8)$$

$$\hat{\sigma}_{Operatör}^2 = \frac{MS_{Operatör} - MS_{Operatör \times Parça}}{pn} \quad (9)$$

$$\hat{\sigma}_{Operatör \times Parça}^2 = \frac{MS_{Operatör \times Parça} - MS_{Tekrar edilebilirlik}}{n} \quad (10)$$

$$\hat{\sigma}_{Tekrar edilebilirlik}^2 = MS_{Tekrar edilebilirlik} \quad (11)$$

Son adımda ölçüm sisteminin yeterliliğini değerlendirmek amacıyla literatürde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da yer alan bazı göstergelerin kullanılması yer almaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde ölçüm sisteminin kabul edilebilirliğinin ölçülmesi için yaygın olarak kullanılan göstergelerden birisinin %R&R olduğu görülmüştür. Bu gösterge ölçüm sisteminden kaynaklı değişkenliğin toplam değişkenliğe oranını ifade etmektedir. Denklem 12'de nasıl hesapladığı gösterilmektedir.

$$\%R\&R = \frac{\sigma_{\text{ölçüm Sistemi}}}{\sigma_{\text{Toplam}}} \times 100 \quad (12)$$

%R&R değerinin değerlendirilmesine ilişkin bilgilere Tablo 1’de yer verilmektedir (AIAG, 2010; Al-Refaie & Bata, 2010).

Tablo 1.
%R&R Değerleri

%R&R Değerleri	Durum
%R&R≤10	İstenilen değer
10<%R&R≤30	Kabul edilebilir
%R&R>30	Kabul edilemez

Gage R&R analizinde kullanılan göstergelerden bir diğeri de P/T oranıdır (AIAG, 2002). Bu oran ölçüm sisteminin hassasiyetinin toplam toleransa oranı şeklinde ifade edilmektedir. Yüzde olarak Denklem 13’teki gibi gösterilmektedir.

$$\%P/T = \frac{6 \times \sigma_{\text{ölçüm Sistemi}}}{\text{Tolerans}} \quad (13)$$

%P/T değerinin %10 veya daha az olması durumunda ölçüm sisteminin yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Bu değer %30’dan büyük olması ise ölçüm sisteminin yetersiz olduğunu göstermektedir (AIAG, 2002).

Ölçüm sistemi ile ilgili kalite göstergelerinden bir diğeri de sinyal-gürültü oranıdır (Al-Refaie & Bata, 2010). Bu oran farklı kategori sayısı olarak da ifade edilmektedir (Peruchi et al., 2013). SNR ya da S/N şeklinde gösterilmektedir. Burada sinyal parçanın değişkenliğini, gürültü ise ölçüm sisteminin değişkenliğini ifade etmektedir. SNR değeri Denklem 14’teki gibi hesaplanmaktadır. Bu değer ölçüm sisteminin parçaları kaç gruba ayırabildiğini göstermektedir.

$$SNR = \frac{\sqrt{2} \sigma_{\text{Parça}}}{\sigma_{\text{ölçüm Sistemi}}} \quad (14)$$

SNR değerinin 5 veya daha büyük olması ölçüm sisteminin yeterli olduğunu göstermektedir. Bu değer 2’den küçük olduğunda ölçüm sisteminin yetersiz olduğunu söylemek mümkündür (Burdick et al., 2003).

III. UYGULAMA ÇALIŞMASI

Ev ve benzeri yerlerde kullanılan elektrikli cihazlar için güvenlik kuralları TS EN 60335-1 standardında belirtilmektedir. Bu çalışmada bu standarda göre test yapan uluslararası bir güvenlik laboratuvarında bulunan programlanabilir güç cihazı ile elektrikli çay makinesinin güç ölçümü yapılarak bir Gage R&R çalışması yapılmıştır. Firmanın güvenlik laboratuvarında üretilen ürünlerin standartlara uygun olup olmadığını test

eden ölçüm sisteminin yeterliliğinin değerlendirilmesi adına yapılan analizler bu çalışma ile başlamıştır. Bu çalışmanın amacı ölçüm sistemindeki ve programlanabilir güç cihazındaki değişkenlikleri belirleyerek, ölçüm sisteminin güç ölçümünü yapmak ve çay makinelerinin güçlerinin istenilen standartlarda olduklarını belirleyebilmek için yeterli olup olmadığını belirlemektir.

Gage R&R çalışmalarında sık görülen ve kabul edilebilir bir yaklaşımla örneklem sayısı belirlenebilmektedir. Bu yaklaşımda parça sayısı, operatör sayısı ve tekrar sayısının çarpımı ile elde edilecek veri noktası sayısının 60 olması gerektiğine yer verilmiştir. Ayrıca operatör sayısının 4, tekrar sayısının 3 olması ile elde edilen sonuçların ölçüm sistemine ilişkin bir gelişme yaratmadığı ortaya çıkmıştır (Minitab, 2017). Bu nedenle bu çalışmada 3 operatör, 10 adet parçayı 2'şer kez ölçmüştür. Toplamda 60 veri noktasından oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Operatörlerin ölçüm sıralarını belirlemek için Minitab programının Gage R&R modülü kullanılmıştır. Böylelikle ölçüm sırası yani hangi operatörün hangi çay makinesini test edeceği rassal olarak belirlenmiştir. Çay makinelerinin ölçüm sırasının rassal olarak belirlenmesi operatörlerin numunelerden daha az etkilenmesine sebep olmaktadır. Ayrıca operatörlerin iki ölçümü arasındaki etkileşimini de en aza indirmek için ölçümler farklı haftalarda yapılmıştır. Belirlenen ölçüm sırasına göre ölçümler yapıldıktan sonra değerler tablo haline getirilmiştir. Tablo 2'de ölçüm sonuçları gösterilmektedir. Ölçümü yapılan çay makinesinin beyan gücü 230 V için 1600 W idi. TS EN 60335-1 standardına göre ısıtmalı cihazlar için güç tolerans değerleri +%5 ve -%10'dur. Bu değerlere göre güç ölçümü yapılan çay makinesinin tolerans değerleri alt sınır için 1440 W, üst sınır için ise 1680 W olmaktadır. Ölçüm tablosu oluşturulduktan sonra Minitab programının "Gage R&R Study Crossed" modülü ile analiz yapılmıştır.

**Programlanabilir
Güç Cihazının
Ölçüm
Yeterliliğinin
Gage R&R İle
Analiz Edilmesi**

**Programlanabilir
Güç Cihazının
Ölçüm
Yeterliliğinin
Gage R&R İle
Analiz Edilmesi
438**

**Tablo 2.
Ölçüm Sonuçları**

Ölçüm Sırası	Parça	Operatör	Ölçüm Değeri (W)	Ölçüm Sırası	Parça	Operatör	Ölçüm Değeri (W)
1	7	Operatör-1	1543,7	31	6	Operatör-1	1561,9
2	10	Operatör-1	1604,6	32	10	Operatör-1	1602,9
3	2	Operatör-1	1575,7	33	9	Operatör-1	1638,1
4	4	Operatör-1	1552,2	34	7	Operatör-1	1543,4
5	6	Operatör-1	1563,4	35	4	Operatör-1	1551,9
6	5	Operatör-1	1525,4	36	3	Operatör-1	1600,2
7	8	Operatör-1	1562,5	37	1	Operatör-1	1548,6
8	1	Operatör-1	1548,2	38	5	Operatör-1	1524,6
9	9	Operatör-1	1638,1	39	8	Operatör-1	1561,7
10	3	Operatör-1	1599,7	40	2	Operatör-1	1575,4
11	6	Operatör-2	1571,7	41	2	Operatör-2	1582,2
12	7	Operatör-2	1548,5	42	4	Operatör-2	1560,1
13	10	Operatör-2	1609,2	43	7	Operatör-2	1548,5
14	2	Operatör-2	1582,5	44	1	Operatör-2	1553,9
15	9	Operatör-2	1644,9	45	8	Operatör-2	1568,4
16	8	Operatör-2	1568,4	46	3	Operatör-2	1608,6
17	1	Operatör-2	1557,8	47	10	Operatör-2	1608,2
18	5	Operatör-2	1532,1	48	6	Operatör-2	1570,1
19	3	Operatör-2	1608,8	49	9	Operatör-2	1644,7
20	4	Operatör-2	1558,5	50	5	Operatör-2	1531,5
21	7	Operatör-3	1544	51	9	Operatör-3	1639
22	10	Operatör-3	1605,9	52	4	Operatör-3	1552,1
23	3	Operatör-3	1599,7	53	8	Operatör-3	1561,9
24	5	Operatör-3	1524,3	54	6	Operatör-3	1562,1
25	6	Operatör-3	1566,6	55	10	Operatör-3	1603,7
26	8	Operatör-3	1564,1	56	1	Operatör-3	1548,8
27	4	Operatör-3	1551,9	57	7	Operatör-3	1544,1
28	2	Operatör-3	1576,1	58	3	Operatör-3	1599,9
29	1	Operatör-3	1548,5	59	5	Operatör-3	1524,7
30	9	Operatör-3	1638	60	2	Operatör-3	1576,3

Tablo 3'te varyansa bağlı Gage R&R analizi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 3 incelendiğinde toplam değişkenliğin %1,34'ünün ölçüm sisteminin değişkenliğinden %98,66'sının ise parça değişkenliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Parçadan kaynaklı değişkenliğin toplam değişkenliğe katkısının yüksek olması ölçüm sisteminin parçaları güvenilir

bir şekilde ayırt ettiğini göstermektedir. Ölçüm sisteminin değişkenliğinin %1,24'ü tekrar üretilebilirlikten, %0,10'u ise tekrar edilebilirlikten kaynaklanmaktadır. Tekrar üretilebilirlikten kaynaklanan değişkenliğin, tekrar edilebilirlikten kaynaklanan değişkenlikten daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum ölçüm sisteminden kaynaklanan değişkenliğin %1,24'ünün operatörden kaynaklı olduğunu, ölçüm cihazından kaynaklanan değişkenliğin ise %0,10 olduğunu göstermektedir. Denklem 1'de ifade edildiği gibi Tablo 3'te toplam değişkenliğin varyansı, "Gage" olarak adlandırılan ölçüm sisteminden kaynaklanan değişkenliğin varyansı ile parçadan kaynaklanan değişkenliğin varyansının toplamına eşittir. Denklem 2'de gösterildiği gibi Tablo 3'te ölçüm sisteminden kaynaklanan değişkenliğin varyansının, tekrar edilebilirlik ve tekrar üretilebilirlik bileşenlerinin varyansları toplamına eşit olduğu görülmektedir. Denklem 3'te ifade edildiği gibi tekrar üretilebilirlikten kaynaklanan değişkenliğin varyansı, operatörden kaynaklanan değişkenliğin varyansı ile operatör parça etkileşiminden kaynaklanan değişkenliğin varyansı toplamına eşittir. Tablo 3'teki tekrar üretilebilirlik ve operatör ifadelerinin varyanslarının eşit olması operatör parça etkileşiminden kaynaklanan bir değişkenlik olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3.
Varyansa Bağlı Minitab Gage R&R Analiz Sonucu**

	Bileşen Varyansı	% Katkı (Bileşen Varyansı)
Toplam Gage R&R	15,5835	1,34
Tekrar edilebilirlik	1,1413	0,10
Tekrar üretilebilirlik	14,4423	1,24
Operatör	14,4423	1,24
Parça-Parça	1150,6342	98,66
Toplam Değişkenlik	1166,2177	100,00

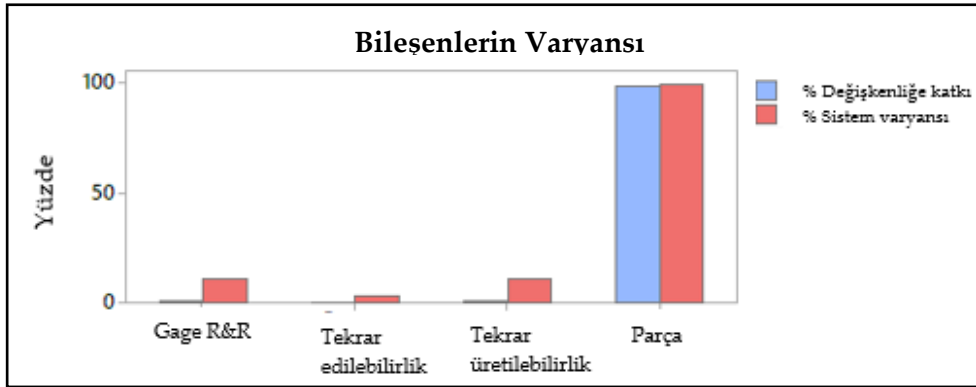
Tablo 4'te standart sapmaya bağlı Gage R&R analizi sonuçları gösterilmektedir. Bu tabloda yer alan ve ölçüm sisteminin yeterliliğini analiz etmek için kullanılan göstergelere bakıldığında %R&R değerinin 11,56 olduğu görülmektedir. Bu değer toplam sistem değişkenliğinin yüzde 11,56'sının ölçüm sisteminden kaynaklandığı anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda elde edilen %R&R değerinin literatürde yer alan kabul edilebilir aralıkta yer alması, ölçüm sisteminin yeterliliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. %P/T değerinin 9,87 çıkması, ölçüm sisteminden kaynaklanan değişkenliğin parça değişkenliğini ölçebilmesi için istenilen düzeyde olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda farklı kategori sayısı

olarak da ifade edilen SNR değeri 12 olarak elde edilmiştir. Bu değer 5 veya daha büyük olması ölçüm sisteminin parça değişkenliğini ölçebilecek yeterlilikte olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.
Standart Sapmaya Bağlı Minitab Gage R&R Analiz Sonucu

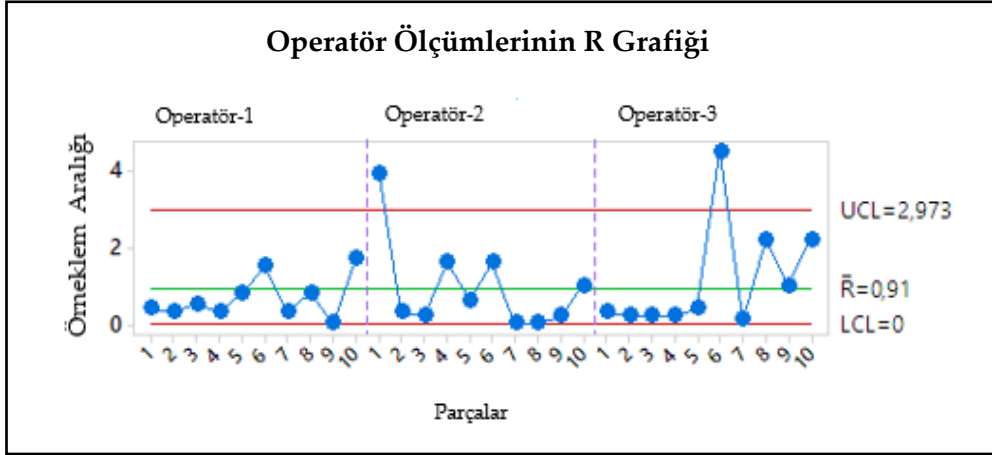
	Standart Sapma (SD)	6 × SD	%R&R	%P/T
Toplam Gage R&R	3,9476	23,686	11,56	9,87
Tekrar edilebilirlik	1,0683	6,41	3,13	2,67
Tekrar üretilebilirlik	3,8003	22,802	11,13	9,5
Operatör	3,8003	22,802	11,13	9,5
Parça-Parça	33,921	203,526	99,33	84,8
Toplam Değişkenlik	34,15	204,9	100	85,37

Şekil 2’de sistemdeki bileşenlerin varyansları gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde toplam varyansın %1,34’ü ölçüm sisteminin değişkenliğinden %98,66’sı ise parça değişkenliğinden oluşmaktadır. Ölçüm sisteminin değişkenliğinin %1,24’ü tekrar üretilebilirlikten, %0,10’u ise tekrar edilebilirlikten kaynaklanmaktadır.



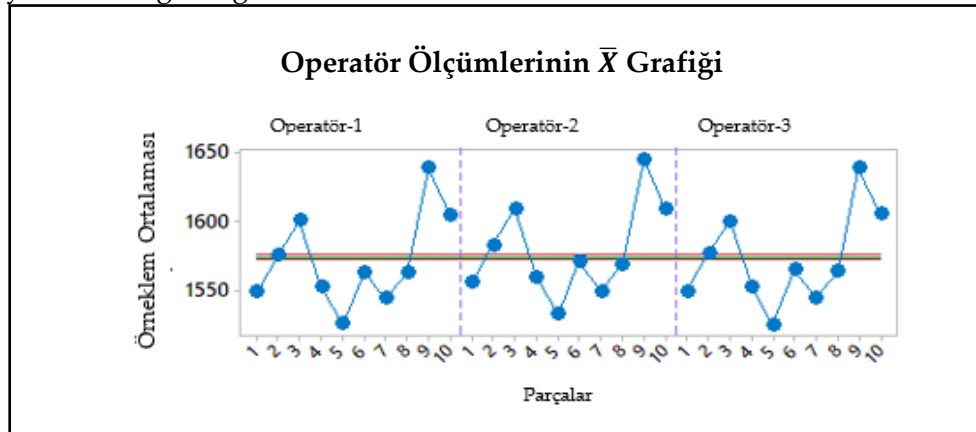
Şekil 2.
Sistemdeki Değişkenliğin Dağılımı

Şekil 3’te operatör ölçümlerinin R grafiği gösterilmektedir. Operatör ölçümleri arasındaki farkın sınırlar içerisinde kalması ölçümlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir. R grafiği incelendiğinde Operatör-2’nin birinci ölçümünün ve Operatör-3’ün ise altıncı ölçümünün sınırlar dışarısında kaldığı görülmektedir. Bu durum operatörlerin ölçüm sırasında çevresel faktörlerden etkilenmiş olabileceğini ya da ölçümleri yaparken bir hata yapmış olabileceğini göstermektedir.



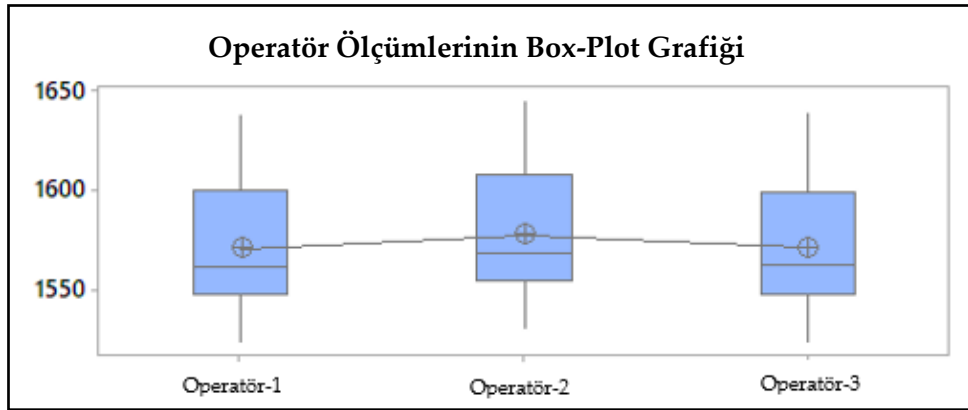
Şekil 3.
R Grafiği

Şekil 4'te operatörlerin ölçümlerinin \bar{X} grafiği yer almaktadır. Bu grafik her operatörün her parçadaki ölçümlerinin ortalamaları ile oluşturulmaktadır ve parçaların rassallığı hakkında bilgi vermektedir. Limitlerin dışındaki parçaların varlığı numunelerin rassal seçildiğini göstermektedir. İyi bir ölçüm sistemi için ölçümlerin kontrol dışında olması gerekmektedir. Ölçümlerin kontrol dışında olması, parçadan kaynaklanan değişkenliğin ölçüm sisteminden kaynaklanan değişkenlikten daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Grafikte ortalama değeri $\bar{X} = 1573,5$ 'tir. Üst limit $UCL = 1575,3$ iken alt limit değeri $LCL = 1571,8$ 'dir. Grafik incelendiğinde sadece Operatör-1'in 2.parça için yaptığı ölçümlerin ortalaması kontrol limitleri arasında yer almaktadır. Bu noktanın dışında, diğer operatörlerin her parça için yaptığı ölçümlerin ortalamasının kontrol limitlerinin dışarısında olduğu görülmektedir. Bu durum ölçüm sisteminin yeterli olduğunu göstermektedir.



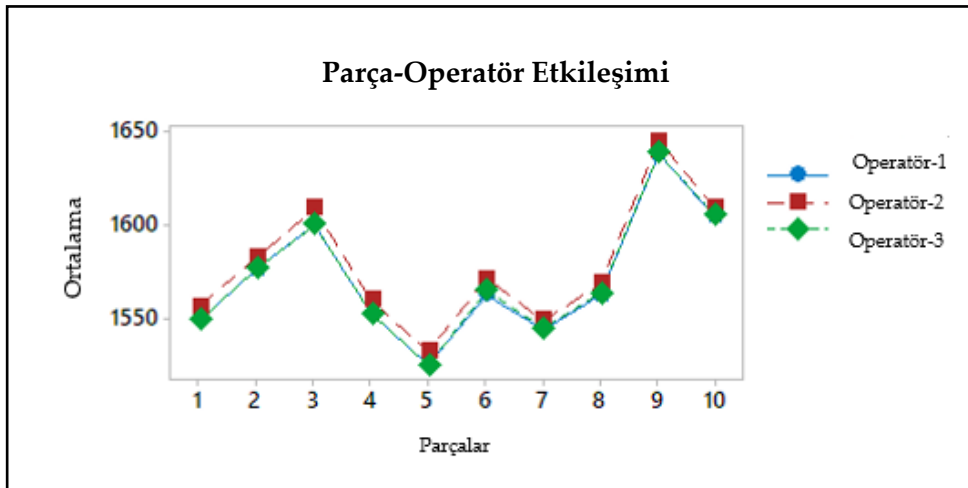
Şekil 4.
 \bar{X} Grafiği

Şekil 5'te operatörlerin ölçümlerinin box-plot grafiği yer almaktadır. Bu grafikte her operatörün tüm ölçümlerinin ortalaması ve ortalamalar arasında bir çizgi gösterilmektedir. Diyagramlar arasındaki çizginin yatay olması her operatör için ortalama ölçümlerin benzer olduğunu göstermektedir. Grafikte Operatör-2'nin ölçümlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi araştırıldığında bu operatörün ölçümlerini diğer operatörlere göre daha uzun sürede yaptığı anlaşılmıştır.



Şekil 5.
Operatör Ölçümlerinin Box-Plot Grafiği

Şekil 6'da operatör ve parça arasındaki etkileşimi gösterilmektedir. Tüm operatörler için çizginin paralel olması, operatörlerin parçadan etkilenmediğini göstermektedir.



Şekil 6.
Parça-operatör Etkileşimi

IV. SONUÇ ve ÖNERİLER

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte artan rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için hatalı ürün üretimini sifıra indirmeye yönelik çalışmalar yapmaya başlamıştır. Ürünün hatalı olup olmadığının değerlendirilebilmesi için kullanılan ölçüm sisteminin yeterli olması gerekmektedir. Bu sebeple ölçüm sisteminin yeterliliğinin belirlenmesi kalite iyileştirme çalışmaları için önemli bir unsurdur. Bu durum ölçüm sisteminin yeterli olup olmadığının nasıl belirlenmesi gerektiği problemini ortaya çıkarmıştır.

Parçaların farklı operatörler tarafından farklı zaman dilimlerinde ölçülmesi için kullanılan ölçüm sisteminin operatörlerden ya da zamandan kaynaklanan değişkenliğini ifade etmek için kullanılan tekrar üretilebilirlik, aynı parça için aynı operatör ve aynı zaman dilimlerinde ölçüm yapıldığında sistemden ya da ölçüm cihazından kaynaklanan değişkenliği ifade etmek için kullanılan tekrar edilebilirlik olmak üzere iki bileşeni bulunmaktadır. Sistemin tekrar edilebilirliği ve tekrar üretilebilirliği Gage R&R şeklinde ifade edilmektedir. Ölçüm sistemlerini değerlendirmek için kullanılan Gage R&R çalışmalarında sistemi analiz etmek ve değişkenlik bileşenlerini tahmin etmek için iki yönlü ANOVA kullanımı oldukça yaygındır (Al-Refaeie & Bata, 2010).

Bu çalışmada beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın güvenlik laboratuvarındaki programlanabilir güç kaynağı cihazının TS EN 60335-1 standardına göre çay makinesi güç ölçümü için yeterliliği Gage R&R yöntemi ile analiz edilmiştir. Literatürde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelenerek 3 operatör, 10 adet parça ve 2 kez ölçümden oluşan toplamda 60 veri noktası kullanılmıştır. ANOVA yöntemi kullanılarak bileşenlerin değişkenlikleri tahmin edilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlar toplam değişkenliğin %1,34'ünün ölçüm sisteminin değişkenliğinden %98,66'sının ise parça değişkenliğinden kaynaklandığını göstermektedir. Ölçüm sisteminin değişkenliğinin %1,24'ü tekrar üretilebilirlikten %0,10'u ise tekrar edilebilirlikten kaynaklanmaktadır. Ölçüm sisteminin yeterliliğini değerlendirmek için literatürde bu konuyla ilgili yapılmış çalışmalarda da kullanılan %R&R, %P/T ve Sinyal-gürültü oranı (SNR) değerleri ele alınmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda %R&R değeri 11,56; %P/T değeri 9,87; SNR değeri ise 12 olarak elde edilmiştir. Bu değerler literatürde belirtilen istenilen değerlere sahip olduğundan ölçüm sisteminin çay makinesinin gücünü ölçmek için yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çalışmada ele alınan konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda ölçüm sisteminin yeterliliğini analiz etmek için literatürdeki

çalışmalarda da yer alan MANOVA yöntemi kullanılarak uygulama tekrarlanabilir. Bu iki yöntemin etkinliğine yönelik karşılaştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AIAG; Automotive Industry Action Group. (2010). *Measurement System Analysis*.
- AIAG; Automotive Industry Action Group. (2002). *Measurement System Analysis, Third ed.* Detroit, MI.
- Al-Refaie, A., & Bata, N. (2010). Evaluating measurement and process capabilities by GR&R with four quality measures. *Measurement*, 43(6), 842-851. doi:10.1016/j.measurement.2010.02.016
- Aquila, G., Peruchi, R. S., Junior, P. R., Rocha, L. S., Rodrigo de Queiroz, A., Pamplona, E., & Balestrassi, P. P. (2018). Analysis of the wind average speed in different Brazilian states using the nested GR&R measurement system. *Measurement*, 115, 217-222. doi: 10.1016/j.measurement.2017.10.048
- Burdick, R. K., & Larsen, G. A. (1997). Confidence intervals on measures of variability in R&R studies. *Journal of Quality Technology*, 29, 261-273. doi: 10.1080/00224065.1997.11979768
- Burdick, R. K., Borrer, C. M., & Montgomery, D. C. (2003). A Review of Methods for Measurement Systems Capability Analysis. *Journal of Quality Technology*, 35(4), 342-354. doi: /10.1080/00224065.2003.11980232
- Erdmann, T. P., Does, R., & Bisgaard, S. (2009). Quality Quandaries*: A Gage R&R Study in a Hospital. *Quality Engineering*, 22(1), 46-53. doi:10.1080/08982110903412924
- Gao, Z., Moore, T., Smith, A., Doub, W., Westenberger, B., & Buhse, L. (2007). Gauge Repeatability and Reproducibility for Accessing Variability During Dissolution Testing: A Technical Note. *AAPS PharmSciTech*, 8(4), 11-15.
- Lin, C.-Y., Hong, C.-L., & Lai, J.-Y. (1997). Improvement of A Dimensional Measurement Process Using Taguchi Robust Designs. *Quality Engineering*, 9(4), 561-573. doi:10.1080/08982119708919078
- Majeske, K. D. (2008). Approval criteria for multivariate measurement systems. *Journal of Quality Technology*, 40, 140-153. doi: /10.1080/00224065.2008.11917721
- Minitab. (2017, Mayıs 1). *Quality Magazine*. <https://www.qualitymag.com/articles/93931-gage-rr-are-10-parts-3-operators-and-2-replicates-enough> (Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2020).
- Peruchi, R. S., Balestrassi, P. P., Anderson, P., Ferreira, J. R., & Carmelossi, M. (2013). A new multivariate gage R&R method for correlated characteristics.

International Journal of Production Economics, 144(1), 301-315. doi: 10.1016/j.ijpe.2013.02.018

Vardeman, S., & VanValkenburg, E. (1999). Two-Way Random-Effects Analyses and Gauge R&R Studies. *Technometrics*, 41(3), 202-211. doi: 10.1080/00401706.1999.10485669

Wrzochal, M., & Adamczak, S. (2019). Application of a Gage R&R study in evaluation of rolling bearing measurement system accuracy. *Transportation Research Procedia*, 934-939. doi:10.1016/j.trpro.2019.07.131

**Programlanabilir
Güç Cihazının
Ölçüm
Yeterliliğinin
Gage R&R İle
Analiz Edilmesi**

445

MEASURING QUALIFICATION OF THE PROGRAMMABLE POWER DEVICE BY GAGE R&R ANALYSIS

EXTENDED ABSTRACT

One of the aims of quality improvement studies is to reduce variability and reduce the production of defective products to zero. When a product is found to be unsuitable, variability is often associated with the process and therefore improvements are made to increase process capability. Although the process followed is correct, efforts made for improvement can be fruitless due to the insufficiency of the measurement system. In cases where the measurement system is sufficient, errors made while measuring can be at an unacceptable level when compared with process variability. For this reason, it is necessary to examine the variability of a measurement system or production process before improvement studies. This situation has revealed the problem of how to determine whether the measurement system is sufficient or not. If a measurement system is to be used, this must first be verified. Because it is possible to determine whether the measurements are within the tolerances only with the presence of an adequate measurement system. The purpose of Gage R&R is to determine the variability arising from the measurement system and to separate it from the system variability to reveal the main process variability. The main reason for this decomposition is that the total variability is due to both the process variability and the measurement system. The variability of the measuring system consists of two components, repeatability and reproducibility. Repeatability refers to the variability caused by the system or the measuring device when the same part is measured by the same operator and at the same time intervals. Reproducibility refers to the variability arising from operators or time. The repeatability and reproducibility of the system is expressed in the form of Gage R&R.

In the literature, there are studies on this subject in different fields. Gao et al. (2007) used Gage R&R to examine the variability of dissolution test measurement systems in the pharmaceutical industry due to apparatus, operator, and tablets. Erdman et al. (2010) evaluated the body temperature measurements made by nurses with ear thermometers in line with the principles of Gage R&R analysis in their study in the health sector. Aquila et al. (2018) aimed to evaluate the average wind speed behavior in four main wind energy generating states in Brazil using the Gage R&R method. The purpose of Gage R&R is to determine the variability arising from the measurement system and to separate it from the system variability to reveal the main process variability. One of the methods used for Gage R&R analysis is the Average&Range (A&R) method. It is used when the number of repetitions is two or three to estimate the repeatability and reproducibility of measurement systems \bar{X} graph and R graph are used to determine the variability of the measurement system. Another Gage R&R method used in this study is the Analysis of Variance (ANOVA) method. The purpose of this method is to separate the maximum variability of the measuring system into change caused by the part being measured and the change caused by the measuring system. In the initial phase of a measuring device or bench; evaluating a new operator; after instrument calibration or when it is suspected that the measuring system is not sensitive enough in terms of tolerances, the ANOVA method is used. The difference of the ANOVA method from the A&R method is that it also takes the part-operator interaction into account while evaluating the measurement system.

In some studies in the literature, different methods have been used to evaluate measurement systems. Lin et al. (1997) used the Taguchi method to reduce measurement variability. In addition, in this study, improvements were verified by conducting a Gage R&R study, process capability analysis was used to show the reduction effect on product variability. In the study conducted by Majeske (2008), the Multiple Variance Analysis method (MANOVA) was used to estimate the variance-covariance matrix for one-factor, two-factor and three-factor measurement systems.

In this study, the adequacy of the programmable power supply device in the security laboratory of a company operating in the white goods sector for tea machine power measurement according to the TS EN 60335-1 standard was analyzed using the Gage R&R method. The aim of this study is to determine the variations in the measuring system and the programmable power device, and to determine whether the power of the measuring system is sufficient to determine that they meet the desired standards. The power measurements were made 2 times in different time periods by 3 operators for 10 tea

machines produced by the company. In order to solve the problem of determining the adequacy of the measurement system, analyzes are made using different methods. In this study, ANOVA method was used for Gage R&R analysis. To evaluate the acceptability of the measurement system, %R&R, which is one of the indicators commonly used, %P/T, which expresses the ratio of the sensitivity of the measurement system to the total tolerance as a percentage, and the Signal-to-Noise Ratio (SNR) values, which is one of the indicators of the quality of the measurement system, were discussed. The results obtained from the analysis show that 1.34% of the total variability is caused by the variability of the measurement system and 98.66% is due to the part variability. 1.24% of the variability of the measurement system is due to reproducibility and 0.10% from repeatability. According to the results obtained from the analysis, the %R&R value is 11.56; %P/T value 9.87; SNR value was obtained as 12. The %R&R value means that 11.56 percent of the total system variability is caused by the measurement system. The fact that %P/T value is 9.87 indicates that the variability arising from the measurement system is at the desired level in order to measure the part variability. If the SNR value is 5 or more, it indicates that the measuring system is sufficient to measure the part variability. As a result of the analysis the equality of variances of the reproducibility and the operator expressions each other shows that there is no variation arising from the operator part interaction. Since these values have the desired values stated in the literature, it is possible to say that the measuring system is sufficient to measure the power of the tea machine.

**Programlanabilir
Güç Cihazının
Ölçüm
Yeterliliğinin
Gage R&R İle
Analiz Edilmesi**

ESKİŞEHİR DESTİNASYON MARKASININ GELİŞTİRİLMESİNDE LÜLETAŞI¹

Eskişehir
Destinasyon
Markasının
Geliştirilmesinde
Lületaşı

451

Prof. Dr. Ercan TAŞKIN

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

*İİBF Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Uluslararası Pazarlama Anabilim Dalı
ercan.taskin@dpu.edu.tr*

ORCID ID: 0000-0001-8499-1013

Doç. Dr. H. Yelda ŞENER

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

*İİBF Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Uluslararası Pazarlama Anabilim Dalı
hyelda.sener@dpu.edu.tr*

ORCID ID: 0000-0003-0240-4634

Bilim Uzmanı Betül BİLGİÇ

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

*Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Anabilim Dalı
betl.bilgic@gmail.com*

ORCID ID: 0000-0001-7312-4336

ÖZ

Amaç: Destinasyon markasının geliştirilmesi, destinasyona farklılık kazandıran özelliklerin rekabet avantajı sağlaması amacıyla yönetilmesini gerektirmektedir. Eskişehir, bölgeye has unsurlarıyla diğer destinasyonlardan farklılaşan kimliğiyle güçlü bir imaja sahiptir. Eskişehir, lületaşı madeninin dünyadaki en iyi özelliklere sahip ocaklarının da merkezi olarak bilinmektedir. Ticari olarak işlenebilir lületaşı yataklarının neredeyse tamamı Eskişehir’de bulunmaktadır. Ancak Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesinde lületaşının katkısı istenilen düzeyde değildir. Araştırmanın amacı, Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesine yönelik olarak lületaşı işlemeciliğini; eğitim, ürün tasarımı, tanıtım, destinasyon marka imajına ve şehrin ekonomisine katkısı bakımından durumunun değerlendirilerek sorunları tespit etmek ve öneriler sunmaktır.

Yöntem: Araştırmanın amacı doğrultusunda keşifsel bir araştırma yapılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemiyle seçilen lületaşı konusundaki sekiz uzman ile yarı

¹ Bu makale Betül Bilgiç’in Doç. Dr. H. Yelda Şener danışmanlığında yazdığı “Destinasyon Markasının Geliştirilmesi için Eskişehir İline Ait Lületaşı İşlemeciliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Nitel Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tezinden geliştirilmiştir.

yapılandırılmış görüşmeler kapsamında elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur.

Bulgular: Lületaşının Eskişehir'in destinasyon markasına kattığı değer istenilen düzeyde olmadığı görülmüştür. Lületaşının bilinirliğinin az olması, çoğu ustanın klasik motiflerle sınırlı kalması, Eskişehir'e ekonomik kazanç sağlayamaması, eğitim, ürün tasarım ve tanıtım çalışmalarının yetersiz olması nedeniyle; Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesinde lületaşı katkısının sınırlı olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç: Özellikleri nedeniyle dünyada ön plana çıkan Eskişehir lületaşının, bu şehrin marka gelişimine katkısını artırmanın tüm katılımcıların sorumluluğunda olduğu görülmektedir. Lületaşıyla ilgili her türlü faaliyetin kayıt altına alınması, programlanması ve turizm unsuru olarak ziyaretçilere eşsiz deneyimler yaşatılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Destinasyon Pazarlaması, Destinasyon Markası, Lületaşı.

MEERSCHAUM IN THE DEVELOPMENT OF ESKİŞEHİR DESTINATION BRAND

ABSTRACT

Aim: The development of the destination brand requires that the characteristics that give the destination a difference be managed in order to provide a competitive advantage. Eskişehir has a strong image with its distinctive identity from other destinations with its regional elements. Eskişehir is also known as the center of meerschaum quarries with the best properties in the world. Almost all of the commercially machinable meerschaum deposits are in Eskişehir. However, the contribution of meerschaum in the development of the Eskişehir destination brand is not at the desired level. The aim of the research is to determine the problems and offer suggestions by evaluating the meerschaum processing in terms of Education, Product Design, Promotion, contribution to the destination brand image and the economy of the city in order to develop the Eskişehir destination brand.

Method: Exploratory research was conducted in line with the purpose of the research. Data obtained through semi-structured interviews with eight experts on meerschaum selected by the snowball sampling method were subjected to content analysis.

Findings: It was observed that the value added by meerschaum to the destination brand of Eskişehir is not at the desired level. Due to the lack of awareness of the meerschaum, the fact that most masters are limited to classical motifs, the inability to provide economic gain to Eskişehir, the lack of education, product design and promotion efforts, the contribution of the meerschaum to the development of the Eskişehir destination brand has been limited.

Result: It is seen that Eskişehir's meerschaum, which has gained prominence in the world due to its characteristics, is under the responsibility of all stakeholders to

increase its contribution to the brand value of this city. All kinds of activities related to meerschaum should be recorded, programmed and given unique experiences to visitors as an element of tourism.

Keyword: Destination Marketing, Destination Brand, Meerschaum.

I. GİRİŞ

Destinasyon pazarlaması; bölgenin, bir yerin veya bir ürünün kişilere ya da seyahat düzenlemecilerine çekicilikleri ve niteliklerini gösterebilmek için uygulanan pazarlama çalışmalarının tamamına denilmektedir. Destinasyon pazarlamasının öncelikli hedefi ziyaretçinin dikkatini çekmek olduğu için, ürün ve hizmetin oluşturacağı tecrübe ve hislere kendilerinden çok daha fazla yoğunlaşmaları gerekmektedir. Destinasyon pazarlama amaçları, turizm isteklerini biçimlendirmek ve son zamanlar da uluslararası pazarlarda artan rekabetin karşısında yoğun bir şekilde markalaşma uğraşına girmektedir.

Destinasyon markalaşması, destinasyona kimlik kazandıran, benzerlerinden ayıran önemli bir özelliktir. Bölgelerin, şehirlerin, mekanların kendilerine has destinasyon markası sayesinde ziyaretçilerden yoğun talep görmektedir. Eskişehir’de, destinasyon markası geliştirmeye çalışan şehirlerden biri olarak farklı özellikleri ile ziyaretçilerin dikkatini çekmektedir. Eskişehir’e, çevresel turistik destinasyonlar açısından bakıldığında şehir merkezindeki eğlenceye yönelik parkları, ilçelerindeki yamaç paraşütü ve kamp yapabilme imkânları bulunmaktadır. Tarihi ve kültürel turistik destinasyonları açısından bakıldığında ise tarihi camileri, Frig Vadisi gibi antik kentleri, tarihsel geçmişi olan bir şehir olarak bilinmektedir. Eskişehir aynı zamanda lületaşı madeninin de dünyadaki en iyi özelliklere sahip ocaklarının da merkezi olarak da bilinmektedir. Ticari olarak işlenebilir lületaşı yataklarının neredeyse tamamı Eskişehir’dedir, lületaşından yapılmış çeşitli ürünler sunulmaktadır ancak Eskişehir destinasyon markasının gelişmesine yönelik katkısı, istenilen düzeyde değildir. Bu kapsamda araştırmamızın amacı; Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesinde lületaşı işlemeciliğinin eğitim, ürün tasarımı, tanıtım, ekonomik katkısı açısından değerlendirilerek, konuyla ilgili sıkıntıları ortaya koymak ve çözüm önerileri sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda konu, keşifsel araştırmayla irdelenecektir.

II. DESTİNASYON KAVRAMI

Destinasyon kavramı Coltman (1989)'ın tanımına göre, ortamda yerel olmayan turistler için cazip gelebilecek değişik doğal çekicilikleri ve özellikleri bulunan alanlardır. Swarbrooke (1995) göre destinasyon, turistlerin gerek duyduğu hizmetlerle birlikte, çok sayıda çekicilikler barındıran çok büyük yerlerdir. Buhalis (2000)'e göre ise destinasyon, tüketicilerin gezi planlarına, kültürel geçmişlerine, ziyaret maksatlarına, eğitim düzeylerine ve tecrübelerine dayanarak öznel yorumlanabilen, algısal bir kavramdır. Destinasyon kavramı turist perspektifinden incelendiğinde ise, birbirine benzer imkânlar sunan rakipler içinden seçilen herhangi bir turizm ürünü olarak bakılmaktadır (Laws, 2002).

Destinasyonu oluşturan ve destinasyonların arasındaki farklılıkları belirleyen özellikler; çekicilik, ulaşılabilirlik, tesisler, turlar, etkinlikler ve yardımcı hizmetler olarak sıralanmaktadır (Bahar & Kozak, 2005). Destinasyonlar turizm çalışmalarının esas kaynaklarını içinde bulunduran, bu çalışmaların gerçekleştiği, ürün ve hizmetlerle, ziyaretçi deneyimlerinin birleşik sunumlarının sağlandığı yerdir (Buhalis, 2000). Destinasyonların ortak özelliklerinin olması ve bunları aralarında paylaşmalarının destinasyon tasarımı ve gelişimi için önemli olduğunu düşünülmektedir (Howie, 2003). Fakat Cathy et al. (2004)'ne göre ise destinasyonların birbirleri ile benzer özelliklerinin oluşturulması, destinasyonları olumsuz yönde etkilemektedir. Destinasyonların ürün ve hizmetleri çeşitli özel, kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar aracılığıyla sağlanmaktadır (Youel, 1998). Destinasyonlar değişik bileşimlerden oluşturulan turizm ürünüdür.

Destinasyon pazarlamasının başlangıcında, destinasyonların olağan nitelikleri belirlenip bu nitelikler üzerinden yapılan pazarlama çalışmaları yer almaktadır. Daha sonrasında destinasyon pazarlaması misafirlerin isteklerini ve gereksinimlerini karşılayabilmek için araştırma, planlama, uygulama, kontrol ve değerlendirme evrelerini takip etmektedir (Morrison, 2013). İçöz (2001) ise destinasyon pazarlamasını, yüksek kazanç için üretilen turistik ürünlerin istenilen pazarlarda sunulması amacı ile turizmin isteklerini de göz önüne alarak ürün ve hizmet ile ilgili araştırma, tahmin ve seçim yapmayı düşünen ve uygulamaları içeren yönetim felsefesi olarak görmektedir. Destinasyon pazarlamasındaki tüm ortakların gereksinimleri düşünülerek amaçlar oluşturulmalıdır (Lamb et al., 2010).

Destinasyon pazarlama amacı, Aktaş (2007)'a göre iki başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; destinasyon ürünlerine ilişkin pazarların saptanması, ve sunulmasıdır. Destinasyon pazarlamasının öncelikli hedefi ziyaretçinin dikkatini çekmek olduğu için; turistik ürün ve hizmet çeşitlerinin saptanması, destekleyici turistik ürün ile ilgili çalışmaların yapılması,

olduğundan farklı ürünlerin meydana getirilmesi, yerleşim alanlarının değerlendirilmesi, imaj çalışmaları, yeni turistik bölgelerin oluşturulması önemlidir (Bardakoğlu & Pala, 2009). Aktif pazarlama çalışmalarıyla gerçekleşen destinasyon pazarlamasında, yerel yönetimler ve hükümet gerçekleştirebilecek plan ve bütçe üzerinde çalışmalıdır (Kotan, 2018).

Destinasyon ürün karmaşı, talebe ya da rekabet şartlarına göre değişebilmektedir (Palmer, 1994). Destinasyonların içinde birden fazla ürün olabilmektedir. Bursa denildiğinde Uludağ, Rize denildiğinde Fırtına Deresi, Trabzon denildiğinde Sümela Manastırı ve Uzungöl, Eskişehir denildiğinde Balmumu Heykeller Müzesi ve Porsuk Çayı gibi ana ürünlerden söz edilmektedir. İlâveten, destinasyon ürünü olarak Eskişehir ilini ele aldığımızda Masal Şatosu vb. ile ilginç mimari yapıları, şehrin ortasından geçen Porsuk Çayı ile ırmaklar, Heykel müzesi, lületaşı müzesi, cam sanatları müzesi ve daha birçok müzeleri ve atölyeleri ile öne çıkmaktadır. Her ne kadar turizm ürünü olarak geliştirilmesi istenilen seviyede olmasa da lületaşı ürünlerinin satıldığı atölye ve satış noktaları bulunmaktadır. Destinasyondaki firmalar, ürün fiyatlarının düşüş ya da yükseliş göstermesiyle değişik stratejiler uygulayarak misafirleri destinasyona çekme çabasındadırlar (Logman, 1997). Destinasyonda dağıtım kanallarından (Kotler & Keller, 2006) ve doğrudan dağıtımdan yararlanılmaktadır (İçöz, 2001). Ayrıca, destinasyon ürünleriyle ilgili hazırlanan iletişim sürecinden yararlanılmaktadır (Gürbüz, 1995).

Destinasyon pazarlama unsurlarından en etkilisi olan marka, uzun zamanlı yatırım gerektirmektedir (Özdemir, 2008). Destinasyon marka oluşumu, pozitif imaj ve ayırt edici özelliklerin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Günlü ve İçöz, 2004). Başarılı bir destinasyon markası oluşturmak için, pazarlama ve ürün yönetimi deneyiminin olması, enteresan fikirlerin olması gerekmektedir (Zengin ve Erkol, 2015).

Destinasyon markalaşmasında sloganların önemli bir yeri vardır. Destinasyonlar dikkat çeken, bilinirliği fazla sloganlarla hafızalarda iz bırakmaktadır (Ateşoğlu, 2003). Berlin "Capital Of New Europe", Hong Kong "Asia's World City", Türkiye "Tarihin Sıfır Noktası", Eskişehir "Şehir Eskişehir'dir" vb. sloganlar ile insanların zihninde bir resim oluşturulmaktadır. Semboller genellikle bir anıt veya yapı olan simgelerdir. New York'un sembolü Hürriyet Anıtı, Mısır'ın Piramitler, Ankara'nın Anıtkabir, İstanbul'un Galata Kulesi ve Sultan Ahmet Camisi gibi semboller örnek gösterilebilmektedir (www.wowturkey.com, 2012). Destinasyonlarda logolar, bir bölge, ülke, şehir veya işletmelerin öne çıkan değerlerini yansıtmaktadır. Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin eski logosunda evrenselliği temsil eden bir dünya resmi görülmekte ve aynı

zamanda dünya ve kalbin ortasında bulunan lületaşından yapılmış pipo resmi en iyi özelliklere sahip lületaşı madeninin ve bu madenden yapılan pipoların dünyada sadece Eskişehir’de bulunduğunu belirttiği düşünülmektedir. Sonradan yenilenen logoda Eskişehir’in önemli değerlerinden olan piponun resminin kaldırıldığı, sade ve modern çizgilerle Eskişehir’in ortasından geçen nehre adını veren “porsuk” hayvanının başını temsil ettiği ve Eskişehir’in baş harfi olan ‘E’ harfinin bulunduğu görülmektedir.

III. ESKİŞEHİR LÜLETAŞI İŞLEMECİLİĞİ

Lületaşı, toprak içinde doğal halde bulunan lifli ve hafif yapılı, serpantin grubuna ait magnezyum hidrosilikat bileşenli bir kil mineralidir (Ethem, 1990). İlk çıkarıldığında kirli beyaz olan rengi ve gözenekli yapısından dolayı Türkçede “Deniz Köpüğü”, Almanca da ise denizköpüğü anlamına gelen “Meerschaum” denilmektedir. Mürekkep balığının gözenekli kemiğine “sepio” benzetildiği için lületaşına “Sepiyolit”de denilmektedir (Budanur, 1977). Ülkemizde ise beyaz renkte ve önemli olduğu için “Aktaş” veya “Beyaz Altın”, dünya üzerinde en kaliteli lületaşı yatakları Eskişehir’de bulunduğu için “Eskişehir Taşı”, çoğunlukla pipo yapımında kullanıldığı için tütün çubuğu veya tütün konulan yuva anlamındaki “lüle” kelimesinden “Lületaşı”da denilmektedir (Kuşoğlu, 1989).

Eskişehir Demir Höyük Köyündeki arkeolojik kazılar sonucunda M.Ö. 3000’li yıllara dayanan dikdörtgen prizma şeklinde küçük bir lületaşı parçası bulunmuştur. Bu parça lületaşının yaklaşık beş bin yıl öncesinden bilindiğinin ve işlendiğinin ispatıdır (Ürersoy, 1990). Biraz daha yakın zamandaki kazı çalışmalarına bakıldığında ise Eskişehir Arkeoloji Müzesi uzmanlarının, Çavlum Nekropol alanında yaptığı kazılarda lületaşından bir “damga mühür” bulunmuş ve uzmanlar tarafından yaklaşık 3700 yıllık olduğu tespit edilmiştir (Bilgen, 2006). Eserler halen Eskişehir Arkeoloji Müzesinde sergilenmektedir. Lületaşı ile ilgili ilk yazılı kaynak ise 1173 yılında gezgin El-Haravi’nin seyahatnamesi olarak bilinmektedir. El-Haravi seyahatnamesinde Eskişehir ile ilgili “İslam ülkelerinin köşesinde bir değişik şehir” diyerek; sıcak sularından ve lületaşı satılan dükkânlarından söz etmektedir. Ancak seyahatnamede lületaşının ne amaçla kullanıldığı ile ilgili bilgi yazmamaktadır (Sabah ve Çelik, 1998). 1200-1300 yıllarından kalma, tahta kalıplar kullanılarak basılmış Turfan Metinlerinde ise öğütülmüş denizköpüğü ile yapılan ilaç tarifleri yer almaktadır (Sabah & Çelik, 1998).

Yazılı kaynaklara bakıldığında Türklerin lületaşını çok uzun zaman önce farklı amaçlarla kullanmaya başladıkları görülmektedir. Lületaşının ilk ne zaman pipo imalatında kullanıldığıyla ilgili kesin bilgi bulunamamaktadır. Ancak lületaşı ihracatının 1650'li yıllarda yapıldığı ve Osmanlı Devleti'nin ilk ihraç ürünlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Tütünün bulunup tüm dünyaya yayılmasından sonra tütün içimi için çeşitli materyaller geliştirilmiştir. Osmanlılar da toprak ve kilden lüle yaparlar ve daha sonralardan Eskişehirtaşının lüle için uygun olduğunu anlasalar da geliştirme çabasına girmek yerine ihraç etmek tercih edilmiştir (Sertkaya, 1989). "Lületaşı" ismi de bu dönemlerde kullanılmaya başlanılmıştır (Dağılgan, 1994). Avrupa'da tanınan ve büyük ilgi gören lületaşının ham halinin ihracatı başlamıştır. Eskişehir'den İznik'e, oradan İstanbul'a iletilen lületaşları Belgrat ve Budapeşte'ye gönderilmiştir. Eskişehir ile İznik arasındaki yola "Lületaşı Yolu" ismi verilmiştir. Bu yol üzerinden Budapeşte ve özellikle Viyana'ya yıllarca lületaşı ihracatı yapılmıştır (Timur, 1989). 1750 yılında pipo heykeltıraşı Kristof Treiss'in eserleri Leipzig Fuarında sergilenmiştir. Lületaşı işlenen atölyelerden ilk ve en ünlü olanı 1775 yılında kurulan yüz elliye yakın sanatkârın çalıştığı Almanya'nın Ruhla Kasabası'nda bulunmaktadır (Ürersoy, 1989).

18.yüzyılın sonlarında ve 19.yüzyılda lületaşının ne işlemesi ne de işlenen lületaşlarının ticareti ile ilgilenilmemiş ve sektör olarak Avrupa daha çok sahip çıkmıştır. Lületaşının, Avrupa pazarlarındaki önemi arttıkça lületaşına olan talep de artmıştır. Yoğun talep Eskişehir'deki ham lületaşı üretimini de artırmış ve Eskişehir'den çıkan taşlar, lületaşı yolundan İstanbul'a oradan Viyana'ya iletilmiştir. Avusturya lületaşının ithalat-ihracat merkezi konumuna geldiği için Viyana da tüccarlara iletilen taşlardan gümrük vergisi alınmamıştır (Bilim, 1999). Bunun üzerine Osmanlı'nın tekelinde olan lületaşı ihracatı Viyana'ya yoğunlaşmış ve 1850'li yıllarda lületaşının ticareti tamamen Viyana'ya geçmiştir (Yazıcı, 1997). Viyana ithal ettiği lületaşlarını işleyip Amerika ve Avrupa pazarlarında satışa sunulmuştur. Viyana'nın pazarını genişletmesiyle, Eskişehir'de Osmanlı tekelinden çıkan lületaşı ham maddesini çıkarmak için on bine yakın işçinin çalıştığı ve Viyana'da da bine yakın lületaşı işleme ustasının olduğu bilgisi yazmaktadır.

Osmanlı'da işlenen lületaşları Avrupa'da işlenenlerin yanında düz ve sıradan kalmaktadır. Bu sektörü Viyana'nın ele alması ve lületaşı işçiliğinde çok iyi olunduğu için Avrupa da lületaşına yüzyıllarca 'Viyana Taşı' denilmiştir. Eskişehir de lületaşı işlemeciliği yapan ustalar zor geçinirken, ham madde ihracatı yapan tüccarlar daha fazla para kazanmıştır (Yersel, 1930). A.D. Mordtmann, Eskişehir'e geldiğinde lületaşı

**Eskişehir
Destinasyon
Markasının
Geliştirilmesinde
Lületaşı****458**

ocaklarını Rum tüccarların kiraladığını, Rum ve Ermeni komisyoncular ile çıkarılan ürünlerin büyük kısmının Alman tüccarlara satıldığını gördüğünü söylemiştir (Gümüşsoy, 2013). Lületaşı ihracatı uzun yıllar devam etmiş ve çoğunlukla Viyana'ya ihraç olan lületaşlarından otuz civarındaki fabrikada tütün ve sigaralık imalatı yapılmıştır. İmal edilen ürünler dünyanın birçok yerine gönderilmiştir (Yazıcı, 1997). 19.yüzyılın sonlarında komisyoncuların haksız kazancı ve taşı çıkaran tüccarların karının az oluşu, pazarlarda önemli hammadde olmasına rağmen ihracatın düşmesine sebep olmuştur. Lületaşı sektörü yaklaşık üç yüz yıl Viyana'nın elinde devam etmiştir.

1920'li yıllarda lületaşı Türklerin tekrar ilgisini çekmeye başlamıştır. Eskişehir de ilk 'Kral' lakaplı Ali Osman Denizköpüğü lületaşı işlemesine ve pazarlamasına başlamıştır. Ali Osman Denizköpüğü, 1946 yılın da Viyana'ya gitmiş ve orada lületaşı işlemesini, inceliklerini öğrenip; Eskişehir'e geldiğinde öğrendiklerini insanlara göstermiştir (Kozak, 1999). Ali Osman Denizköpüğü, çarşıda atölye açarak hem uluslararası fuarlarda Eskişehir ile lületaşının beraber anılmasına, hem de kabiliyetli insanların lületaşı ustası olmasına vesile olmuştur (İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2013). 1920-1972 yıllarında lületaşının Eskişehir'in taşı olduğu öğrenilse de ihracat devam ettiği için güç halen Avusturya (Viyana) da bulunmaktadır (Kozak, 1999). Ham lületaşı ihracatı, 1972'de yasal düzenlemelerle yasaklanmıştır. Bu düzenleme Avusturya'nın lületaşı sektörünü olumsuz etkilemiştir (İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2013). Ham madde yasağından bu zamana kadar Eskişehir'in, lületaşını kendi işçileri çıkarmakta ve yine kendi ustaları işlemektedir.

Dünya da, sepiyolit yataklarının bulunduğu; Kenya, Tanzanya, Somali, Madagaskar, Fransa, İspanya, Fas, Avusturya, Çekoslovakya, Yugoslavya, Yunanistan gibi ülkeler vardır. Bu ülkelerden bazılarında sepiyolit yataklarının var olduğu bilindiği halde ticari değeri ve rezervi ile ilgili bilgi bulunmamaktadır (DPT, 1996). Kenya, dünyanın en çok sepiyolit üretimi yapan ülkesidir. Sepiyolit yatakları Kenya ve Tanzanya sınırından Kenya'nın sınırlarına devam eder ve yataklarda hem balmumu görünümlü sepiyolit türü hem de lületaşı bulunmaktadır (Çelik ve Sabah, 1998). Kenya da çıkan lületaşı tipi sepiyolit niteliği düşüktür ve sanayi alanında kullanılmaktadır. Lületaşı benzeri sepiyolit birçok ülkede var olmasına rağmen, nitelik, temizlik, beyazlık, hafiflik, verimlilik açısından Eskişehir'de çıkan lületaşıyla karşılaştırılmamaktadır. Dünya üzerindeki sepiyolit rezervlerinin %70'i Türkiye'de, Eskişehir ilinde bulunmaktadır (Dağılgan, 1994).

Lületaşının özellikleri ve kalitesi açısından bakıldığında, Dünyada tek olan Türkiye’de lületaşı sadece Eskişehir ve Konya da bulunmaktadır. Konya’daki lületaşı oluşumları şuan kullanılmamaktadır. Türkiye’de hatta dünyada ekonomik açıdan en önemli ve uzun süredir işletilen lületaşı yatakları Eskişehir’de bulunmaktadır (Çelik ve Sabah, 1998). Eskişehir’de Sepetçi, Sarısu, Margı, Kayı, Gökçeoğlu, Türkmentokat ve Nemli bölgeleri lületaşı yataklarının olduğu en önemli bölgeler olarak görülmektedir. Bu bölgelerde bin yılı aşkın süredir lületaşı üretimi yapılmaktadır (Işık, 2011). Lületaşı ocakları Eskişehir’in merkezinden 15- 20 km uzaklıkta yer almaktadır. Sadece Eskişehir de yer almasından dolayı çıkarma işlemleri burada yapılmaktadır. Eskişehir için değerli bir maden olarak ifade edilse de çıkarma işlemlerinde büyük maden ocakları sistemi uygulanmamaktadır (Tekin, 1972).

Eskişehir’in lületaşı çıkarılan yerlerinde yaşayan halk tarımdan arta kalan zamanında ve kışları işlerinin olmaması sebebiyle lületaşı çıkarmaya başlamış, geleneksel çıkarma yönteminin uygulanması dolayısıyla, teknikleri gelişme gösterememiştir (Tekin, 1972). Eskişehir’de 1920 yıllarda Ali Osman Denizköpüğü’nün işletmeciliği tarafından başlatıldığı araştırmacılar tarafından söylenmektedir (Algan, 1999). Lületaşı madeni, Pipo, sigara ağızlığı ve astarları, kolye, bileklik, küpe ve broş gibi takı ve biblo, heykelcik gibi süs eşyaları yapımında, elektrik sanayisinde, “katalizör” imalatında, otomobil sanayisinde, yakıt temizlemede, kimya sanayisinde, temizlik ürünleri imalatında, uzay araçlarının başlık iç kaplamalarında kullanılmaktadır.

Türkiye’de, lületaşı artıklarının değerlendirilmesine uzun yıllar sonra başlandığı ve lületaşının elektrik, otomobil ve kimya sanayisinde kullanımının Türkiye’de yakın zamanda başladığı bilinmektedir. Eskişehir’de çıkarılan ve işlenen lületaşının başlıca kullanım alanları; pipo, ağızlık, tespih, kolye-küpe benzeri takılar, biblo gibi süs eşyası olarak bilinmektedir. Eskişehir’de ustaların tarafından yapılan lületaşı pipolar Avustralya, Japonya, Kanada, İngiltere, İrlanda, Almanya, Norveç, Danimarka, diğer Avrupa Birliği ülkeleri olmak üzere yurtdışına ihraç edilmektedir. 18. yüzyıldan itibaren Almanya üzerinden Viyana’ya ihraç edilen Eskişehir lületaşları “Viyana Taşı” olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle tarihsel geçmişe sahip olan lületaşı halen günümüzde Avrupalı pipo sanatkârları, Eskişehir’in ünlü lületaşlarını bu şekilde adlandırdığı bilinmektedir (Işık, 2011). Endüstriyel toz olarak boya, plastik ve ilaç sanayinde lületaşından faydalanmaktadır ve kâğıt, askeri mühimmat imalatı, porselen imalatında da kullanımı görülmektedir. Lületaşının leke çıkarma işlemi gibi alanlarda da kullanıldığı saptanmıştır (Erkapan, 2000).

**Eskişehir
Destinasyon
Markasının
Geliştirilmesinde
Lületaşı****460**

Lületaşı madenciliğini bölgede yaşayan halk bilmektedir. Bölgedeki madenciler olmadan ruhsat sahiplerinin ocaklardan lületaşı çıkartmaları oldukça zor olmaktadır (Algan, 2015). Lületaşı ocak işletmeciliği, maliyetler nedeniyle en son 2006 yılında yapılarak daha sonrasında çevredeki mermer vb. ocakların üzerinden bölge kiralama izni ile ocaklar tarafından yapılmaktadır. 2010 yılından bu yana ise yetkililerin kararı ile bölge halkı jandarmaya haber vererek maden ocaklarından lületaşı çıkartabilmektedir. Lületaşını madenciler çıkartıp, işlemlerden geçirerek kendileri sattıkları için ne kadar miktarda çıkarttıklarının veya hangi boyutlarda olduklarının gerçek bir kaydı bulunmamaktadır. Bölge halkındaki madenciler çıkardıkları ham lületaşını satarken herhangi bir fatura veya belge verememektedir. İşlenen lületaşlarının ihracatı sırasında resmi belgeye gerek duyulduğunda "müstahsil makbuzu" vb. belgeler düzenlenmektedir. Lületaşı işleme ustalarının çoğu özel sipariş ile çalışıp, kişisel ürünler yapmaktadır. Bu sebeple de yurtdışına sipariş üzerine yapılan ürünlerin hepsinin kayıt altına alınıp, miktarlarının belirlenmesi mümkün görülmemektedir (www.mta.gov.tr, 2019).

Eskişehir lületaşı işlemeciliğine yoğunlaşırken sadece bir tane müzeye sahip olması eksiklidir. Dünyada ise lületaşından yapılmış eserlerin sergilendiği 29 kültür müzesi bulunmaktadır. Bunlar; Avustralya'da iki, Belçika'da bir, Kanada'da iki, Danimarka'da bir, İngiltere beş, Fransa'da dört, Japonya'da bir, İtalya'da bir, Hollanda'da dört, İsviçre'de bir, ABD'de altı ve Batı Almanya'da iki adet müze vardır (Erkaplan, 2000).

Osmanlı'dan günümüze kadar Eskişehir ile özdeşleşmiş olan Lületaşı dünyadaki üreticileri daha çok sahip çıkarak ve değer vererek özel müzeler açılmasına sebep olduğu gözlemler dâhilindedir. İlaveten, lületaşı işlemeciliğinin eğitim sorunları da vardır. Eskişehir valiliği aracılığıyla 1989 yılında lületaşı eğitimi veren okul açılmıştır. Bu okulda lületaşı oluşumu ve işleme yöntemleri araç gereç ve malzemeler, desen tasarımları, sanat tarihi, iş idaresi, Türk kültürü, ekonomi ve piyasa bilgisi alanında öğrencilere eğitim verilmiştir. Ancak, araç tahsis edilmemesi, eleman yetersizliği, maddi imkansızlık, politik sebeplerden dolayı okul eğitime ara vermek zorunda kalmıştır.

Yurt dışından tanıtım için büyük bir reklam olabilecek olan festivaller "Beyaz Altın Festivali" adı altında 1991 yılına kadar her yıl düzenlenmiştir (Dağılğan, 1994). Lületaşı işlemeciliği sektöründe meslek olarak görenlerin sayısı giderek azalmaktadır. Usta-çırak ilişkisi ile öğrenilen bir meslektir ya da babadan oğula geçmiştir (Algan, 1999).

IV. ARAŞTIRMANIN TASARIM VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesi için lületaşı işlemeciliğini üretim, tasarım, eğitim, satış ve sorunları açısından değerlendirerek, lületaşı işlemeciliğinin katkısını artırabilmek amacıyla önerileri sunmaktır. Böylelikle belirli özellikleriyle dünyada farklılaşan Eskişehir lületaşı işlemeciliğinin şehir markasının gelişimine katkısı desteklenmiş olacaktır.

Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesi için lületaşı işlemeciliğinin değerlendirilmesi çerçevesinde yapılan keşifsel araştırmada; veri toplama yöntemi olarak birincil veri toplama yöntemlerinden mülakat (görüşme) yöntemi kullanılmaktadır. Bu çalışmada katılımcılar aranarak randevu talep edilmiş; görüşmeler katılımcıların makamlarında yapılmıştır. Planlanan saatten önce görüşmenin yapılacağı işletmeye veya kuruma ulaşılmış ve görüşmenin yapılacağı ortamın sessiz ve uygun olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle hazırlanan sorular yöneltilmiştir. Görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanılmış ve önemli olduğu düşünülen yerler not edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Eskişehir ilinde lületaşı işlemeciliği ile ilgili tüm bireyler oluşturmaktadır. Evrendeki bireylere, amaçlı örnekleme yönteminden kartopu örnekleme tekniği kullanılarak; lületaşı ile ilgilenen ve yeterli bilgiye sahip olduğu düşünülen katılımcıların tespit edilmesi ve bu katılımcıların vesilesiyle yeni katılımcılara ulaşarak, sekiz katılımcıdan oluşan örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu sekiz katılımcıdan biri; Eskişehir Belediye Başkan Yardımcısı, diğerleri; Lületaşı Derneği Başkanı ve altı lületaşı ustasından oluşmaktadır. Araştırma konusunun gerçek ortamlarında tanımlandığı ve katılımcıların bilgileri, görüşleri ve deneyimleri ortaya konulmak istendiğinden nitel veri analizine bağlı olarak içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Veriler önceden belirlenerek ve temalara uygun sınıflandırılarak, özetlenmekte ve yorumlanmaktadır.

V. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında lületaşıyla ilgilenen ve konuda ehil olan sekiz katılımcı ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler beş ana temada kategorize edilmiştir. Bunlar, Tablo 1’de de görüldüğü üzere sırasıyla eğitim, ürün tasarımı, tanıtım, destinasyon marka imajı, ekonomik katkı olarak sıralanmakta ve ana temalara bağlı alt temalar da yer almaktadır. Ana temalar ve alt temalara göre ayrı ayrı değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 1

Eskişehir
Destinasyon
Markasının
Geliştirilmesinde
Lületaş
462

Kod Listesi

TEMALAR	ALT TEMALAR
Eğitim	Usta-Çırak İlişkisi Lise Üniversite Kurs
Ürün Tasarımı	Pipo ve Türevleri Takılar Süs Eşyaları Endüstriyel Ürünler
Tanıtım	Sosyal Medyada Yer Alma Tanıtım Filmi, Broşürü vs. Hazırlama Fuar ve Festivallere Katılım Fuar ve Festivaller Düzenleme
Destinasyon Marka İmajı	Halkın Yaklaşımı Tarihi Binalar ve Müzeler El Yapımı Ürünler Ekonomik Gelişim Çekici Mekan
Ekonomik Katkısı	Turist Sayısında Artış Ürünlerin Yerli ve Yabancı Pazarda Satışları

Katılımcılar ile görüşmeler sonucunda kategorize edilen ana temaların genel değerlendirilmesi Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2.
Ana Temaların İçerik Analizi Yöntemiyle Çözümlemesi

	EĞİTİM		ÜRÜN TASARIMI		TANITIM		DESTİNASYON MARKA İMAJİ		EKONOMİK KATKISI	
	YETERLİ	YETERSİZ	YETERLİ	YETERSİZ	YETERLİ	YETERSİZ	YETERLİ	YETERSİZ	YETERLİ	YETERSİZ
1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1
2	-	1	1	-	-	1	-	1	-	1
3	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1
4	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1
5	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1
6	-	1	1	-	-	1	-	1	-	1
7	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1
8	-	1	-	1	1	-	-	1	-	1
Toplam	-	8	2	6	1	7	-	8	-	8

Katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevaplarla hazırlanan ana temaların genel değerlendirilmesinde; lületaşı işlemeciliğindeki eğitimlerin yetersiz olduğu sekiz katılımcı tarafından da öngörülmüştür. Eğitimdeki yetersizliği net bir şekilde belirten katılımcılardan altı tanesi yeni ürün üretimi ve tasarımını da yetersiz bulurken iki katılımcı ürün üretimlerinin ve tasarımlarının yeterli olduğunu, lületaşından başka ürün yapılamayacağını düşünmektedir. Lületaşı işlemeciliğinin tanıtımını yedi katılımcı yetersiz bulurken, bir katılımcı tanıtımının yeterli olduğunu düşünmektedir. Lületaşı işlemeciliğinin Eskişehir'in destinasyon marka imajına katkısını sekiz katılımcı da yetersiz bulmuştur. Sekiz katılımcı lületaşı işlemeciliğinin Eskişehir'e ekonomik katkısının da yetersiz olduğunu düşünmektedir.

Alt temalarda katılımcıların cevapları daha detaylı çözümlenerek, sırasıyla Tablo 3'de görüldüğü üzere eğitim temasının alt temaları verilmektedir.

Tablo 3.
Eğitim Temasının Alt Temalarının İçerik Analizi ile Çözümlemesi

	YETERLİ	YETERSİZ	TOPLAM
Usta-Çırak İlişkisi	0	8	8
Lise	7	1	8
Üniversite	8	0	8
Kurs	1	7	8

Lületaşı işlemeciliği başlangıcından günümüze kadar genellikle usta-çırak ilişkisine bağlı olarak ilerlemiştir. Tablo 3'te, usta-çırak ilişkisine bağlı eğitimin yetersiz olduğu belirtilmektedir. Katılımcılar lületaşı işlemeciliğinin lise düzeyinde sanat okullarında veya sanat meslek liselerinde bir bölüm olarak açılmasını gerekli ve yeterli bulurken, bir katılımcı lületaşı işlemeciliğinin eğitiminin lise düzeyinde olmasını yeterli bulmamaktadır. Lületaşı işlemeciliğiyle ilgili üniversitelerde bir bölümün açılmasının, eğitiminin alınmasının gerekli ve yeterli olacağı konusunda tüm katılımcılar hemfikirdir. Lületaşı işlemeciliği eğitimlerinin ilgili kurslar ile de yapılacağını düşünen bir katılımcı var iken, yedi katılımcı yetersiz bulmaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre lületaşı işlemeciliğinde eğitimin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Lületaşının işlemeciliğine başlanıldığı yıldan bugüne kadar birkaç kez lületaşı okulu açılrsa da yürütülemediği için kapatılarak usta-çırak ilişkisi içinde devam ettirilmektedir. Lületaşı işlemeciliğinin en büyük problemlerinden biri olan genç ustaların yetişmemesinin nedeni, günümüz gençlerinin usta-çırak kültürüne uzak olmasıdır.

Hem genç ustaların yetişebilmesi için hem de çalışmakta olan ustaların kendilerini geliştirebilmesi için düzenli okul eğitiminin olması gerekmektedir. Lületaşı işlemeciliğinin eğitimi için dönemlik kurslarında yeterli olmadığı düşünülmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre lületaşı işlemeciliği ile ilgili meslek liselerinde bölümlerin açılması ve bu bölümlerde öğrencilere lületaşının oluşumundan tasarımına kadar her bilginin öğretilmesi gerekmektedir. Lületaşı işlemeciliği ile ilgili üniversitelerin güzel sanatlar fakültesinde de bölüm açılarak lületaşı işlemeciliğine akademik boyut kazandırılabilir ve geleneksel tasarımların yanında sanatsal tasarımlar ve ürünler ortaya çıkabilir. Lületaşı işlemeciliği ile ilgili verilecek teknik dersler, desen tasarımları, tarihi ve kültürel dersler, piyasa ve pazarlama dersleri gibi birçok eğitimle lületaşı işlemeciliği farklı bir boyut kazanabilir.

Lületaşı işlemeciliğinde ürünler uzun yıllardır aynı kalıp içerisinde üretilmektedir. Bunun üzerine Tablo 4'de görüldüğü gibi ürün tasarımı alt temalarına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 4.

Ürün Tasarımı Temasının Alt Temalarının İçerik Analizi ile Çözümlemesi

	YETERLİ	YETERSİZ	TOPLAM
Pipo ve Türevleri	1	7	8
Takılar	8	-	8
Süs Eşyaları	2	6	8
Endüstriyel Ürünler	2	6	8

Ürün tasarımına ilişkin alt temalar incelendiğinde, pipo ve türevlerini bir katılımcı yeterli bulurken; yedi katılımcı yetersiz olduğunu, pipo tasarımlarının daha modern ve sanatsal yapılması gerektiğini düşünmektedir. Takı tasarımlarında ise katılımcıların hepsi yeterli olduğunu düşünmektedir. Süs eşyalarına bakıldığında da iki katılımcı ürünlerin yeterli olduğunu düşünürken, altı katılımcı süs eşyaları tasarımlarını yetersiz bulmakta daha modern ve kullanışlı ürünlerin yapılabileceğini düşünmektedir. Yakın zamanda gelişen lületaş endüstriyel ürünlerini, lületaşının yapısından dolayı iki katılımcı yeterli bulurken, altı katılımcı yapısındaki özellikler nedeniyle endüstrinin birçok alanında kullanılabileceğini düşünmekte ve buna ilişkin üretimleri yetersiz bulmaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre yeni ürün üretimi ve tasarımı da sorun teşkil etmektedir. Ürün tasarımlarındaki problemlerinde temelinde eğitim sorunları yatmaktadır.

Lületaşından pipo ve türevleri, takılar, süs eşyaları gibi birçok ürün üretilmektedir. Lületaşının ismini de aldığı, pipoların birçok şekli yapılmaktadır. Fakat pipo tasarımlarında kendini geliştirmiş birkaç usta haricinde genellikle aynı tarz ve teknikle yapılan birbirine benzer ürünler yapılmaktadır. Lületaşının özelliklerine bakıldığında, nemi emme özelliği olan gözenekli bir yapısının olması endüstriyel ürün üretiminde de kullanılabileceğini göstermektedir. Lületaşının kullanım alanları araştırıldığında birçok sanayi alanında kullanılabileceği yazılsa da kullanım alanı henüz gelişmemiştir. Emici özelliği sayesinde birkaç kedi kumu üreticisi ürünlerinde lületaş kullanılmaktadır. Emici özelliği ve nemli yapısı sayesinde kolay şekil alan lületaşını, koku taşı ve dekoratif taş yapımında kullanan dekorasyon firmaları da bulunmaktadır. Yakın zamanda lületaşının endüstriyel alanda daha çok kullanılması beklenmektedir.

Lületaş işleciliğinin tanıtımının alt temaları Tablo 5’de görüldüğü gibi dört alt temada değerlendirilmiştir.

Tablo 5.

Tanıtım Temasının Alt Temalarının İçerik Analizi ile Çözümlemesi	YETERLİ	YETERSİZ	TOPLAM
Sosyal Medyada Yer Alma	-	8	8
Tanıtım Filmi, Broşürü vs. Hazırlama	-	8	8
Fuar ve Festivallere Katılım	2	6	8
Fuar ve Festivaller Düzenleme	1	7	8

Alt temalar sırasıyla incelendiğinde; sosyal medyada lületaş işleciliği ve üretilen ürünlerin tanıtımını sekiz katılımcı da yetersiz bulmuştur. Lületaş işleciliği hakkında tanıtım filmi, broşürü vs.

**Eskişehir
Destinasyon
Markasının
Geliştirilmesinde
Lületaşı**

hazırlanması da; sekiz katılımcı tarafından eksik bulunmuştur. Lületaşı işlemeciliğini tanıtmak amacı ile fuar ve festivallere katılımı; altı katılımcı yetersiz bulurken, iki katılımcı yeterli bulmaktadır. Lületaşı ve işlemeciliği ile ilgili düzenlenen festival ve fuarları; bir katılımcı yeterli bulurken yedi katılımcı içerik olarak yetersiz bulmaktadır.

Katılımcıların, lületaşı işlemeciliğinin tanıtımı konusunda görüşlerinin olumlu olmadığı gözlenmektedir. Tanıtım çalışmalarında profesyonel destek alınması durumunda Eskişehir destinasyon marka imajına önemli bir avantaj sağlayacağı öngörülmektedir. Fakat organizasyonlar profesyonel şekilde yapılmadığı için katılımcılar tarafından başarılı bulunmamaktadır. Fuar, festival gibi organizasyonların maddi ve siyasi nedenlerden dolayı verimli şekilde yapılamadığı düşünülmektedir. Ulusal ve uluslararası katılımın olduğu organizasyonlar lületaşı işlemeciliğinin tanıtılması için önemli faaliyetler olarak görülmektedir. Sosyal medyada lületaşı işlemeciliği ile ilgili haberlerin olması, lületaşının Eskişehir'e ait bir maden olarak tanınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Lületaşı ve işlemeciliği ile ilgili tanıtım filmleri çekilmesi, internet veya yazılı basın için broşür vs. hazırlanması gerektiği de düşünülmektedir. Tanıtım için düşünülen bu faaliyetlere bütçe ayrılması veya sponsor bulunması gerekmektedir. Bu nedenle yetkili kurumların fizibilite çalışmaları yapması önem arz etmektedir.

Lületaşı işlemeciliğinin Eskişehir destinasyon marka imajına katkısı Tablo 6'da görüldüğü üzere beş alt kümede değerlendirilmiştir.

Tablo 6.
Destinasyon Marka İmajının Alt Temalarının İçerik Analizi ile Çözümlemesi

	YETERLİ	YETERSİZ	TOPLAM
Yerel Halkın Yaklaşımı	8	-	8
Tarihi Binalar ve Müzeler	2	6	8
El Yapımı Ürünler	6	2	8
Ekonomik Gelişim	-	8	8
Çekici Mekan	-	8	8

Destinasyon marka imajı ana teması genel olarak incelendiğinde sekiz katılımcı yetersiz olduğunu düşünürken, alt temalar çözümlendiğinde yerel halkın yaklaşımının destinasyon marka imajına katkısının yeterli olduğunu düşünmektedirler. Tarihi binalar ve müzelerinde lületaşı işlemeciliği ve ilgili ürünlerin sunumunun Eskişehir'in destinasyon marka imajına katkısının iki katılımcı yeterli olduğunu düşünürken, altı katılımcı yetersiz olduğu fikrindedir. Lületaşı işlemeciliğinde çoğunlukla el yapımı ürünler yapılmaktadır ve altı

katılımcıya göre bu yeterli iken iki katılımcıya göre el yapımı ürünler yetersizdir. Lületaşı işlemeciliğinin Eskişehir'in destinasyon marka imajına ekonomik katkısını sekiz katılımcı da yetersiz bulmaktadır. Çekici mekanlarda lületaşı işlemeciliği ve ilgili ürünlerin sunumu sekiz katılımcıya göre de yetersiz olarak değerlendirilmektedir.

Lületaşı işlemeciliğinin tanıtılması için gereken profesyonel desteğin, Eskişehir'in destinasyon marka imajına katkısını da etkileyeceği bilinmektedir. Katılımcılar, lületaşı işlemeciliğinin Eskişehir'in destinasyon marka imajına katkısı yetersiz olduğunu düşünse de, yerel halkın yaklaşımını yeterli görmektedir. Lületaşı işlemeciliği ve Eskişehir için ne kadar değerli olduğu ile ilgili maalesef Eskişehir halkı da yeterli bilgiye sahip değildir. Fakat lületaşı madenin çıkarılmasından işlenip, satışa sunulmasına kadar olan süreç de çalışanlar da Eskişehir halkı olduğu için işin içinde bulunan halkın yaklaşımı destinasyon marka imajına önemli derecede katkı sağlamaktadır. Lületaşı işlemeciliğinde ürünlerin tamamı el yapımı olduğu için manevi değerinin fazla olduğu düşünülmektedir.

Ziyaretçilerin önünde işleyen ustalar kendi el maharetlerini kattıkları ürünleri satışa sunmaktadır. Ustalar lületaşını kendi duygu ve düşüncelerine göre şekillendirdikleri gibi özel sipariş üzerine işlemler de yapmaktadırlar. Lületaşı işleme ustalarının çalıştıkları ve satış yaptıkları atölyeler çoğunlukla Eskişehir'in tarihi mekanlarından biri olan Odunpazarı Konakları'nda yer almaktadır. Lületaşının Tarihi Odunpazarı Konakları'nda bulunması ziyaretçiler tarafından memnuniyetle karşılanmaktadır. Lületaşı Müzesinin de Odunpazarı'ndaki Kurşunlu Külliyesinin içinde olması ziyaretçilere kolaylık sağladığı gibi bilmeyerek gelen ziyaretçilerinde fikir edinmesini sağlamaktadır. Lületaşı Müzesinin Kurşunlu Külliyesi'nin içinde olması tarihi dokusu yönünden çok cazip olmasına rağmen küçük ve tek olması da yetersiz görülmektedir. Dünya'da lületaşından yapılmış eserlerin sergilendiği yirmi dokuz tütün kültürü müzesi bulunurken Türkiye'de sadece bir tane lületaşı müzesi bulunmaktadır. Bu da lületaşı ile ilgili müze konusunda yetersiz olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların görüşlerine göre lületaşı ile ilgili çekici mekanların yapılması gerekmektedir. Bu mekanlar ziyaretçilerin lületaşı madenin çıkarılmasından işlenip ürünün hazır hale gelmesine kadar olan süreci görebilecekleri, lületaşı işlemini kendilerinin de deneyebileceği alanlardan oluşturulmalıdır. Nevşehir de çömlek atölyesine giden ziyaretçilerin yapım aşamasını izlediği ve kendilerinin de denediği tarzda çekici mekanların yapılması Eskişehir'in destinasyon marka imajına ekonomik katkısının da büyük olacağı düşünülmektedir. Lületaşı

işlemeciliği Eskişehir'in destinasyon markasına çok da katkı sağlayamamaktadır. Etkili olabilmesi için katılımcıların, belediyelerin, kamu kuruluşlarının sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir.

Lületaş işlemeciliğinin Eskişehir'e olan ekonomik katkısı incelendiğinde sekiz katılımcı da yetersiz olduğunu savunmaktadır. Tablo 7'de görüldüğü üzere alt temalar iki açıdan incelenmektedir. Lületaş işlemeciliğinin Eskişehir'e olan ekonomik katkısı alt temalara ayrıldığında turist sayısındaki artış sekiz katılımcı tarafından da yetersiz bulunmaktadır. İlaveten, ürünlerin yerli ve yabancı pazarda satışları incelendiğinde yedi katılımcı yetersiz bulurken, bir katılımcı yeterli bulmaktadır.

Tablo 7.

Lületaş işlemeciliğinin Eskişehir'e Ekonomik Katkısının Alt Temalarının İçerik Analizi ile Çözümlemesi

	YETERLİ	YETERSİZ	TOPLAM
Turist Sayısında Artış	-	8	8
Ürünlerin Yerli ve Yabancı Pazarda Satışları	1	7	8

Lületaş işlemeciliğinin Eskişehir'in ekonomisine katkısının yetersiz olduğu konusunda katılımcıların hemfikir olduğu görülmektedir. Eskişehir'e ekonomik katkısı detaylı incelendiğinde lületaş işlemeciliğinin turist sayısının artışında yeterli olmadığı düşünülmektedir. Eskişehir'e çok fazla ziyaretçi gelmektedir fakat bunların yüzde kaçının özellikle lületaş işlemeciliği için geldiği kayıtlarda olmadığı için maalesef bilinmemektedir. Ayrıca lületaş işlemeciliğini çoğu ziyaretçi Eskişehir'e turistik gezi için geldikleri esnada öğrenmektedir. Lületaş işlemeciliği tanıtımının iyi yapılmasıyla Eskişehir'in ekonomisine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Lületaş işleme ustalarından bazıları yabancı pazarda özel sipariş üzerine satış yapmakta fakat resmi olarak kayıt altına alınmadığından dolayı ne kadar bir ihracat payına sahip olduğu bilinmemektedir. Katılımcılardan bir tanesi bu satışları yeterli bulsa da yedi katılımcı yetersiz bulmaktadır. Lületaş işlemeciliğinin geliştirilmesi, tanıtımının iyi yapılması ile yerli ve yabancı pazarda ürün satışlarının artması ve Eskişehir'e ekonomik anlamda büyük katkı sağlaması beklenmektedir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Pazarda rekabette bulunmak isteyen bölge, ülke veya şehirler logo, sembol vb. kimlik oluşturulan durumlar ile markalaştırılarak destinasyon pazarlaması gerçekleştirilmektedir. Destinasyon markasının oluşturulma aşamasında; plan yapılarak, marka oluşturulması düşünülen ürünün

özelliklerini iyi anlamak gerekmektedir. Yapılan plan geliştirilerek, ürün ve marka stratejilerini destekleyen uygulama ve taktikler hazırlanmalı ve geliştirilen planın uygulanmasında, logo vb. materyallerin ne zaman kullanılacağı belirlenmelidir. Uygulanan planın değerlendirilmesinde ise sonuca bağlı olarak gereken düzenlemeler ve ziyaretçilerin verdikleri tepkiler belirlenmektedir.

Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesi için lületaş işleciliğinin değerlendirilmesi ve katabileceği değeri artırmak amacıyla öneriler sunma odaklı bu çalışmada, ulaşılan sonuçların değerlendirilmesinden; lületaş işleciliğini Eskişehir'in destinasyon ürünü olarak ön plana çıkarılması gerekliliğini savunulmaktadır. Katılımcılar, özellikleri açısından dünyadaki en iyi lületaşının Eskişehir'de çıkarılması ve bunun tanıtımı ile Eskişehir'in farklı bir özelliğiyle dikkat çekeceğini düşünmektedir. Ancak, lületaş işleciliğinin bilinirliğinin az olması, çoğu ustanın işlemelerinde klasik motiflerle sınırlı kalması, Eskişehir'e ekonomik kazanç sağlamada yetersiz olması lületaş işleciliğinin Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesindeki gücünü sınırlandırmaktadır. Bu açıdan, lületaş işleciliği ile ilgili eğitimlerin verilebileceği meslek lisesinde, meslek yüksekokullarında ve üniversitelerde bölümlerin açılması gerekmektedir. Lületaş ustalarının da kendilerini geliştirebilmesi açısından sanat, tarih, pazarlama ve finans gibi konularda eğitim almaları gerekmektedir. Lületaş işleciliğinin tanıtılması için turizm şirketleri ile görüşülerek Eskişehir'i anlatan reklam ve afişlerinde, lületaşını ön plana çıkaran temaları kullanmaları konusunda yönlendirme yapılmalıdır. Eskişehir iline ait lületaşını en iyi şekilde yansıtabilecek logo ve slogan çalışmalarına odaklanılmalıdır. Lületaş ve işleciliği ile ilgili broşürler, kısa film ve belgeseller hazırlanmalıdır. Lületaşının madenden çıkartılmasından başlanarak tüm işlemlerinin resmi kayıt altına alınmalıdır.

Bu süreçte, merkezi ve yerel otoriteler birlikte hareket etmeli, kamu ve özel işletmeler, halk koordineli şekilde destinasyonun geliştirilmesine hizmet etmelidir. Bu noktada lületaş işi yapan işletmelerin hem ürün tasarım ve sergilenmesinde hem de eğitim açısından büyük destek vermesi gerekmektedir. Bu çalışmada, daha önce sadece hammadde ve ürünleri açısından lületaşının incelenmesine dayanan çalışmalara ek olarak destinasyon ürünü olarak lületaşının ön plana çıkarılması çalışılmıştır. Gelecek çalışmalarda, lületaşının ülke imajı açısından değerlendirilmesi ile daha geniş bir bakış açısı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, G. (2007). *Turizmde Destinasyon Pazarlaması, Genel Turizm-Turizmde Temel Kavramlar ve İlkeler*, Editör: Orhan İÇÖZ, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Algan, E. (2012). Eskişehir’de Lületaşı, *Sanat& Tasarım Dergisi*, 5(8): 1-31. Doi: 10.20488/www-std-anadolu-edu-tr.220235
- Ateşoğlu, İ. (2003). Marka inşasında Slogan, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1): 256-264.
- Bahar, O. & Kozak, M. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bardakoğlu, Ö. & Pala, T. (2009). *Destinasyon Pazarlamasında Örgütlenme*, 10. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bilim, C. (1999). Denizköpüğü, Lületaşı, *Anakara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, Sayı:8, Anakara.
- Budanur, G. (1977). *MTA Enstitüsünce Bilinen Türkiye Yer altı Kaynakları Envanteri*, Ankara: Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü Yayınları.
- Buhalis, D. (2000). Marketing The Competitive Destination of The Future, *Tourism Management*, 21(1): 97-116.
- Cathy, H. Kara, W. ve Kang, S. (2004). Image Assessment for A Destination with Limited Comparative Advantages, *Tourism Management*, 25(1): 121-126.
- Coltman, M. M. (1989). *Tourism Marketing*, NewYork:Van Nostrand Reinhold.
- Dağılğan, N. (1994). *Lületaşı*, Yüksek Lisans Tezi, , Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (1996). *Lületaşı, Tabakalı Sepiyolit*, Atapulgit, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu, Diğer Endüstri Mineralleri Çalışma Grubu Raporu.
- Erkaplan, E. (2000). *Eskişehir İl Merkezinde Lületaşından Üretilen Takı Örnekleri ve Yeni Tasarımlar*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eskişehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2013). *Lületaşı*, Eskişehir: İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Yayınları.
- Ethem, M. Y. (1990). *A’dan Z’ye Kıymetli ve Yarı Kıymetli Taşlar (Süs Taşları)*, Ankara: Mars Matbaası.
- Gümüşsoy, E. (2013). 1830-1914 Arası Eskişehir Lületaşı Madeni ile İlgili Bazı Tespitler, *ESOGÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1): 169-193.
- Gürbüz, A. (1995). Pazarlama Süreci İçerisine Turizm İşletmelerinde Yeni Turistik Ürün Planlama ve Geliştirmenin Önemi, *Pazarlama Dünyası*.

- Howie, F. (2003). *Managing the Tourist Destination*, London: Thomson Continuum.
- Işık, C. E. (2011). *Türkmenokat-Karatepe (Eskişehir) Bölgesi Yumrulu Sepiyolitlerinin (Lületaş) Jeolojisi, Mineralojisi, Karakterizasyonu ve Kullanım Alanı, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.*
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, 2. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kotan, N. (2018). *Destinasyon Pazarlaması Olarak Alternatif Turistik Ürün Olarak Termal Turizmi: Erzurum İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*, 12.Baskı, Prentice Hall.
- Kozak, M. (1999). *Lületaş ve Kültür Turizmi Açısından Önemi. Kültür Turizmi Semineri, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Safranbolu: Safranbolu Meslek Yüksekokulu.*
- Kuşoğlu, Z. (1989). *Lületaş Eskişehir Taşı, Eskişehir 2.Uluslararası Lületaş Beyaz Altın Festivali Haberleri, Eskişehir Yunus Emre Kültür ve Sanat Yayını.*
- Lamb, C. & Mcdaniel, C. (2010). *Essential of Marketing*, 7.Baskı, South-Western, Division Of Thomsan Learning.
- Laws, E. (2002). *Tourism Marketing*, Londra: Continuum.
- Logman, M. (1997). *Marketing Mix Customization and Customizability*, Business Horizons.
- Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Newyork Usa:Routledge.
- Özdemir, G. (2008). *Destinasyon Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Palmer, A. (1994). *Principles of Services Marketing*, Berkshire: McGraw-HillBook Company.
- Sabah, E. & Çelik, M. S. (1998). *Sepiyolit*, Afyon: İnci Ofset.
- Sertkaya, O. F. (1989). *Türkçe Tıp Metinlerinde Lületaş, Eskişehir II. Uluslararası Lületaş Beyaz Altın Festivali "Beyaz Altın Semineri", Eskişehir.*
- Swarbrooke, J. (1995). *The Development and Management of Visitor Attractions*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Tekin, C. (1972). *Lületaş Sektörünün Ekonomik Analizi*, Yayımlanmış Doktora Tezi, Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Timur, N. (1972). *Lületaş Mamulleri İhracatının Geliştirilmesinde Pazarlama Karmasının Oluşturulması ve Eskişehir'deki İhracatçı Kuruluşlara İlişkin Araştırma, Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Dergisi, Eskişehir.*

- Ürersoy, T. (1989). Beyaz Altın Festivali, Beyaz Altın Kongresi Notları, Eskişehir: Eskişehir Valiliği Yayınları.
- www.mta.gov.tr, (Erişim tarihi: 12.06.2019).
- www.wowturkey.com/forum/viewtopic.php?t=119036, (Erişim tarihi: 12.06.2019).
- Yazıcı, A. (1997). *19.Yüzyılda Eskişehir'in Ekonomik Durumu*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yersel, Ş., F. (1930). *Eskişehir*, Eskişehir: Sakarya Matbaası.
- Youell, R. (1998). *Tourism: An Introduction*, Pearson Education, longman, pp.214.
- Zengin, B. & Erkol, G. (2015). Şanlıurfa'da bulunan yöresel yiyecek içecek işletmelerinin pazarlama stratejilerinin şehrin turizm açısından pazarlana bilirliğine etkileri, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(9), 599-614. Doi: <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.534>

MEERSCHAUM İN THE DEVELOPMENT OF ESKİŞEHİR DESTINATION BRAND

EXTENDED SUMMARY

Destination marketing is the complete of marketing effort applied to show the attractiveness and qualities of a region, a place or a product to people or travel organisers. The goal of Destination Marketing is to shape tourism requests and manage demand. Therefore, against increasing competition in international markets recently, it requires an intense focus on branding efforts.

Destination branding is an important feature that gives the destination an identity, separating it from simalar ones. Eskisehir, as one of the cities trying to develop a destination brand, attracts the attention of the visitors with its different characteristics. As well as its many features, Eskisehir is also known as the center of the meerschaum mine, which has the best features in the world. Almost all of the commercially workable meerschaum deposits are located in Eskisehir and also various products made of meerschaum are offered, but the contribution of Eskişehir to the development of destination brand is not at the desired level.

So the aim of the research is to determine the problems and offer suggestions for developing Eskisehir destination brand by evaluating the meerschaum processing in terms of contribution Education, Product Design, Promotion, destination brand image and the economy of the city. For this purpose, interview method is used as one of the primary data collection methods in the exploratory research conducted within the framework of the evaluation of the meerschaum processing. The participants of the research is all the people related to the processing of meerschaum processing in Eskisehir province. A sample group of eight participants was formed using snowball sampling from the intended sampling

method. As the research subject was defined in real environments and the participants' information, opinions and experiences were wanted to be revealed, the content analysis method was used based on qualitative data analysis. The data are classified and summarized and interpreted according to the themes.

Within the scope of the research, the information obtained from the interviews with eight participants who are interested and competent in the subject is categorized into five main themes. These are listed as Education, Product Design, Promotion, destination brand image, economic contribution, and also sub-themes linked to the main themes have been identified. Under the main theme of education; master-apprentice relationship, High School, University and course sub themes were evaluated. Under the main theme of product design, sub themes of pipes and derivatives, jewelry, ornaments and industrial products were examined. Under the main theme of promotion; social media coverage, promotional film brochures etc. the sub-themes of preparation, participation in fairs and festivals, organizing fairs and festivals are covered. Within the context of the main theme of destination brand image, sub-themes of public approach, historical buildings and museums, handmade products, economic development and attractive spaces were examined. In the context of the main theme of economic contribution; increase in the number of tourists and sales of products in domestic and foreign markets sub themes were addressed.

In the general evaluation of the main themes decided on the answers to the questions posed to the participants, it was also predicted by eight participants that the trainings in the meerschaum processing were insufficient. Six of the participants who clearly stated the lack of Education found the production and design of new products insufficient, as well, while two participants thought that their production and design were sufficient and no other products could be made from the meerschaum. While seven participants find the promotion of meerschaum processing insufficient, one participant thinks the promotion is sufficient. Eight participants found the contribution of the meerschaum processing to Eskisehir's destination brand image insufficient. Eight participants consider that the economic contribution of meerschaum processing to Eskisehir is insufficient.

According to the opinions of the participants, it is understood that education in the meerschaum processing is insufficient. Although the school has been opened several times since the beginning of the processing of the meerschaum processing, it is closed and continued in the master-apprentice relationship because it cannot be run. The reason why the young Masters do not grow up which is one of the biggest problems of Meerschaum processing, is that today's young people are far from the master-apprentice culture. In order for the young masters to be educated and for the working Masters to improve themselves, regular school education is required.

According to the opinion of the participants, the production and design of new products are also problematic. Problems in product design are based on educational problems. Many products such as pipes and derivatives, jewelry,

ornaments are produced from the meerschaum. Many forms of pipes are made, from which the meerschaum takes its name. However, pipe designs are made with similar products, usually made with the same style and technique, except for a few self-developed craftsmen.

It has been observed that the participants' views on the promotion of meerschaum processing are not positive. In case of professional support in promotional activities, it is predicted that Eskişehir destination will provide an important advantage to the brand image. However, since the organizations are not conducted in a professional manner, they are not successful in participants. It is thought that organizations such as fairs and festivals cannot be organized efficiently for financial and political reasons. The lack of news on social media about meerschaum processing is a significant shortcoming. There is a need for Making promotional films about Meerschaum and its processing, brochures for the internet or print media etc. These activities that are considered for promotion should be budgeted or sponsored. Therefore, it is important for authorized institutions to conduct feasibility studies.

Participants consider the local people's approach sufficient, even though they think that the contribution of the meerschaum processing to Eskişehir's destination brand image is insufficient. On the other hand, historical buildings and museums and their contribution to economic development are considered insufficient. According to the opinions of the participants, attractive venues related to the meerschaum need to be built. It is seen that the participants agree that the contribution of meerschaum processing to Eskişehir's economy is insufficient.

Keyword: Destination Marketing, Destination Brand, Meerschaum.

YÖNETİCİ BİR KADIN İSE LİDER PROTOTİPİ FARKLILAŞIR MI?¹

Yönetici Bir
Kadın İse
Lider
Prototipi
Farklılaşır
Mı?

Prof. Dr. Güler SAĞLAM ARI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü
guler.saglam@hbv.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-4411-6609

Doç. Dr. Nuray GÜNERİ TOSUNOĞLU

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü
nuray.tosunoglu@hbv.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-0771-421X

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-6442-9867

477

ÖZ

Amaç: Bu çalışma örtük liderlik teorileri çerçevesinde kadınların ve erkeklerin zihinlerindeki lider ve kadın lider prototiplerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kadınlar ve erkeklerin zihinlerindeki lider prototipleri ile yönetici bir kadın olduğunda lider olarak kabul görmesi için belirledikleri prototip farklılaşmakta mıdır sorusu araştırmanın temel çıkış noktasıdır.

Yöntem: Bu çalışma, çalışanların cinsiyet faktörü göz önüne alındığında lider-kadın lider özelinde örtük liderlik teorilerine ilişkin farklılıkları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen karşılaştırmalı nicel bir araştırmadır. Çalışmanın örneklemini Sivas Cumhuriyet Üniversitesi rektörlük yerleşkesinde çalışan 307 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada Tabak, Kızıloğlu ve Türköz'ün (2013) Türkiye için geliştirdiği "örtük liderlik teorisi" ölçeği kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda lider prototipleri kişisel ahlak, beceriklilik- etkileycilik, duyarlılık ve güç olmak üzere dört boyut altında toplanmıştır.

Bulgular: Analiz sonuçlarına göre, genel lider prototiplerine ilişkin olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından ortalama değerler arasında bir farklılık bulunmamıştır. Erkek ve kadın personelin, kadın yöneticilerin lider olarak kabul

¹ Bu çalışma 10-13 Ekim 2017 tarihleri arasında Ohrid, Macedonia'da gerçekleştirilen Second Mediterranean International Congress on Social Sciences'da (MECAS II) sözlü bildiri olarak sunulmuş, kısa özeti basılmıştır.

görmesi için bekledikleri özelliklere ilişkin tüm alt boyutlarda ortalama değerler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın personelin bir liderden beklentileri ile yönetici bir kadın olduğunda beklentileri arasında alt boyutların hiçbirinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Erkek personelin ise bir liderin özelliği olarak gördükleri ve kişinin lider olarak kabulü için aradıkları özellikler ile yönetici bir kadın olduğunda lider olarak kabul görmesi için önemli buldukları özellikler arasında fark bulunmuştur.

Sonuç: Araştırma sonuçlarına göre, kadın katılımcılar için bir liderin sahip olması ve kabulü için gerekli bulunan özellikler, liderin cinsiyetine göre değişmemektedir. Erkek katılımcıların zihninde ise, lider prototipi ile kadın yöneticilerin liderliğine dair prototip kişisel ahlak ve beceriklilik-etkileyicilik boyutlarında farklılaşmaktadır. Buna göre, kadın yöneticilere dair liderlik prototiplerinin, erkeklerin zihnindeki ideal lider özellikleri ile örtüşmediği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örtük liderlik teorisi, lider prototipleri, liderlik, kadın yöneticiler, cinsiyet.

IS THE LEADER PROTOTYPE DIFFERENT IF THE MANAGER IS A WOMAN?

ABSTRACT

Aim: This study aims to reveal the leader and women leader prototypes in the minds of women and men within the framework of implicit leadership theories. With the leader prototypes in the minds of women and men, the question of whether the prototype they determined to be accepted as a leader differs when a manager is a woman is the main starting point of the research.

Method: This study is a comparative quantitative study conducted in order to determine the differences regarding implicit leadership theories in terms of leader-woman leader, considering the gender factor of employees. The sample of the study consists of 307 administrative staff working in Sivas Cumhuriyet University rectorate campus. In the study, Tabak, Kızıloğlu and Türközü's (2013) developed for Turkey "Turkish Implicit Leadership Questionnaire (TILQ)" scale is used. As a result of the factor analysis, leader prototypes were collected under four dimensions: personal morality, versatility-impressive, sensitivity and power.

Findings: According to the results of the analysis, there was no difference between the mean values of the participants in terms of gender regarding the general leader prototypes. A statistically significant difference was found between the average values of male and female staff in all sub-dimensions regarding the qualities expected by female managers to be accepted as leaders. No significant difference was observed in any of the sub-dimensions between the expectations of female staff from a leader and their expectations when the manager is a woman. Male personnel, on the other hand, found a difference between the characteristics they regard as a

leader and the characteristics they seek to be accepted as a leader and the characteristics that they consider important to be accepted as a leader when the manager is a woman.

Results: According to the results of the research, the characteristics required for the female participants to have and accept a leader do not vary according to the gender of the leader. In the minds of the male participants, the leader prototype and the prototype of leadership of female managers differ in personal morality and versatility-impressive dimensions. Consequently, it can be said that leadership prototypes for female managers do not coincide with the ideal leader traits in the minds of men.

Keywords: Implicit leadership theory, leader prototypes, leadership, women leader, gender.

I. GİRİŞ

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde henüz ortak bir tanım üzerinde görüş birliği olmasa da liderliğin; amaç, lider, izleyenler ve koşulların bir arada düşünülmesini gerektiren bir olgu olduğu konusunda bir uzlaşma mevcuttur. Önceleri liderliğin anlaşılmasında lider üzerinde yoğunlaşan bir yaklaşım hâkim iken daha sonra izleyicilerin de bu süreçteki belirleyiciliğinden yola çıkarak izleyenler araştırılmaya başlanmıştır. Liderlik kategorizasyon teorisi ile Lord, Foti ve De Vader (1984) bu yaklaşımın öncülerindedir. Literatürde örtük liderlik teorisi adı ile yer alan ve izleyenlerin algı ve değerlendirmelerine odaklanan bu yaklaşım, takipçilerin bilişsel süreçleri çerçevesinde zihinlerinde ideal bir lider prototipi olduğu ve kimleri lider olarak kabul ettiklerinin bu prototipe göre şekillendiği varsayımına dayanmaktadır. Bu prototiplere uymayanlar lider olarak kabul görmemekte ve etkin bulunmamaktadır. Lider prototipleri ("best exemplars") izleyenlerin liderden beklediği özellik ve davranışları ifade etmekte, bu özellikler karşılandığında ise liderin izleyenler üzerindeki etkisi artmaktadır. Bireyin algılanan davranışları bu özellikler ile eşleştikçe lider olarak seçilme ve etkili bulunma olasılığı da yükselmektedir. Astların liderlik prototiplerine uyan yöneticiler, daha fazla sosyal güç, daha kaliteli yönetici-ast ilişkisi ve daha iyi iş sonuçları elde etmekte, bu uyum astlarda da performans artışı, iş tatmini, bağlılık, işgücü devri ve devamsızlıkta düşüşe neden olmaktadır (Hunt et al.,1990).

Sosyal olarak arzu edilen (socially desirable characteristics) bu özellik ve davranışlar, çevresel, sektörel, örgütsel, bireysel ya da kültürel pek

**Yönetici Bir
Kadın İse
Lider
Prototipi
Farklılaşır
Mı?**

480

çok değişkenden etkilenmektedir (Hunt et al.,1990; Türetgen & Cesur,2010). Bireylerin biyolojik cinsiyetlerinden bağımsız olarak aileden başlamak üzere tüm sosyal kurumlarla şekillenen toplumsal cinsiyet de liderden beklenen özellikleri ve kimlerin lider olarak kabul edileceğini etkileyecektir. Toplumsal cinsiyet kalıpları kadın ve erkeklerin niteliklerinden bağımsız olarak onlardan belli rolleri içerecek şekilde davranmalarını bekler ve eşitsizlik yaratır. Bu tür davranış ve tutumlar liderlik rolleri için de söz konusudur.

Alan yazında yapılan çalışmalarda, kadın yöneticilere ilişkin algıların başarılı yönetici algısı ile uyumlu olmadığı ve bu durumun erkek katılımcılarda belirgin olduğuna dair bulgular yer almaktadır (Schein,1973; Massengil & DiMarco,1979; Dubno,1985; Brenner et al, 1989; Heilman et al, 1989; Powell & Butterfield, 1989; Deal & Stevenson,1998; Sümer, 2006; Türetgen & Cesur,2010; Dural & Bayazıt, 2015; Altıntaş & Kavurmacı Aytaç, 2018). Liderlik ve cinsiyet arasındaki ilişkilere dair yapılan çalışmalarda, kadın ve erkeklerin zihinlerindeki yöneticilik, liderlik, kadın ve erkek liderlere ilişkin prototipik özelliklerin değişebildiği ortaya koyulmaktadır (Powell & Butterfield, 1989; Singer, 1990; Eagly et al.,1995; Deal & Stevenson, 1998; Lord et al., 2001; Epitropaki & Martin, 2004; Paris, 2004; Foti et al., 2008; Paris et al.,2009; Türetgen & Cesur, 2010).

Türkiye’de bireylerin zihinlerindeki yönetici ve kadın yönetici özellikleri ile kadınların liderliğine ilişkin örtük kalıp düşünce ve önyargılara dair yapılan bazı çalışmalar bulunmaktadır (Sümer, 2006; Türetgen & Cesur, 2010; Aycan et al.,2012; Dural & Bayazıt, 2015; Altıntaş et al., 2018). Bu çalışmaların bir kısmı öğrenciler üzerine yapılmış bir kısmı da siyasi liderliğe odaklanmıştır. Örtük liderlik teorisi çerçevesinde konuya yaklaşan çalışmaların artması Türkiye özelinde literatürü genişletecektir.

Örtük liderlik teorisi yazınında Lord, Foti ve De Vader’in (1984) liderlik kategorizasyon teorisinden hareketle, hiyerarşik bir yapı olarak üst düzey kategoride liderlik prototipleri, daha sonra farklı türde (iş, siyaset gibi) temel düzey liderlik prototipleri ve bunların altında da alt düzey (liberal ya da muhafazakar siyasi lider gibi) lider prototipleri yer almaktadır. Bu çalışmada, iş yaşamında lider ve kadın yöneticinin lider olarak kabulündeki özelliklerin farklı olup olmadığı temel araştırma sorusudur. Buna göre, önceki çalışmalarda belirlenen örtük liderlik teorilerinin kültürden etkilendiği (Hunt et al.,1990; Gestner & Day, 1994; Lord et al., 2001; Yancey & Watanabe, 2009; Türetgen & Cesur, 2010) ve toplumsal cinsiyetten de etkilenebileceği düşüncesinden hareketle, kadın ve erkek izleyenler açısından nasıl bir farklılaşma olduğu ortaya koyulacaktır.

Lyness ve Terrazas (2006'dan aktaran Aycan et al., 2012) kadınların yönetsel rollere ilerlemesinin önünde üç tür engelden söz etmektedir. Bunlar; toplumsal cinsiyet rollerindeki tutumlara dair bilişsel yapılar veya bilişsel süreçler, örgütsel güç yapılarındaki erkek hâkimiyeti gibi yapısal engeller (kadın yöneticiler ile çalışmamak veya sınırlı etkileşim gibi), paylaşılan değerler ve normlar gibi kurumsal ve toplumsal bağlamlar olarak sıralanmaktadır. Kadınlar Türkiye'de cumhuriyet ile birlikte Atatürk önderliğindeki reformlar sayesinde yaşamın farklı alanlarına dâhil olmada önemli kazanımlar ve özgürlükler elde etse de, gerek işgücüne katılım gerekse yönetsel kademelerde yer alma konusundaki farklı sosyokültürel engellerle halen mücadele etmektedirler.

Kadınların liderlik pozisyonlarında sergiledikleri başarılarına karşın yönetimde temsillerine karşı olumsuzluklar mevcuttur (Aycan et al., 2012). Lider olarak seçilme ve etkili bulunmada kritik olan örtük liderlik teorilerinin açıklanmasının, Türkiye'de kadınların karşı karşıya kaldıkları zihinsel kalıpları görmek açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma ile Türk kültüründe lider prototipleri ve kadın yöneticilerin lider olarak kabulüne ilişkin ortaya çıkacak bulgularla alan yazına ve uygulamacıların politika oluşturmalarına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik bir grubu yönlendiriyor olmanın yarattığı yaşamsal sonuçları ile sosyal bilimlerin farklı alanında merak edilen ve açıklanmaya çalışılan bir olgudur. Alan yazında pek çok liderlik tanımı yapılsa da liderliğe ilişkin tüm tanımlardan çıkarılan ortak vurgu sürecin amaç, lider, izleyenler ve koşulların bir etkileşimi olduğudur. Tarihte siyaset alanında iyi bir liderin nasıl olması gerektiğine dair yazılmış eserlere rastlanırken sanayi devrimi sonrası gelişen işletmecilik alanında da liderlik araştırmaları yürütülmeye başlamıştır. Bu araştırmalara kaynaklık eden saik ise " lideri etkili kılan nedir" sorusuna bir cevap arayıştır (Güney, 2011; Can et al., 2015).

Yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalar kronolojik olarak sıralandığında ilk çalışmalar "özellikler teorisi" ile başlamakta, liderliği açıklamakta liderin fiziksel, düşünsel, duygusal ya da sosyal bazı özellikleri sıralanmaktadır. Teori, insanlara bu özellikleri sıralatan dinamikler üzerinde durulmaksızın öncelikle liderin vasıflarına odaklıdır. Daha sonraları hem ideal bir özellikler karışımı sunmanın güçlüğü hem de bu özelliklere sahip olan herkesin lider olarak ortaya çıkmayabileceği

**Yönetici Bir
Kadın İse
Lider
Prototipi
Farklılaşır
Mı?**

482

gerçeğinden hareketle süreci açıklamakta lider davranışlarının dikkate alındığı davranışsal liderlik teorileri geliştirilmiştir. Davranışsal teorilerle, izleyenlerle ilişkiler ve izleyenlere sergilenen davranışlar üzerinde durulmuş izleyenler sürecin bir parçası olarak teorilere dâhil edilmiştir. Ancak bu teorilerde de hala lideri odağa alan bir bakış açısı hâkimdir. Durumsal liderlik teorileri ile lider etkililiğinde durumsal faktörler araştırılmış, izleyenlerin beklenti ve özellikleri daha belirgin bir şekilde sürece dâhil edilmiştir. Günümüze yaklaştıkça modern teorilerle, 1970'lerin sonlarından itibaren konuşulmaya başlayan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri de temelde lider davranışları ve özellikleri üzerine odaklanmaktadır. Lider-üye etkileşimi ise lider ve izleyenler arasındaki ikili ilişkiler üzerinde durmaktadır (Güney, 2011; Can et al.,2015; Lussier & College, 2019) .

Kişilik teorisi araştırmaları ve örtük psikoloji, bireylerin olaylara anlam vermek, olgulara nedensellik atfetmek ve çevrelerindeki düzenlilik ve örüntüleri anlamak için örtük teoriler (burada kastedilen dile getirilmemiş olmasıdır) geliştirdiklerini ifade etmektedir. Örgütsel davranışta örtük liderlik teorileri de etkili/etkisiz liderler veya lider/lider değil yargısı için kullanılan bireysel yapılar olarak ele alınmaktadır (Hunt et al., 1990). Liderliğe ilişkin bu tür zihinsel temsiller literatürde; örtük teori, prototip, şema veya örnekler olarak nitelendirilmektedir (Lord et al., 2001).

Örtük liderlik teorisi takipçileri esas alan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Astların zihinlerindeki ideal lideri ifade eden örtük liderlik teorilerinde, ast konumundaki kişilerin zihinlerinde ve hafızalarında ideal lidere ilişkin özellikler ve yeterlikler bulunmakta, liderle bir araya geldiklerinde ise karşılaştırılmak üzere aktif hale gelmektedir (Epitropaki & Martin, 2004).

Lord, Foti ve De Vader'in (1984) bu örtük teorilerin altında yatan yapıyı açıklamak için öne sürdükleri liderlik kategorizasyon teorisinde liderlik, insanların zihinlerinde, hiyerarşik yapıda bilişsel bir kategoridir. İnsanlar bilişsel ekonomi sağlamak için çevrelerindeki olguları kategorilere ayırırlar. Burada zihnin bilgi işleme süreci, bir sembol depolama metaforuna dayalı olarak açıklanmaktadır (Lord et al., 2001). Liderlik prototipi zihinlerdeki ideal lider örneğini ifade etmektedir. İnsanlar bu örneği zihinlerinde taşıyarak, liderle ilgili işlenecek bilgileri seçmek ve elemek için kullanırlar. Burada takipçiler, pasif birer alıcı değil, uyaranları aktif olarak seçen ve organize eden bireyler olarak görülmektedir. Örtük liderlik teorileri olarak adlandırılan bu özellikler hiyerarşik bir yapıdadır. En üstte, üst düzey yani liderlik kategorisi yer alır ve bu en kapsayıcı özellikleri yansıtır. Bu özellikler, izleyenlerin, etkileşime girdikleri kişileri lider ve lider olmayan

şeklinde değerlendirmelerinde belirleyicidir. Lord, Foti ve Philips (1982 aktaran Hunt et al., 1990) bir çalışmalarında lider olan ve olmayanlar ayrımındaki prototipte, kararlılık, zeka ve çalışkanlığın yer aldığını belirlemişlerdir. Bu düzeyin altında ise temel düzey kategoriler yer almaktadır. Hastane, eğitim gibi farklı örgütsel ortamlarda iş insanı, askeri, politik, dini liderler gibi liderler bu seviyededir. Alt düzey kategorilerde ise muhafazakâr ya da liberal siyasi lider gibi temel düzeyin alt türleri bulunmaktadır.

Yaşamın farklı alanlarında olduğu gibi iş yaşamında da birey karşılaştığı veya etkileşim içine gireceği bireyleri lider olarak seçerken bu örtük teorileri kullanmaktadır. Örtük liderlik teorileri veya lider prototiplerine uymayanlar lider olarak kabul görmemekte ve etkin bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile lider olarak seçilmemekte ve “izlenmemekte” dir. Bu yaklaşımın önemli bir özelliği de, bu modelin yalnızca bir kısmı etkinleştirilirse, karşılıklı aktivasyonun (veya engellenmenin) boşluk doldurma süreçleri yoluyla tipik kalıpları tamamlayabilmesidir. Yani lider olarak değerlendirilecek olan birey için yapılan “akıllı” değerlendirmesi, dolaylı olarak beraberinde, zihinde var olan şema içerisindeki “esnek” ve “kararlı” yargularını da etkinleştirmektedir (Lord et al., 2001).

Bireylerdeki örtük liderlik teorilerinin genellemeler içermesi, toplumsal kabullerle ve kültürle yakından ilişkilidir (Hunt et al., 1990; Gestner & Day, 1994; Lord et al., 2001; Yancey & Watanabe, 2009; Türetgen & Cesur, 2010). Potansiyel lider ve izleyen ilişkisinde, izleyenlerin cinsiyetleri ve liderlerin cinsiyetleri şemaların aktivasyonunda belirleyici olabilmektedir (Lord et al., 2001). Örtük liderlik teorilerinin öncülleri ve ilişkili değişkenler araştırıldığında izleyenlerin cinsiyeti de bireysel bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Alan yazında, özellikler sorularak yapılan çalışmalarda, örtük liderlik teorilerinde izleyenlerin cinsiyetlerine göre farklılıklar olduğu, toplumsal cinsiyet rollerine paralel şekilde kadın ve erkeklerin yöneticiyi kabulde bekledikleri özelliklerin değiştiği ortaya koyulmuştur (Powell & Butterfield, 1989; Deal & Stevenson, 1998; Singer, 1990; Lord et al., 2001; Epitropaki & Martin, 2004; Paris, 2004; Paris et al., 2009; Türetgen & Cesur, 2010).

İlk kez Schein’in 1973’de yaptığı çalışmada, 300 erkek yöneticiye 92 özellik sunulmuş ve bu özelliklerin ayrı ayrı olmak üzere kadın, erkek ve orta düzey bir yöneticide ne ölçüde bulunduğunu belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda Schein, erkek ve yönetici tanımlarının kadın ve yönetici

**Yönetici Bir
Kadın İse
Lider
Prototipi
Farklılaşır
Mı?**

484

tanımlarından daha benzer olduğunu tespit etmiştir. Bu eşleşme kadın ve erkek katılımcılar açısından değişmemektedir. Deal ve Stevenson (1998) öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmalarında erkek ve kadın deneklerin, prototip bir yöneticinin veya erkek bir yöneticinin özellikleri konusunda genel olarak hemfikir iken, prototip yönetici ile bir kadın yöneticide durumun böyle olmadığını ortaya koymaktadırlar. Schein'in (1973) öncü çalışması esas alınarak farklı dönemlerde yıl bazında yapılan farklı çalışmalarda bu sonuç değişmemiş ancak kadın ve erkek katılımcıların algılamasında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda kadınlarda genel olarak başarılı bir yönetici ve kadın yönetici ayrımı gözlenmemiştir. Erkeklerin zihninde ise erkek yönetici-başarılı yönetici özellikleri örtüşürken kadın yönetici-başarılı yönetici özellikleri örtüşmemiştir (Massengil ve DiMarco, 1979; Brenner et al., 1989). Heilman et al. (1989) tamamı erkek katılımcılarla yaptığı çalışmalarında kadınlar, erkek katılımcılar tarafından başarılı yöneticiler olarak görülse dahi liderlik becerileri daha düşük düzeyde değerlendirilmiştir. Dubno'nun (1985) sekiz yılı kapsayan boylamsal çalışmasında, erkek yüksek lisans öğrencilerinin kadın öğrencilere göre, kadın yöneticilere karşı daha olumsuz tutum içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalarda belirli özellikler yönetici özellikleri olarak sorulmuş liderlik çerçevesinde bir değerlendirme yapılmamıştır. Powell ve Butterfield'in (1989) erkek ve kadın lisans ve lisansüstü işletme öğrencileri ile yaptıkları çalışmada, "iyi yönetici" nin, androcini/çift cinsiyetli olmaktan çok erkeksi olarak tanımlandığı belirlenmiştir. Sonuç olarak yapılan çalışmalarla, erkek katılımcıların, kadın yöneticilere karşı, kadın katılımcılardan daha negatif algılara sahip oldukları gözlenmektedir.

Türkiye'de Schein'in (1973) betimleyici indeksi esas alınarak öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışmada erkek yönetici ve başarılı orta düzey yönetici değerlendirmeleri ile karşılaştırıldığında, kadın yönetici tanımlamasının, daha yüksek ilişki odaklı, daha düşük görev odaklı ve düşük duygusal dengeye sahip (ki karşılığı nevrotiktir) şeklinde değerlendirildiği gözlenmiştir (Sümer, 2006). Türetgen ve Cesur'un (2010) Türkiye'de iş yaşamında yönetici liderlik ve siyasi liderliğe ilişkin örtük liderlik teorilerini araştırdıkları ve farklı sektörlerde farklı mesleklerden bireylerden, zihinlerindeki liderliğe ilişkin özellikler listesi istedikleri çalışmalarında, kadınların yenilikçiliği, erkeklerin ise disiplinli olmayı daha çok söyledikleri belirlenmiştir. Altıntaş ve Kavurmacı Aytaç'ın (2018) öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, kadın katılımcıların verilen cevaplarda, kadın yöneticiler için liderlik odaklılık ve görev odaklılık boyutlarındaki ortalamalar ile genel yönetici ortalaması örtüşmektedir. Kadın yöneticiler, kadınlar tarafından, başarılı yönetici özellikleri olarak belirlenen özelliklere yakın şekilde değerlendirilmektedir.

Örtük liderlik teorileri literatüründeki çalışmalarda da erkek olmak ile liderliğin algısal olarak daha fazla örtüştüğüne ve erkeklerin daha yüksek oranda lider olarak görüldüğüne, kadın olmak ile liderlik bağının zayıf olduğuna dair bulgular yer almaktadır (Dural & Bayazıt, 2015; Foti et al., 2008; Lord et al., 2001; Paris, 2004; Shondrick et al., 2010.) Foti et al. (2008) lider algısının hedefindeki kişi kadın ise toplumsal özelliklerin, erkek ise temsili özelliklerin aktive edildiğini düşünmektedirler. Araştırmacılar bu düşünceden hareketle, bu durumun erkekler için daha geçerli olduğunu, erkek stereotipleri ile liderlik prototipleri arasında daha yüksek uyumun gözlemlendiğini ortaya koymuşlardır.

Eagly et al. (1995) yaptıkları meta analiz çalışmasında erkeklerin, erkek toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların kadın toplumsal cinsiyet rollerine uygun rollerde daha etkili olarak değerlendirildiği bulgusuna ulaşmışlardır. Paris (2004) erkek ve kadın katılımcıların liderliğin katılımçılık boyutunda farklılaştığını, kadınların katılımçılığı etkili liderlik için erkeklere göre daha önemli bulduğunu ortaya koymuştur. Paris et al. 2009'daki çalışmasında ise kadın yöneticilerin, katılımçı, ekip odaklı ve karizmatik liderlik prototip özelliklerini erkeklere göre daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir.

Dural ve Bayazıt (2015) çalışmalarında Türkiye'de kadınların liderliğine karşı örtük kalıp ve düşünceler ile örtük önyargıları araştırmışlardır. Araştırmacılar 2014 yerel seçimlerinde ilk defa seçilen kadın belediye başkanları ile erkek belediye başkanlarının ekiplerinde görev alan kadın ve erkek çalışanların, kadınların liderliğiyle ilgili olarak, bağlama bağlı örtük kalıp yargılarında ve genelleştirilmiş örtük önyargılarındaki farklılaşmaları incelemişlerdir. Çalışma sonunda çalışanların kadın belediye başkanlığına daha çok örtük kalıplarla yaklaştıkları ortaya koyulmuştur. Bu sonuç cinsiyet rolleri ile liderlik rollerinin uyumsuzluğu ile açıklanmıştır. Çalışmada kadın çalışanlar kadınların liderliğine karşı erkeklere göre daha az düzeyde örtük önyargı göstermiştir.

Tüm bu çalışmalar ve teorik ilişkiler birlikte değerlendirildiğinde lider-kadın lider özelliklerinin, kadın ve erkek çalışanlar açısından farklı örtük teoriler içereceği düşünülmektedir.

III. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni ve Araştırma Hipotezleri

Bu çalışma, çalışanların cinsiyet faktörü göz önüne alındığında lider-kadın lider özelinde örtük liderlik teorilerine ilişkin farklılıkları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen karşılaştırmalı nicel bir araştırmadır.

Çalışmanın araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Kadın ve erkek çalışanların lider prototipleri farklılık göstermektedir.

H₂: Kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri farklılık göstermektedir.

H₃: Kadın çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında farklılık vardır.

H₄: Erkek çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında farklılık vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı idari birimlerde çalışan personeldir. Toplam çalışan sayısının yaklaşık 500 olduğu tespit edilmiştir. Bu evrenden örneklem seçilmesi planlanmıştır. 500 birimlik bir evrenden ne kadar örneklem alınması gerektiğinin hesaplanması için araştırma konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmadığından bir bireyin örnekleme seçilme olasılığını ifade eden p değeri 0,5 olarak alınmıştır. 0,05 anlamlılık seviyesi ve $\pm 0,05$ hata payı ile Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50)'ın çalışmalarında yer alan " $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri" tablosundan yararlanarak örnekleme yer alacak birey sayısının en az 217 olması gerektiği bulunmuştur.

Örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 217 çalışan sayısına ulaşabilmek için toplam 350 çalışanla bağlantı kurulmuştur. Kayıp veriler kontrol edildikten sonra örnekleme yer alan toplam birey sayısı 307 olmuştur.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler çalışanlara araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların kişisel bilgileri sorulmuştur. İkinci bölümde çalışanların örtük liderlik algılarını ölçmeye yönelik Tabak, Kızıloğlu ve Türköz'ün (2013) Türkiye için geliştirdiği "Örtük Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu

ölçek kapsamında beş boyutta ifade edilen 27 madde (nitelik) yer almaktadır. Bu boyutlar, kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileyciliktir. Ölçek 5'li Likert tipinde düzenlenmiştir. Katılımcılara "Lütfen her bir niteliğin size göre liderin ne derece özelliği olduğunu, ya da bir kişinin lider olarak kabul görmesi için o niteliğin ne derece önemli olduğunu; '1-Liderin hiç özelliği değildir', '5-Tamamen liderin özelliğidir' aralığında olacak şekilde belirtiniz." sorusu yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde aynı 27 niteliğin, bir kadın yöneticinin lider olarak kabul görmesi için ne derece önemli olduğu sorulmuştur.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlilik Analizleri

Lider prototipi ve kadın yöneticilere ilişkin lider prototipi için uygulanan ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanmasında faktör analizinden yararlanılmıştır. Güvenirlilik için ise Cronbach- α katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar, lider prototipi ve kadın yöneticilere ilişkin lider prototipi için sırasıyla Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmiştir.

Örtük liderliğe ilişkin alt boyutları doğrulamada öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve etkileycilik (16, 17 ve 18. maddeler) boyutunun doğrulanamadığı görülmüştür. Bu durumda açıklayıcı faktör analizi ile farklı bir yapı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Etkileycilik boyutunun beceriklilik ile beraber bir boyutta toplandığı ve varyans açıklama yüzdesinin %19,2 olduğu gözlenmiştir. Buna göre ölçek, hem lider prototipi hem de kadın yönetici için lider prototipi açısından dört alt boyutla değerlendirilmiştir. Bunlar "kişisel ahlak (K.A)", "beceriklilik ve etkileycilik (B.E)", "duyarlılık (D)" ve "güç (G)" tür. Faktörlere ilişkin toplam varyans açıklama yüzdeleri, lider prototipi için %66,25, kadın yönetici için lider prototipinde ise %80,83 olarak bulunmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde, lider prototipi için Cronbach- α katsayıları kişisel ahlak boyutunda 0,93, beceriklilik ve etkileycilik alt boyutunda 0,92, duyarlılık alt boyutunda 0,89 ve güç alt boyutunda 0,68 bulunmuştur. Ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

**Yönetici Bir
Kadın İse
Lider
Prototipi
Farklılaşır
Mı?
488**

Tablo 1.
Lider Prototipine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Nitelikler	K.A.	B.E.	D.	G.
1. Hak yemeyen	,665			
2. Güvenilir	,880			
3. Ahlaklı	,826			
4. Adil/Adaletli	,854			
5. Dürüst	,817			
6. Saygıdeğer	,676			
7. İnsana değer veren	,726			
8. Verdiği sözü tutan	,625			
9. Astarının güvenini kazanan	,629			
10. Şahsiyetli/Kişilikli	,647			
11. Hızlı ve doğru karar veren		,635		
12. Problem çözen		,642		
13. İşleri organize edebilen		,786		
14. İnisiyatif sahibi		,666		
15. Motive edici/harekete geçirici		,608		
16. Hitabeti kuvvetli		,597		
17. İkna kabiliyeti yüksek		,661		
18. Eğitici		,520		
19. İleriyi gören		,557		
20. Özgüveni olan		,606		
21. Cana yakın			,845	
22. Merhametli/Şefkatli/Babacan			,859	
23. Cömert			,815	
24. Hoşgörülü/Anlayışlı			,718	
25. Tecrübeli				,761
26. Bilgili				,780
27. Otoriter				,593
Faktör Güvenirlikleri (Cronbach- α)	$\alpha=0,93$	$\alpha=0,92$	$\alpha=0,89$	$\alpha=0,68$
Varyans Açıklama %	13,339	19,200	14,243	9,469
Özdeğer	11,535	3,510	1,688	1,155
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi				
KMO:0,906; Bartlett Küresellik Testi Ki-kare: 6216,102; sd: 351; Anl. Değeri: 0,000, Faktör analizi yapılabilir.				
Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi:% 66,251				

Tablo 2 incelendiğinde, kadın yönetici için lider prototipinde Cronbach- α katsayıları kişisel ahlak boyutunda 0,98, beceriklilik ve etkileycilik alt boyutunda 0,96, duyarlılık alt boyutunda 0,91 ve güç alt boyutunda 0,79 bulunmuştur. Bu ölçek de güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 2.

Kadın Yönetici İçin Lider Prototipine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Nitelikler	K.A.	B.E.	D.	G.
1. Hak yemeyen	,860			
2. Güvenilir	,878			
3. Ahlaklı	,866			
4. Adil/Adaletli	,914			
5. Dürüst	,865			
6. Saygıdeğer	,727			
7. İnsana değer veren	,816			
8. Verdiği sözü tutan	,781			
9. Astlarının güvenini kazanan	,801			
10. Şahsiyetli/Kişilikli	,759			
11. Hızlı ve doğru karar veren		,699		
12. Problem çözen		,590		
13. İşleri organize edebilen		,598		
14. İnisiyatif sahibi		,695		
15. Motive edici/harekete geçirici		,613		
16. Hitabeti kuvvetli		,773		
17. İkna kabiliyeti yüksek		,705		
18. Eğitici		,725		
19. İleriyi gören		,758		
20. Özgüveni olan		,638		
21. Cana yakın			,845	
22. Merhametli/Şefkatli/Babacan			,837	
23. Cömert			,789	
24. Hoşgörülü/Anlayışlı			,662	
25. Tecrübeli				,602
26. Bilgili				,621
27. Otoriter				,767
Faktör Güvenirlikleri (Cronbach- α)	$\alpha=0,98$	$\alpha=0,96$	$\alpha=0,91$	$\alpha=0,79$
Varyans Açıklama %	34,316	24,045	14,271	8,201
Özdeğer	17,443	2,443	1,157	1,082
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi				
KMO:0,954; Bartlett Küresellik Testi Ki-kare: 10833,219; sd: 351; Anl. Değeri: 0,000, Faktör analizi yapılabilir.				
Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi:% 80,833				

Yönetici Bir Kadın İse Lider Prototipi Farklılaşır mı?
489

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesi için betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesinde ise parametrik test koşullarının sağlanması koşuluyla

iki grup ortalama farkının analizinde bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analizler SPSS.21 paket programı yardımıyla yapılmıştır.

IV. BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin demografik özellikler Tablo 3'te verilmiştir. Çalışanların %36,2'si kadın, %63,8'i erkektir. Yaş grubu en fazla %40,1 ile 31-40 yaş aralığındadır. Çalışanların %64,5'inin kurumda çalışma süreleri 0-10 yıl arasındadır. Eğitim durumu açısından da çalışanların çoğunluğunun (%48,9) lisans mezunu olduğu söylenebilir.

Tablo 3.
Çalışanların Demografik Özellikleri

	Frekans	% f
Cinsiyet		
Kadın	111	36.2
Erkek	196	63.8
Yaş		
20-30	68	22.1
31-40	123	40.1
41-50	69	22.5
51-60	39	12.7
60 ve üzeri	8	2.6
Kurumdaki çalışma süresi		
0-5	102	33.2
6-10	96	31.3
11-15	40	13.0
16-20	22	7.2
20 ve üzeri	47	15.3
Eğitim Durumu		
Lise	62	20.2
Önlisans	75	24.4
Lisans	150	48.9
Yüksek lisans	20	6.5

Araştırma hipotezlerinin testinde öncelikle tüm gruplar için parametrik test koşulları kontrol edilmiştir. Normallik değerlendirilmesinde Kolmogorov-Smirnov testinden yararlanılmıştır. Test sonucu elde edilen bulgulara göre her grup için normallik sağlanmıştır ($p>0,05$).

Çalışmada ilk olarak kadın ve erkek çalışanların bir lidere ilişkin algıları arasında bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilişkin kurulan araştırma hipotezi "H1: Kadın ve erkek çalışanların lider

prototipleri farklılık göstermektedir" biçimindedir. Bu hipotez t-testi ile analiz edilmiştir.

t-testinin normallik varsayımı dışında bir varsayımı da iki grubun varyanslarının homojen olmasıdır. Varyans homojenliği için Levene testi yapılmış, test sonucu varyansları eşit olmayan gruplar için uygun olan test değeri kullanılmıştır. t-testi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

**Yönetici Bir
Kadın İse
Lider
Prototipi
Farklılaşır
Mı?**

491

Tablo 4.

Kadın ve Erkek Çalışanların Lider Prototipine İlişkin Farklılıkların Analizi

		n	Ort.	St. Sapma	Ort. Farkı	t	sd	p
K.A.	Kadın	111	4,86	0,32	0,3	0,698	305	0,486
	Erkek	196	4,83	0,43				
B.E.	Kadın	111	4,58	0,58	0,03	0,363	305	0,717
	Erkek	196	4,55	0,62				
D.^a	Kadın	111	4,39	0,79	0,17	1,628	278,5	0,105
	Erkek	196	4,22	1,03				
G.	Kadın	111	4,38	0,73	-0,01	-0,069	305	0,945
	Erkek	196	4,39	0,80				

^a Levene testi sonucu varyanslar eşit bulunamadığından eşit olmayan varyanslara göre t testi yapılmıştır.

Analiz sonucunda, tüm alt boyutlarda $p > 0,05$ olarak bulunmuş ve H1 araştırma hipotezi reddedilmiştir. Kadın ve erkek çalışanların zihinlerindeki lider prototipi arasında bir farklılık bulunamamıştır.

"H2: Kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri farklılık göstermektedir." hipotezini test etmek için t-testinden yararlanılmıştır. Test sonucu elde edilen bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5.

Kadın ve Erkek Çalışanların Kadın Yöneticilere İlişkin Lider Prototipine Dair Farklılıkların Analizi

		n	Ort.	St. Sapma	Ort. Farkı	t	sd	p
K.A. ^a	Kadın	111	4,86	0,36	0,25	3,464	282,7	0,001*
	Erkek	196	4,61	0,87				
B.E. ^a	Kadın	111	4,64	0,50	0,27	3,337	304,2	0,001*
	Erkek	196	4,37	0,94				
D. ^a	Kadın	111	4,40	0,76	0,32	2,876	299,9	0,004*
	Erkek	196	4,08	1,18				
G. ^a	Kadın	111	4,50	0,67	0,28	2,914	300,6	0,004*
	Erkek	196	4,22	1,05				

^a Levene testi sonucu varyanslar eşit bulunamadığından eşit olmayan varyanslara göre t testi yapılmıştır.

* p<0.05

Analiz sonucuna göre, erkek ve kadın çalışanların, kadın yöneticiler için lider prototipine dair tüm alt boyutlarda ortalama değerler arası istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p<0.05). Buna göre H2 hipotezi kabul edilmiştir. Erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin görüş ortalamalarının tüm alt boyutlarda kadın çalışanlardan daha düşük olduğu gözlenmiştir.

Bu aşamadan sonra, çalışmada, kadın ve erkek çalışanların kendi içlerinde örtük lider algıları ile kadın yöneticilere ilişkin örtük lider algıları arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. "H3: Kadın çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında farklılık vardır." hipotezi t-testi ile analiz edilmiştir ve elde edilen bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

Analiz sonucunda, kadın çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kadınlar için bir liderin taşıması gereken özellikler, liderin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 6.
Kadın Çalışanların Lider Prototipleri ile Kadın Yöneticilere İlişkin Lider Prototipleri Arasındaki Farklılıkların Analizi

		n	Ort.	St. Sapma	Ort. Farkı	t	sd	p
K.A.	Lider	111	4,86	0,32	0,002	0,060	220	0,952
	Kadın Lider	111	4,86	0,36				
B.E.	Lider	111	4,58	0,58	-0,06	-0,940	220	0,348
	Kadın Lider	111	4,64	0,50				
D.	Lider	111	4,39	0,79	-0,01	-0,087	220	0,931
	Kadın Lider	111	4,40	0,76				
G.	Lider	111	4,38	0,73	-0,02	-1,278	220	0,203
	Kadın Lider	111	4,50	0,67				

Erkek çalışanlar için kurulan “H4: Erkek çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında farklılık vardır.” hipotezinin analizinde t-testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7.
Erkek Çalışanların Lider Prototipleri ile Kadın Yöneticilere İlişkin Lider Prototipleri Arasındaki Farklılıkların Analizi

		n	Ort.	St. Sapma	Ort. Farkı	t	sd	p
K.A.^a	Lider	196	4,82	0,43	0,21	3,106	283,5	0,002*
	Kadın Lider	196	4,61	0,87				
B.E.^a	Lider	196	4,55	0,62	0,18	2,244	336,9	0,026**
	Kadın Lider	196	4,37	0,94				
D.	Lider	196	4,21	1,03	0,13	1,231	390	0,219
	Kadın Lider	196	4,08	1,18				
G.	Lider	196	4,39	0,80	0,18	1,826	390	0,069
	Kadın Lider	196	4,21	1,05				

a. Levene Test sonucu varyans eşitliği sağlanamamış ve eşit olmayan varyanslar için t-testi yapılmıştır.

* p<0,01 **p<0,05

Analiz sonucunda erkek çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında, kişisel ahlak ve beceriklilik-etkileycilik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu boyutlarda kadın liderlerin taşıması gereken özelliklere ilişkin görüş ortalamalarının, lidere ilişkin ortalamalardan daha düşük oldukları gözlenmiştir. Erkek çalışanların zihnindeki ideal lider özellikleri, kişisel

ahlak ve beceriklilik-etkileycilik boyutlarında liderin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

V. SONUÇ

Kadınlar, iş yaşamında ve yönetsel kademelerde yer alsalar da halen sosyo- kültürel engellerle mücadele etmeye devam etmektedirler. Lider olarak başarılı olsalar dahi, erkeklere göre özellikle de erkekler tarafından etkili görülmemeleri karşılaştıkları önemli bir sorundur. Liderlik çalışmalarında 1980'lerden sonra artan bir biçimde araştırmalara konu olan örtük liderlik teorisi ile insanların zihinlerindeki lider prototipleri belirlenmeye çalışılmaktadır. İzleyenlerin zihinlerindeki örtük teoriler diğer bir deyişle prototipler, lider seçimlerini ve kabullerini etkilemekte, bu prototiplere uyan liderler etkili bulunmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre erkek katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin liderlik prototiplerinde görüş ortalamaları kadınlara göre daha düşüktür. Bu sonuç ile kadın yöneticilerin, erkek katılımcıların zihninde kadın katılımcılara göre lider olarak aynı yere sahip olmadıkları görülmektedir. Erkeklerin kadın yöneticilere dair liderlik beklentilerinin düşük olduğu değerlendirilmesi de yapılabilir.

Araştırma sonunda ortaya çıkan bir diğer bulgu, kadın katılımcılar için bir liderin sahip olması ve kabulü için gerekli bulunan özelliklerin, liderin cinsiyetine göre değişmemesidir. Erkek katılımcıların zihninde ise lider prototipi ile kadın yöneticilerin liderliğine dair prototip kişisel ahlak ve beceriklilik-etkileycilik boyutlarında uyuşmamaktadır. Buna göre, kadın yöneticilere dair liderlik prototiplerinin, erkeklerin zihnindeki ideal lider özellikleri ile örtüşmediği söylenebilir.

Araştırma bulguları alanyazındaki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Türkiye örneklemini için de sonuçlar, kadın ve liderlik uyumsuzluğunun daha çok erkeklerin zihninde olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların yönetsel pozisyonlara gelmekte karşılaştıkları engeller kadar o pozisyona geldiklerinde lider olarak kabullerinde de engeller söz konusudur. İzleyenler erkek olduğunda kadınların lider olarak kabulleri daha güç olmaktadır.

Örtük liderliği belirleyen koşullar sosyal, kültürel, görev ve bireylerarası çevre faktörleri ile ilişkilidir. Sözel olmayan davranışlar ve davranış tarzları ile bunlara dair duyguların da örtük liderlikte etkisi bulunmaktadır (Lord et al,2001). Örtük liderlik açısından sözel olmayan davranışlar ve bunlara verilen duygusal tepkiler ile iletişim bağlamları da konuyu açıklamada belirleyici olacaktır. Farklı bağlamların açıklanarak

hangi bağlamlarda ne tür örüntülerin aktive olduğu önemli bir araştırma sorusu olacaktır. Bundan sonraki çalışmalarda bu değişkenler de modele dâhil edilerek araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Klein ve House (1995,1998'den aktaran Lord et al., 2001) 'karizmanın, karizma için elverişli bir ortamda, karizmatik niteliklere sahip bir lider ile buna açık bir takipçi arasındaki ilişkide yattığını' ifade etmektedir. Türkiye örneğinde karizmaya dair liderden beklenen liderlik özelliklerine ilişkin örüntülerin, söz konusu değişkenlerle birlikte araştırılması ilginç sonuçlar ortaya koyacaktır.

Türkiye için örtük liderlik teorileri farklı bağlamlar açısından hala boşluk bulunan bir araştırma konusudur. Kültürün örtük liderlik teorileri üzerinde norm ve değerlerle belirleyici olması nedeniyle gelecekte, örtük liderlik teorisinde kültürel farklılıkları tespit etmek açısından kültürlerarası karşılaştırmalar içeren çalışmaların da gerçekleştirilmesi önerilir.

Örtük liderlik teorileri önceki deneyimler ve sosyalleşme ile ilgili gibi görünüyorsa zamanla değişir mi sorusu akla gelmektedir. Şemaların değişimi kolay olmamakla birlikte bilgi çevresi değiştikçe değişebilir. Varolan şemalarla örtüşmeme durumları şemaları sorgulatabilir. Dolayısı ile yönetimin şema değişikliği için müdahaleleri ve bilinçli çabaları olmadıkça bireylerin şemalarının sabit kalması olasıdır (Epitropaki & Martin, 2004). Bu nedenle yönetimlerde kadınlara yönelik her tür pozitif ayrımlar içeren İKY uygulamaları bu şemaları değiştirecektir.

Alan yazında bir kadın liderle çalışma deneyiminin, kadınların liderliğine ilişkin prototiplerde değişiklik yaratacağına dair çelişkili sonuçlar bulunmaktadır (Dural & Bayazıt, 2015). Bu konuda ileride yapılacak boylamsal ve nitel çalışmalar derinlemesine bilgi sağlayacaktır.

Bu çalışma prototipler üzerinden yapılmıştır. Litratürde antiprototipler ile ilgili ayrımlar da yer almaktadır (Epitropaki & Martin, 2004). Bu açıdan da yapılacak çalışmalar alan yazına katkı verecektir.

Etkili liderlik açısından kendini izleme ve davranışsal esneklik liderlik algısını belirlemektedir (Lord et al., 2001). Bağlamlara uygun şekilde tepki vermek, izleyenlerin şeması hakkında fikir sahibi olmakla mümkündür. Liderlerin buldukları çevredeki beklentileri bilmeleri süreçte etkili olmalarına katkı sağlayacak ve etkilerini de arttıracaktır. Liderlik eğitimlerinde bu modellere dair de içeriklerin bulunması önem

taşımaktadır. Bunun yansira zihinlerde, cinsiyete bağılı ayrımcılıkların azaltılmasına dair politikaların geliştirilmesi önceliklidir.

Sosyal medya ve sosyal medyadaki enformasyonun hızla artan etkisi ile liderlere dair bilgiler kadar etkili lider modelleri de değişebilmektedir. Bu yoğun enformasyon bombardımanında liderlerin, izleyenlerin örtülü liderlik teorilerine dair bilgi sahibi olması lider olarak etkilerini artıracaktır. Bu tür iletişim araçlarının örtülü liderlik teorilerindeki belirleyiciliği de gelecek araştırmalarla ortaya konulmalıdır.

Literatür incelendiğinde özellikle Türkçe literatürde “kadın liderliği” ifadesinin kullanıldığı yayınlar görülmektedir. Terimlerin de zihni şekillendirdiği düşünülürse kullanılacak terimlerde özen gösterilmesi beklenmektedir. Kadın liderliği beraberinde karşıtı ile erkek liderliğini getirmekte ve yine bir ayrışma söz konusu olmaktadır. Oysa liderlik Powell ve Butterfield’in (1989) ifade ettiği gibi androcini/çift cinsiyetli ya da cinsiyetsiz bir kavram olarak düşünülmelidir. Bu araştırma sonuçlarına göre kadınların zihnindeki özelliklerde, kadın lider- lider ayrımının olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın tek bir üniversitede ve tek bir bölgede yapılmış olması bir kısıt olarak düşünülebilir. Bundan sonraki çalışmalar farklı üniversiteler ve farklı örgütlerde daha geniş örneklem grupları ile gerçekleştirilebilir. Türkiye’ye ilişkin örtük liderlik teorilerine dair modele eklenecek farklı değişkenlerle birlikte gerek nicel gerek nitel daha detaylı çalışmalara halen ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Altıntaş, F. Ç. & Kavurmacı Aytaç, C. (2018). Yöneticilik özelliklerine ilişkin algılanan cinsiyet kalıp yargılarının analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73 (2): 527 - 543.
- Aycan ,Z.,Bayazit, M., Berkman, Y. & Boratav, H. B. (2012). Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (3): 426-455.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32: 662-669.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. & Miski Aydın, E. (2015) *Örgütsel Davranış*, 2.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.

- Deal, J. J. & Stevenson, M. A. (1998). Perceptions of Female and Male Managers in the 1990s: Plus ça change... *Sex Roles*, 38(3-4), 287-300.
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 28(1): 235-239.
- Dural, U. & Bayazıt, M. (2015). Kadın liderliğine karşı örtük kalıp düşünceler ve örtük önyargılar: Türkiye’de kadın belediye başkanları bağlamında karşılaştırmalı bir çalışma. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, Muğla, Bildiriler Kitabı, 656-666.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1): 125-145.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2): 293-310.
- Foti, R.J., Knee Jr, R.E. & Backert, R.S.G. (2008). Multi-level implications of framing leadership perceptions as a dynamic process. *The Leadership Quarterly*, 19: 178-194.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 2: 121 – 134.
- Güney, S. (2011) *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martel, R. F. & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74: 935-942.
- Hunt, J.G., Boal, K.B. & Sorenson, R.L. (1990). Top management leadership: Inside the black box. *Leadership Quarterly*, 1 (1): 41-65.
- Lyness, K. S., & Terrazas, J.M. B. (2006). Women in management: An update on their progress and persistent challenges. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. 21: 267-294
- Lord, R. G., R. J. Foti, & J. S. Phillips. (1982). *A theory of leadership categorization*. In *Leadership: Beyond establishment views*. (Eds) J. G. Hunt, V. Sekaran and C. A. Schriesheim, 104-121. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Lord, R.G., Foti, R.J. & De Vader, C.L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 343-378.
- Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L. & Hall, R.J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12: 311 – 338.

**Yönetici Bir
Kadın İse
Lider
Prototipi
Farklılaşır
Mı?**

498

- Lussier, R.N. & Collge, S. (2019) *Management Fundamentals, Concepts Applications and Skill Development*, California, Sage Publications Inc.
- Massengil, D. & Di Marco, N. (1979). Sex-role stereotypes and requisite management characteristics: A current replication. *Sex Roles*, 5: 561-576.
- Paris, L.D. (2004). The Effects Of Gender And Culture On Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study. *Academy of Management*
- Paris, L.D., Howell, J.P. Dorfman, P.W. & Hanges, P.J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40(8): 1396-1405.
- Powell, G.N. & Butterfield, D.A. (1989). The 'Good Manager': Did androgyny fare better in the 1980s. *Group & Organization Studies*, 14 (2): 216-233.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57: 95-100.
- Shondrick, S.J. The 'Good Manager': Did androgyny fare better in the 1980s. *Group & Organization Studies* Lord, R.G. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25: 1-33.
- Singer, M. (1990). Implicit leadership theory: Are results generalizable from student to professional samples?. *The Journal of Social Psychology*, 130 (3): 407-408.
- Sümer, H.C. (2006). Women in Management: Still Waiting to be Full Members of the Club, *Sex Roles*, 55: 63-72.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. & Türköz, T. (2013). Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40: 97-138.
- Türetgen, İ.Ö. The 'Good Manager': Did androgyny fare better in the 1980s. *Group & Organization Studies* Cesur, S. (2010). İş yaşamındaki yönetici liderliği ve siyasi liderliğe yönelik örtük liderlik teorilerinin karşılaştırılması. *Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21 (67): 52-66.
- Yancey, G.B. & Watanabe, N. (2009). Differences in perceptions of leadership between U.S. and Japanese workers. *The Social Science Journal*, 46: 268-281.

**IS THE LEADER PROTOTYPE DIFFERENT IF THE
MANAGER IS A WOMAN?****EXTENDED ABSTRACT**

Implicit leadership theory is based on the assumption that followers have an ideal leader prototype in their minds within the framework of their cognitive processes, and who they consider leaders are shaped according to this prototype. Those who do not comply with these prototypes are not considered leaders. Leader prototypes ("best exemplars") express the characteristics and behaviors that followers expect from the leader, and when these characteristics are met, the leader's influence on the followers' increases. Managers who follow the leadership prototypes of subordinates gain more social power, better quality manager-subordinate relationship, and better performance. Subordinates, on the other hand, show an increase in performance, job satisfaction, and commitment, while a decrease in labor turnover and absenteeism is observed. These socially desirable characteristics and behaviors are influenced by many environmental, sectoral, organizational, individual, and cultural variables. In the relationship between the potential leader and the follower, the gender of the followers and the gender of the leaders can be decisive in the activation of the schemas. This study aims to reveal the leader and women leader prototypes in the minds of women and men within the framework of implicit leadership theories. With the leader prototype in the minds of women and men, the question of whether the prototypes they determined to be accepted as a leader differs when a manager is a woman is the main starting point of the research.

This study is a comparative quantitative study conducted to determine the differences regarding implicit leadership theories in terms of leader-woman leader, considering the gender factor of employees. The sample of the study consists of 307 administrative staff working in the Sivas Cumhuriyet University rectorate campus. In the study, Tabak, Kızıloğlu, and Türközü's (2013) developed for Turkey "Turkish Implicit Leadership Questionnaire (TILQ)" scale is used. In the first part of the questionnaire, the personal information of the employees was asked. Two separate questionnaires were prepared for the leader and woman leader prototype. As a result of the factor analysis, leader prototypes were collected under four dimensions: personal morality, versatility-impressive, sensitivity, and power. Cronbach- α coefficients were calculated for reliability, and the scales were found to be

**Yönetici Bir
Kadın İse
Lider
Prototipi
Farklılaşır
Mı?****500**

reliable. Descriptive statistics were used in the analysis of the data to determine the demographic characteristics of the employees. In the evaluation of research hypotheses, an independent sample t-test was used.

According to the results of the analysis, there was no difference between the mean values of the participants in terms of gender regarding the general leader prototypes. A statistically significant difference was found between the average values of male and female staff in all sub-dimensions regarding the qualities expected by female managers to be accepted as leaders. It has been observed that the average opinion of male employees regarding female managers is lower than female employees in all sub-dimensions. No significant difference was observed in any of the sub-dimensions between the expectations of female staff from a leader and their expectations when the manager is a woman. The characteristics that a leader should have for women do not differ according to the gender of the leader. Male personnel, on the other hand, found a difference between the characteristics they regard as a leader and the characteristics they seek to be accepted as a leader and the characteristics that they consider important to be accepted as a leader when the manager is a woman. The ideal leader characteristics in the minds of male employees differ in terms of personal morality and versatility-impressive according to the gender of the leader.

According to the results of the research, the characteristics required for the female participants to have and accept a leader do not vary according to the gender of the leader. In the minds of the male participants, the leader prototype, and the prototype of the leadership of female managers differ in personal morality and versatility-impressive dimensions. Consequently, it can be said that leadership prototypes for female managers do not coincide with the ideal leader traits in the minds of men. Research findings are similar to the studies in the literature. This study also revealed that female and male employees' perceptions of female leaders differ. There are obstacles that women face in reaching managerial positions as well as in their acceptance as leaders when they come to that position. When followers are men, it is more difficult for women to accept as leaders. There are contradictory results in the literature regarding that the experience of working with a female leader will create changes in implicit leadership theories about women. Longitudinal and qualitative studies to be conducted will provide in-depth information on this subject. This work has been done on prototypes. Distinctions regarding antiprototypes are also included in the literature. Studies to be conducted in this regard will also contribute to the literature. When the literature is examined, it is seen that the publications in which the expression "female leadership" is used in the literature. Considering that the

terms also shape the mind, care is expected in terms to be used. Female leadership brings with it the opponent and the male leadership, and again there is a separation. However, leadership should be considered as an androgynous or genderless concept. According to the results of this study, it is seen that there is no female leader-leader distinction in the minds of women. The fact that the research was conducted in a single university and in a single region can be considered a limitation. Future studies can be carried out with larger sample groups in different universities and different organizations. There is a need for qualitative and quantitative studies with different variables about the implicit leadership theory in Turkey.

Key words: Implicit leadership theory, leader prototypes, leadership, women leader, gender.

HAVACILIK İŞLETMELERİNDE RASYO YÖNTEMİ İLE FİNANSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ: BORSA İSTANBUL (BİST)'DA İŞLEM GÖREN İKİ HAVAYOLU İŞLETMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Dursun KELEŞ

Adalet Bakanlığı

dr.dursunkeles@hotmail.com.tr

ORCID ID: orcid.org/0000-0001-9075-476X

Prof. Dr. Abitter ÖZULUCAN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

abitter42@hotmail.com

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-4157-8218

Havacılık
İşletmelerinde
Rasyo Yöntemi İle
Finansal Performans
Ölçümü: Borsa
İstanbul (Bist)'Da
İşlem Gören İki
Havayolu İşletmesi
Üzerine Bir
Araştırma
503

ÖZ

Amaç: Havacılık işletmeleri, geniş bir alana yayılmış olan ve birden fazla alt sektörde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmeler; havayolu işletmeleri, havaalanı işletmeleri ve yer hizmeti sunan işletmeler olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bu yapı içerisinde, havacılık sektörüne en büyük katkı sağlayan işletmelerin ise, havayolu işletmeleri olduğunu ifade etmek mümkündür. Gerek havayolu işletmeleri yöneticilerinin gerekse diğer finansal bilgi kullanıcıların alacakları kararların sağlıklı olabilmesi için, havayolu işletmelerinin finansal performanslarının ölçülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi büyük önem arz etmektedir. Özellikle, havacılık sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet ortamı gibi etkenler nedeniyle havayolu işletmelerinde finansal performans yönetimi daha da önemli hale gelmiştir. Finansal performans göstergeleri, finansal bilgi kullanıcılarının planlama ve karar alma süreçlerinde yararlanılan en önemli göstergelerdendir. Havayolu işletmelerinde kullanılacak çeşitli performans ölçüm yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında en sık kullanılanı, rasyo yöntemidir. Bu çalışmanın amacı, havayolu işletmelerinin finansal performanslarının rasyo yöntemi ile analiz edilerek sonuçların ortaya konulmasıdır.

Yöntem: Bu amaç doğrultusunda, Borsa İstanbul'da işlem gören Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin en son kamuya açıklamış oldukları yıllık finansal tabloları Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'ndan temin edilerek, rasyo yöntemi ile analizi gerçekleştirilmiştir.

Bulgular: Finansal tablolar ışığında her iki havayolu işletmesinin finansal performansları ölçülmüş ve her iki havayolu işletmesinin likidite oranlarının standart (ideal olan) oranlardan farklılık gösterdiği, mali yapı oranlarının birbirine

yakın olduğu, varlıkların ağırlıklı olarak yabancı kaynaklarla finanse edildiği, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin faaliyet oranlarının Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre daha iyi olduğu, her iki havayolu işletmesinin karlılık oranlarında birbirlerine yakın performans gösterdikleri tespit edilmiştir.

Sonuç: Rasyo yöntemi ile yapılan finansal performans ölçümü sonucunda, Pegasus Havayolları A.Ş.'nin finansal performansının Türk Hava Yolları A.Ş.'den daha başarılı olduğu ortadadır. Bu nedenle, yatırım açısından Pegasus Havayolları A.Ş.'nin Türk Havayolları A.Ş.'ye göre sektörde daha avantajlı ve cazip konumda olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Havacılık İşletmeleri, Finansal Performans, Rasyo Analizi, Borsa İstanbul (BİST).

MEASUREMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE BY RATIO METHOD IN AVIATION ENTERPRISES: A RESEARCH ON TWO AIRLINES ENTERPRISES TRADING IN THE ISTANBUL STOCK MARKET

ABSTRACT

Aim: Aviation enterprises are comprised of enterprises that spread over a wide area and operate in more than one sub-sector. These enterprises; it is divided into three groups: airline enterprises, airport enterprises and ground handling enterprises. Within this structure, it is possible to state that the enterprises that make the biggest contribution to the aviation sector are airline enterprises. Measuring the financial performance of airline enterprises and evaluating their results are of great importance in order to ensure that the decisions to be made by both airline managers and other financial information users are healthy. Financial performance management has become even more important in airline enterprises, especially due to factors such as the rapid developments in the aviation industry and the increasing competitive environment. Financial performance indicators are among the most important indicators used in the planning and decision making processes of financial information users. There are various performance measurement methods that can be used in airline enterprises. The most frequently used method among these methods is ratio method. The aim of this study is to analyze the financial performances of airline enterprises with the ratio method and to reveal the results.

Method: In line with this purpose, the annual financial statements of Turkish Airlines Inc. and Pegasus Airlines Inc., which are publicly traded on Istanbul Stock Market, were obtained from the Public Disclosure Platform (KAP) and analyzed by ratio method.

Findings: In the light of the financial statements, the financial performances of both airlines have been measured and it has been determined that the liquidity ratios of

both airlines differ from the standard (ideal) ratios, financial structure ratios are close to each other, assets are predominantly financed by foreign sources, The activity rates of Pegasus Airlines Inc. are better than Turkish Airlines Inc., both airline companies performed close to each other in their profitability rates.

Results: As a result of the financial performance measurement made by the ratio method, it is obvious that the financial performance of Pegasus Airlines is more successful than Turkish Airlines Inc. For this reason, it has been concluded that Pegasus Airlines Inc. has a more advantageous and attractive position in the sector in terms of investment compared to Türk Airlines.

Key words: Aviation Enterprises, Financial Performance, Ratio Analysis, Istanbul Stock Market.

I. GİRİŞ

Finansal bilgiler, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde temel alınan verileri içermektedir. Bu veriler, sistematik bir şekilde işlenerek anlamlı finansal bilgilere dönüştürülmektedir. Finansal bilgiler ise, işletmelerin finansal performansının ölçülmesinde temel karar alma araçlarını oluşturmaktadır. Birçok işletmede olduğu gibi özellikle havacılık işletmelerinde de artan maliyetler ve rekabet koşulları nedeniyle havacılık işletmelerinin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi için birtakım teknikler aracılığıyla finansal performanslarının ölçülmesi önem arz etmektedir.

Havacılık işletmelerini oluşturan havayolu işletmeleri, havaalanı işletmeleri ve yer hizmeti sunan işletmelerde havacılık hizmetlerinin planlanması ve kontrol edilmesi ile bu işletmelerin sürekliliği konusunda öngörülebilir bulunabilmesi için, finansal performans göstergelerinin iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu noktada, finansal performans ölçümünde kullanılan "rasyo (oran)" yöntemi, havacılık işletmelerindeki yöneticilere ve diğer bilgi kullanıcılarına (paydaşlara), finansal bilgilerin analiz edilmesi ve sağlıklı kararlar alınması bakımından önemli bir araç niteliğindedir.

Günümüzde oldukça sık kullanılan rasyo analizi, son derece dinamik bir sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin likidite, mali yapı, faaliyet yapısı ve karlılık durumlarının değerlendirilmesi ve böylece işletmenin finansal performansının istenilen seviyede tutulması amacıyla gerçekleştirilen bir analiz yöntemidir.

Bu çalışma, Borsa İstanbul (BİST)'da işlem gören havayolu işletmelerinin finansal performansının rasyo yöntemi ile ölçülmesi ve sonuçlarının değerlendirilerek ortaya konulması amacıyla hazırlanmıştır. Bu

amaç doğrultusunda, BİST’de işlem gören Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Yolları A.Ş.’ye ait en son kamuya açıklanmış olan 2018 yılı faaliyet dönemine ilişkin finansal durum tablosu (bilanço) ve kapsamlı gelir tablosu temin edilerek, bu tablolarda yer alan veriler üzerinde rasyo analizi gerçekleştirilmiş, her iki havayolu işletmesinin likidite, mali yapı, finansal durum ve karlılık durumlarına ilişkin sonuçlar değerlendirilerek çözüm önerilerinde bulunulmuştur¹.

II. HAVACILIK SEKTÖRÜ VE HAVACILIK İŞLETMECİLİĞİNE GENEL BİR BAKIŞ

Türkiye’de havacılık sektörü, 1912 yılında başlayan ilk sivil havacılık çalışmalarının ardından 1956 yılında Devlet Hava Meydanları İşletmesi’nin kurulması ile hız kazanmıştır. 1983 yılında ilgili otoriteler tarafından Sivil Havacılık Kanunu’nun yürürlüğe konulmasıyla gelişme gösteren havacılık sektörü, havaalanlarının yaygınlaştırılması, hizmet kalitesinin artırılması ve sektöre yeni işletmelerin dahil edilmesi ile birlikte, günümüzde oldukça hızlı bir büyüme trendi göstermiştir (Öncü et al., 2013).

Havacılık sektörünün hızlı gelişim göstermesi ve teknolojiye yaşanan büyük ilerleme karşısında gerek ulusal çıkarların korunması gerekse uluslararası ilişkilerin düzenli bir şekilde sürdürülmesi ve denetlenmesi amacıyla Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan “Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı”, günün koşullarına uygun şekilde “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)” olarak yeniden teşkilatlandırılmıştır. 2005 yılına kadar Ulaştırma Bakanlığı’nın ana hizmet birimleri arasında yer alan SHGM, 18 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe konulan 5431 Sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile finansal açıdan özerk hale gelmiş ve günümüzdeki yönetim yapısına kavuşmuştur (SHGM, 2020a).

Havacılık faaliyetlerini düzenleyen gerek uluslararası gerekse ulusal düzeyde yetkili otoriteler bulunmaktadır. Bu otoriteleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

i) Uluslararası Yetkili Otoriteler

- a) Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (1944)
- b) Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği (1945)
- c) Uluslararası Hava Limanları Konseyi (1948)
- d) Avrupa Sivil Havacılık Konseyi (1955)

¹Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’nda, her iki havayolu işletmesine ait en son 2018 yılı faaliyet dönemine ilişkin yıllık finansal tablolar kamuya açıklandığı için, çalışma kapsamında bu finansal tablolar üzerinde rasyo yöntemi ile analiz gerçekleştirilmiştir.

- e) Hava Sahasının Güvenliği İçin Avrupa Teşkilatı (1960)
f) Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı (1970)

i) Ulusal Yetkili Otoriteler

- a) Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi (1933)
b) Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü (1938)
c) Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı (1954)
d) Devlet Hava Meydanları İşletmesi (1984)
e) Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (1987)

Havacılık sektörü, diğer bütün ticari işletmelerde olduğu gibi kar etme, topluma hizmet etme, istihdam yaratma gibi genel işletmecilik amaçları taşımasının yanında, emniyet kurallarının hakim olduğu, genellikle yatırım maliyeti yüksek, buna karşılık kar oranı oldukça düşük olan işletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü bir sektördür. Bu sektörde, uluslararası otoriteler tarafından belirlenen düzenlemelerin yanında, ulusal otoritelerin belirlediği düzenlemeler çerçevesinde faaliyette bulunan ve çoğunlukla birbirine bağımlı bir şekilde faaliyet gösteren işletmeler yer almaktadır (Karagül et al., 2018).

Literatürde havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler; havayolu işletmeleri, havaalanı işletmeleri ve yer hizmeti sunan işletmeler olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır.

i) Havayolu İşletmeleri: Hava araçlarıyla, ticari amaç doğrultusunda belirli hatlar üzerinde, ücret karşılığında yolcu ya da yük taşıma faaliyetlerini yürüten işletmeler ile ticari hava taşımacılığı kapsamında bulunmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile belirli bir ücret karşılığında olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir. Bu işletmeleri; hava taksi, genel havacılık ve balon işletmeleri olarak gruplandırmak mümkündür (SHGM, 2020b). Bu işletmeler taşımacılığı uçak, helikopter, balon, zeplin gibi hava araçları ile yapmaktadırlar.

ii) Havaalanı İşletmeleri: Havaalanının pist, apron (*uçakların genellikle yolcu indirip bindirdiği, yakıt vb. aldığı, park edilebildiği alan*), terminal, hangar (*uçakları barındırmaya yarayan kapalı alan*) gibi ana hizmet birimlerin ve ticari alanların işletilmesine yönelik faaliyetleri yürüten işletmelerdir. Bu işletmeleri; heliport (*helikopter pisti*) işletmeleri ve terminal işletmeleri olarak gruplandırmak mümkündür (Kuyucak Şengür, 2017).

iii) Yer Hizmeti Sunan İşletmeler: Temsil hizmetleri, yolcu trafik hizmetleri, yük kontrolü, haberleşme hizmetleri, ramp hizmetleri (*uçakların havalimanına inişinden kalkışına kadar geçen süreçte uçağa yönelik hizmetler*), uçak hat bakım hizmetleri, uçuş operasyon hizmetleri, ikram-servis

hizmetleri, uçak özel güvenlik hizmetleri, kargo ve posta, vb. faaliyetleri yürüten işletmelerdir (Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği, md. 5). Yer hizmetleri kuruluşları; check-in, boarding, yolcu karşılama, bagaj işlemleri, VIP faaliyetleri, uçakların bakımı, uçuşa hazırlık, uçak temizliği, de-icing, anti-icing işlemleri (*uçanın kalkış sırasında kanat ve kuyruk gibi hassas yüzeylerinin her türlü buzlanmadan veya kar birikiminden arındırılmasına yönelik çalışmalar.*), push-back işlemleri (*uçanın aprondan, bir araç yardımı ile çekilerek geri geri çıkması işlemi*), gibi destek faaliyetleri, havayolu işletmelerine sunarak, onların temel yeteneği olan uçuş operasyonuna hazırlanmalarına yardımcı olmaktadır (İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, agis, 2020a).

III. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, havacılık işletmelerine yönelik kısıtlı sayıda çalışmaların bulunduğu görülmektedir. Gerek uluslararası gerekse ulusal düzeydeki bu çalışmaların sadece birkaçında, havacılık işletmelerinde finansal performans ölçümü üzerinde durulmuştur.

Havacılık işletmelerinde finansal performansı konu alan literatürdeki (*ulaşılabilen*) uluslararası ve ulusal düzeyde yapılan çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Kızıl ve Aslan (2019) çalışmalarında; BİST’de işlem gören Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Yolları A.Ş.’nin 2013-2017 yılları arasındaki finansal performanslarını rasyo yöntemi ile analiz ederek karşılaştırmışlardır. Bu karşılaştırma sonucunda, Pegasus Hava Yolları A.Ş.’nin Türk Hava Yolları A.Ş.’ye göre finansal performansının yüksek olduğu ve yatırım açısından daha cazip konumda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Önal, Mat ve Eroğlu (2018) çalışmalarında; Borsa İstanbul’da işlem gören hava taşımacılığı şirketleri ile Avrupa Havayolu Birliği’ne üye şirketlerin 2012-2016 yılları arasındaki karlılık durumları karşılaştırmalı şekilde analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin Avrupa sektör ortalamasına göre genel olarak karlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Rosini ve Gunawan (2018) çalışmalarında; havayolu sektöründe rasyo analizinden yararlanarak finansal performans ölçümü gerçekleştirmişlerdir. Bununla birlikte, Veri Zarflama Analizi, TOPSIS ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi yöntemlerinden de yararlanılarak finansal performans ölçümü yapılmıştır.

Sakız (2017) çalışmasında; finansal başarısızlık tahmini konusunda yapılan önemli çalışmalardan biri olarak kabul edilen “Altman Modeli” ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde, Türk Hava Yolları A.Ş.’ye ait üç yıllık finansal verilerden yararlanılarak Altman Z değerleri hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucunda şirketin belirtilen dönemlerde riskli olduğu sonucuna varılmıştır.

Öncü, Çömlekçi ve Coşkun (2013) çalışmalarında; havayolu yolcu taşıma işletmelerinin etkinlikleri “Veri Zarflama Analizi” ile analiz edilerek etkinlik skorlarına ilişkin bulgular sunulmuştur. Çalışmada, havayolu işletmeleri A, B, C, D, E, F ve G harfleri ile adlandırılmıştır. Yapılan analiz ile A, B ve C havayolu işletmelerinin etkinlik skoru 1.000, D havayolu işletmesinin 0.422, E havayolu işletmesinin 0.176, F havayolu işletmesinin 0.261 ve G havayolu işletmesinin 0.671 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma sonucunda, etkinlik skorlarına göre A, B ve C havayolu işletmelerinin finansal yönden etkin olduğu, D, E, F ve G havayolu işletmelerinin finansal yönden etkin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Pires ve Fernandes (2012) çalışmalarında; 25 farklı ülkelerden 42 havayolu firmasının 2001 yılına ilişkin finansal performansını değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda, boçluluk oranlarını düşürmek için daha yoğun hareket eden havayolu firmalarının, filoları ve maddi olmayan duran varlıkları göz önüne alındığında karlılık düzeylerini artırdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öncü, Çömlekçi ve Coşkun (2010) çalışmalarında; havayolu işletmelerinin uyguladıkları finansal stratejiler ile bu stratejilere yönelik tercihlerinde dikkat ettikleri hususlar incelenmiştir. Çalışma sonucunda, havayolu taşıma işletmelerinin finansal strateji olarak maliyetleme ve karlılık stratejilerine önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Akkaya (2004) çalışmasında; havayolu endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin finansal performanslarını “Gri İlişki Analizi” ve “TOPSİS” yöntemleri ile değerlendirmiştir. Çalışma kapsamında, işletmeler için “üretim, pazarlama ve faaliyet” başlıkları altında 63 rasyo belirlenmiştir. Bu rasyolar belirtilen yöntemler ile analiz edilerek ve her bir başlıktaki grupları temsil edecek şekilde 13 rasyoya indirgenmiştir. Yapılan vaka analizi ile bu 13 rasyo sektörde lider konumda olan bir işletmeye uygulanarak performansı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda, geliştirilen yöntem ve elde edilen sonuçların havayolu işletmeleri için finansal performans değerlendirmede gelecekte yapılacak çalışmalarda bir yol haritası olarak dikkate alınabileceği vurgulanmıştır.

Capobianco ve Fernandes (2004) çalışmalarında; dünyadaki havayollarının sermaye yapısını incelemişlerdir. Bu çalışmada, rasyo yöntemi ve veri zarflama analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, sermayelerini etkin bir şekilde kullanan çok büyük ölçekte faaliyet gösteren havayolları şirketleri tespit edilerek, bu şirketlerde özsermayenin % 40'dan fazla olduğu ve en başarılı havayolu şirketlerinin borçlarını azaltmak ve getirilerini artırmak üzerine bir politika yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Feng ve Wang (2000) çalışmalarında; havayolu işletmeleri için finansal rasyolar kullanılmak suretiyle geliştirdikleri performans ölçüm modelini Tayvan'daki beş havayolu işletmesinin finansal verileri üzerinden test etmişlerdir. Performans ölçüm modelinin geliştirilmesi için gri ilişkisel analizden de yararlanılarak, elde edilen veriler TOPSIS yöntemiyle değerlendirilerek desteklenmiştir. Bu çalışma sonucunda, rasyoların havayolu işletmelerinin finansal verimliliğinin ölçülmesinde en iyi belirleyiciler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

IV. HAVACILIK İŞLETMELERİNDE RASYO YÖNTEMİ İLE FİNANSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Performans, belirli hedefler doğrultusunda hazırlanan ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen çıktılarının nicel veya nitel olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Eraslan & Algün, 2005). Bir işletmenin performansı, o işletmenin iştigal ettiği konuda başarı oranını/durumunu gösteren sonuçlarla ortaya konulabilir.

Finansal performans ise, işletmelerin finansal durumu ve faaliyet sonuçlarının etkinliği ve verimliliğini ifade etmektedir. İşletmelerin finansal yönden etkinliklerinin ve verimliliklerinin tespit edilmesi amacıyla finansal tablo kalemleri arasındaki ilişkilerin belirli bir süre içerisinde göstermiş olduğu değişimler incelenerek, önceki dönem sonuçları veya aynı sektördeki benzer işletmelerin finansal sonuçları ile karşılaştırmalı şekilde analiz edilmesi işlemine "finansal analiz" denilmektedir (Çabuk & Lazol, 2013). Finansal analiz ile işletmelerin özellikle bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosundaki değerler esas alınarak ilgili işletmenin öncelikle finansal performansı tespit edilir. Değerlendirme süreci sonunda da söz konusu işletme ile ticari ilişkiye (*proje, ortaklık, borç alacak ilişkisi, stratejik ortaklık gibi*) girilip-girilmeyeceği yönünde karar alınır.

Finansal analiz, yatırım yapma, kredi kullanma veya kullandırma ve fiyat belirleme vb. amaçlarla işletme faaliyetleri kapsamında birtakım kararların alınması, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve verimlilik düzeylerinin belirlenmesi için gerçekleştirilen analizleri ifade etmektedir (Karapınar & Ayikoğlu Zaif, 2012). Böylece, yapılan finansal analizlerin

doğru değerlendirilmesi ve doğru tedbirlerin alınması koşuluyla, işletmenin sürekliliği daha sağlıklı devam ettirebilecektir.

Finansal analiz, yatırımcılar ve yöneticiler açısından geleceğin tahminine ışık tutması ve gelecekteki faaliyetlerin planlanmasında bir başlangıç noktası olması nedeniyle büyük önem arz etmektedir (Brigham, 1999).

Özellikle günümüzde artan talep ile birlikte hızlı bir gelişim süreci izleyen havayolu işletmelerinin finansal açıdan güçlü olmaları son derece önemlidir. Havayolu işletmelerinin uyguladıkları stratejilerin başarısının değerlendirilmesinde ise, finansal performans ölçümleri büyük rol oynamaktadır. Diğer işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de finansal performansın ölçümünde kullanılacak analiz yöntemlerinin her geçen gün arttığı görülmektedir (Öncü et al., 2013). Fakat, yapılan analizden doğru sonuçlar çıkartabilmek için, fazla ayrıntıya ve gereksiz bilgiye boğulmamanın gerekliliği açıktır. Aksi takdirde, yanlış sonuçlara ve gereksiz ayrıntılara takılmak mümkündür. Ya da başka bir ifadeyle, hesaplanacak oranların birbiriyle anlamlı ilişki kurulabilecek kalemlere yönelik olması gerekir.

Bütün işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de gerçekleştirilen finansal analizin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Durmuş & Arat, 1997).

- İşletmenin faaliyet dönemine ait finansal tablolarını analiz etmek suretiyle, varlık veya sermaye durumları hakkında değerlendirme yapmak,
- İşletmenin önceki hesap dönemlerine ait finansal tablolarını analiz etmek suretiyle, yıllar itibariyle gelişim seyrini tespit etmek,
- İşletmenin finansal tablolarının aynı sektördeki diğer işletmelerin finansal tabloları ile karşılaştırmak suretiyle, sektördeki durumunu tespit etmek,
- Kredi talep eden diğer işletmelere, istenilen kredinin gerek verilebilirlik durumunu gerekse geri ödeme durumunu tespit etmek,
- İşletmenin muhtemel yatırımlara ya da faaliyetlerin genişletilmesine yönelik kararlar verebilmesine ışık tutmak.

4.1. Finansal Analiz Yöntemleri

İşletmelerin finansal performansının ölçümünde kullanılacak finansal analiz yöntemlerini genel olarak; karşılaştırmalı finansal tablolar

analizi, trend analizi, dikey yüzde analizi ve rasyo (*oran*) analizi yöntemleri olmak üzere sıralamak mümkündür.

Bunun yanında, net bugünkü değer, iç karlılık, iskonto edilmiş nakit akışları, pazar katma değeri, ekonomik katma değer, veri zarflama analizi, performans piramidi sistemi, dengeli ölçüm kartı gibi farklı performans ölçüm yöntemleriyle de işletmelerin finansal performans ölçümleri gerçekleştirilebilmektedir (Johnes & Yu, 2008). Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına ise, gerçekleştirilecek analizden beklenen amaç ve hedef doğrultusunda karar verilebilmektedir.

Karşılaştırmalı tablolar analizi, belirli bir tarihte düzenlenmiş finansal tablo kalemlerinin zaman içinde göstermiş olduğu değişimlerin tespit edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu analizin, birden fazla faaliyet dönemine ait finansal tablo kalemlerinin karşılaştırılmasına imkan tanınması nedeniyle dinamik bir analiz yöntemi olduğunu ifade etmek mümkündür.

Trend analizi, finansal tablo kalemlerinin temel (*baz*) alınan yıla göre göstermiş olduğu değişimlerin tespit edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu analiz yönteminde, temel alınan yılın normal bir faaliyet dönemine ilişkin olması, başka bir ifadeyle enflasyon vb. sektörel dalgalanmaların yaşanmadığı ve tutarlı muhasebe politikalarının izlendiği istikrarlı bir faaliyet dönemi olması gerekir.

Dikey yüzde analizi, finansal tablo kalemlerinin ait oldukları hesap grupları ya da toplam varlık ve kaynak yapıları içerisindeki yüzdelik payının tespit edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu analiz yöntemi, tek bir faaliyet dönemine ait finansal tablo kalemleri üzerinde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, birden fazla faaliyet dönemine ilişkin finansal tablo kalemlerinin karşılaştırılmasına imkan tanıyan karşılaştırmalı tablolar analizi ve trend analizi yöntemlerinin dikey yüzde analizi yöntemine göre üstünlüğünün bulunduğu ifade edilebilir.

Rasyo (oran) analizi ise, finansal tablolarda yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin matematiksel olarak ifade edilerek, bu ilişkilerin ne anlama geldiğinin ortaya konulması amacıyla kullanılmaktadır. Bu şekilde ifade edilen oranlar “yüzde” veya “katı” şeklinde gösterilmektedir. Oran analizi gerçekleştirilirken çok sayıda oran hesaplamak mümkündür. Ancak, burada önemli olan çok sayıda oran hesaplamadan ziyade, birbiriyle anlamlı ilişki kurulabilecek kalemlere yönelik oranları hesaplamak önemlidir. Böylece, analiz sonuçlarının ve buna bağlı olarak yapılacak yorumların daha güvenilir ve anlamlı olması sağlanmaktadır (Doğan, 2003).

Rasyo analiziyle, finansal tablolardaki hesap veya hesap grupları arasında matematiksel ilişkiler kurulmak suretiyle işletmelerin ekonomik,

mali ve karlılık durumları hakkında yargıya ulaşmaya ve işletmenin finansal performansının ölçülmesine çalışılmaktadır (Akdoğan & Tenker, 2007). En eski yöntemlerden birisi olan ve finansal tabloların analizinde çokça kullanılan bu yöntem sayesinde, işletme hakkında geleceğe yönelik (*kısa, orta ve uzun vade için*) alınacak kararlar çok daha sağlıklı olabilecektir. Örneğin; bankaların kredi vermesi, potansiyel bir yatırımcının hisse senedi ve/veya ilgili şirkete ait tahvili satın alması, satıcının kredili ya da senetle mal ve hizmet satması, işletmenin ekonomik ve mali (*finansal*) anlamda gidişatı, borç ödeme gücü, nakit yaratma gücü, karlılık durumu gibi konularda bu oranların ne ifade ettiğini bilmek ve bu oranları doğru okumak hayati öneme sahiptir. Rasyo oranlarının doğru okunması ve yapılacak değerlendirme, işletmenin yapısına ve içinde bulunduğu sektöre göre değişiklik gösterebilmektedir.

Diğer bütün sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de finansal performansın ölçümünde kullanılabilecek finansal oranları; likidite oranları, mali yapı oranları, faaliyet oranları ve karlılık oranları şeklinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

i) Likidite Oranları: İşletmelerin kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü tespit etmek amacıyla kullanılan oranlardır. Likidite oranları; cari oran, asit test oranı ve nakit oranı olarak sınıflandırılmaktadır.

Cari oran: Literatürde kimi zaman işletme sermayesi olarak ifade edilen dönen varlıkların, kısa vadeli borçlara oranı, cari oran olarak tanımlanmaktadır. Bu oran ilgili işletmenin kısa vadede borç ödeme gücünü (performansını) ortaya koyar. Bu oran hesaplanırken, dönen varlıkların likidite özelliği göz ardı edilmiştir. Başka bir ifadeyle, dönen varlıkların tamamı, hesaplamada dikkate alınmaktadır.

Asit test oranı: Dönen varlıklardan stokların çıkartılması sonucunda hesaplanan tutarın kısa vadeli borçlara bölünmesi ile elde edilen orandır. Bu oran kullanılarak, işletmenin elinde bulunan nakit ve likidite özelliği yüksek varlıklarla (örneğin; vadesi gelen çekler, altın, gümüş gibi değerli madenler, kısa vadeli alacaklar gibi) kısa vadeli borçların ne kadarının karşılanabildiği ölçülür. Bu oran hesaplanırken, stokların değerinin dönen varlıklardan çıkartılmasının nedeni, stokların paraya dönüştürülmesinin uzun süreyi gerektirme olasılığıdır.

Nakit oranı: Hazır değerler ve menkul kıymetler toplamının kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesiyle bulunan orana denir. Alacakların zamanında tahsil edilememesi ve stokların elden çıkarılamaması gibi

durumlarda nakit veya nakit benzeri likiditesi yüksek varlıklar ile kısa vadeli borç ödeme gücünü tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Likidite oranlarının hesaplanma şekli ve standart oranlar Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1.
Likidite Oranları

ORANLAR	STANDART ORAN	HESAPLANMA ŞEKLİ
Cari Oran	1,5 - 2	Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
Asit Test Oranı	1	(Dönen Varlıklar–Stoklar)/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
Nakit Oranı	0,20	(Hazır Değerler + Menkul Kıymetler)/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

Analistin ihtiyaç duyduğu bilgiye göre aralarında anlamlı ilişki bulunması koşuluyla pay ve paydaya yerleştirilen tutarlar ile hesaplanan likidite oranlarının, standart oranların çok fazla altında veya üzerinde olması arzu edilen bir durum değildir. Örneğin, hesaplanan oranın standart orandan az olması, işletmenin kısa vadeli borç ödeme gücünü zayıflattığını gösterir. Örneğin, hesaplanan oranın standart orandan yüksek olması atıl fonun bulunduğu anlamına gelebilir. Ayrıca bu oranların ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, konjonktürel duruma göre değişkenlik gösterebileceği göz ardı edilmemelidir.

ii) Mali Yapı Oranları: İşletmelerin, varlıkların finansmanında faydalanılan uzun vadeli borçlarını ödeme gücünü tespit etmek amacıyla kullanılan oranlardır. Mali yapı oranları; yabancı kaynak oranı, kısa vadeli yabancı kaynak oranı, uzun vadeli yabancı kaynak oranı, özkaynak oranı ve yabancı kaynakların özkaynaklara oranı olarak sınıflandırılabilir.

Yabancı kaynakların pasif toplamına oranı; işletme varlıklarının finansmanında ne ölçüde yabancı kaynaklardan yararlandığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Özkaynakların pasif toplamına oranı; işletme varlıklarının ne ölçüde özkaynaklarla finanse edildiğini tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Yabancı kaynakların özkaynaklara oranı; işletmenin uzun ve kısa vadeli borçlarının toplamının öz kaynaklara bölünmesi ile elde edilen orandır. Bu oran ile işletmenin borçlarının ne kadar güvende olduğu tespit edilir.

Kısa vadeli yabancı kaynakların pasif toplamına oranı; varlıkların finansmanında ne ölçüde kısa vadeli yabancı kaynaklardan yararlandığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Uzun vadeli yabancı kaynakların pasif toplamına oranı; varlıkların finansmanında ne ölçüde uzun vadeli yabancı kaynaklardan yararlandığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Mali yapı oranlarının hesaplanma şekli ve standart oranlar Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2.
Mali Yapı Oranları

ORANLAR	STANDART ORAN	HESAPLANMA ŞEKLİ
Yabancı Kaynakların Pasif Toplamına Oranı	0,50	Toplam Yabancı Kaynaklar/Pasif Toplamı
Özkaynakların Pasif Toplamına Oranı	0,50	Özkaynaklar/Pasif Toplamı
Yabancı Kaynakların Özkaynaklara Oranı	1	Toplam Yabancı Kaynaklar/Özkaynaklar
Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplamına Oranı	-	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar/Pasif Toplamı
Uzun Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplamına Oranı	-	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar/Pasif Toplamı

Mali yapı oranlarının, standart oranların çok fazla üzerinde veya altında olması arzu edilen bir durum değildir. Ancak, Türkiye gibi gelişmekte olan, sermaye yapısı ve sermaye birikimi yeterli düzeyde olmayan ülkelerde yabancı kaynak oranının 0,70 özkaynak oranının 0,30 civarında olması makul sayılabilmektedir. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin varlıklarını rasyonel bir şekilde kullanmaları durumunda belli bir noktaya kadar (0,70) borçlanmaları mümkündür. Örneğin; yabancı kaynak oranının standart oranın üzerinde olması yabancı kaynak ağırlıklı bir finansman stratejisinin izlendiğinin göstergesi iken, özkaynak oranının standart oranın üzerinde olması özkaynak kaynak ağırlıklı bir finansman stratejisinin izlendiğinin göstergesidir. Bu durum, (özkaynak ağırlıklı çalışmak) işletmenin (rasyonel oranda borçlanılabildiği sürece) borçlanmanın kaldıraç gücünden yararlanmadığı şeklinde eleştirilebilir.

iii) Faaliyet Oranları: İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri süreçte varlıklarını ne ölçüde etkin ve verimli kullandıklarını tespit etmek amacıyla hesaplanan oranlardır. Faaliyet oranları; alacak devir hızı,

alacakların ortalama tahsil süresi, stok devir hızı, stok devir süresi ve aktif devir hızı olarak sınıflandırılabilir.

Alacak devir hızı; işletmenin satışları sonucu ortaya çıkan kredili alacaklarını yılda kaç kez tahsil ettiğini tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Alacakların ortalama tahsil süresi; alacakların ortalama kaç günde tahsil edildiğini tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Stok devir hızı; stokların satışa dönüştürülerek elden çıkarılma hızını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Stok devir süresi; stokların ortalama stokta kalma süresini tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Aktif devir hızı; işletme aktifinde bulunan varlıkların kaç katı satış yapıldığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Faaliyet oranlarının hesaplanma şekli Tablo 3'deki gibidir.

Tablo 3.
Faaliyet Oranları

ORANLAR	HESAPLANMA ŞEKLİ
Alacak Devir Hızı	Net Satışlar/Ortalama Ticari Alacaklar
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi	365/Alacak Devir Hızı
Stok Devir Hızı	Satışların Maliyeti/Ortalama Stoklar
Stok Devir Süresi	365/Stok Devir Hızı
Aktif Devir Hızı	Net Satışlar/Aktif Toplamı

Faaliyet oranları içerisinde yer alan devir hızlarına ilişkin oranların yüksek olması arzu edilen bir durumdur. Ancak, devir hızları ile devir süreleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle, devir hızları yükseldikçe devir süreleri azalış göstermektedir. Örneğin; alacak devir hızının yüksek olması alacakların yıl içerisinde daha fazla kez tahsil edildiğinin göstergesi iken, buna bağlı olarak alacakların ortalama tahsil süresinin azaldığının göstergesidir.

iv) Karlılık Oranları: İşletmelerin faaliyetleri sonucunda ne ölçüde etkin, verimli ve başarılı bir şekilde yönetildiğini tespit etmek amacıyla kullanılan orandır. Karlılık oranları; brüt satış karı oranı, faaliyet karı oranı, dönem net karı oranı ve aktif karlılık oranı olarak sınıflandırılabilir.

Brüt satış karı oranı; işletmenin brüt satışları sonucu ortaya çıkan karlılığı tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Faaliyet karı oranı; işletmenin esas faaliyetleri sonucu ortaya çıkan karlılığı tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Dönem net karı oranı; dönem karının net satışlar içindeki oranını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Aktif karlılık oranı; aktif varlıkların ne ölçüde karlı bir şekilde kullanıldığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Karlılık oranlarının hesaplanma şekli Tablo 4'deki gibidir.

Tablo 4.
Karlılık Oranları

ORANLAR	HESAPLANMA ŞEKLİ
Brüt Satış Karı Oranı	Brüt Satış Karı/Net Satışlar
Faaliyet Karı Oranı	Faaliyet Karı/Net Satışlar
Dönem Net Karı Oranı	Dönem Net Karı/Net Satışlar
Aktif Karlılık Oranı	Dönem Net Karı/Aktif Toplamı

İşletmelerin faaliyetleri sonucunda yeterli düzeyde kar elde edip etmediklerinin tespiti açısından karlılık oranlarının yüksek olması arzu edilen bir durumdur. Örneğin; esas faaliyetler sonucu ortaya çıkan karın yüksek olması, işletmenin satışları karşılığında maliyetlerinin üzerinde bir getiri elde ettiğinin göstergesidir. Bu durum, işletmelerin en önemli amaçları arasında yer almaktadır.

4.2. Havayolu İşletmelerinde Finansal Performans Ölçümüne Yönelik Uygulama

Çalışmanın bu bölümünde, finansal analiz yöntemleri arasında yer alan ve finansal performansın ölçümünde sıkça yararlanılan rasyo (*oran*) analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem aracılığıyla BİST'de işlem gören Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Yolları A.Ş.'ye ait 2018 yılı faaliyet dönemine ilişkin finansal tabloların analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz işlemi sonucunda, her iki havayolu işletmesinin likidite, mali yapı, faaliyet ve karlılık durumları açısından finansal performansları değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Yolları A.Ş.'ye ait 31.12.2018 tarihli finansal tablolarındaki verilerden yararlanılarak hesaplanan oranlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.

Likidite Oranlarına İlişkin Sonuçlar

ORANLAR	STANDART ORAN	TÜRK HAVA YOLLARI A.Ş.	PEGASUS HAVA YOLLARI A.Ş.
		0,86	1,24
Cari Oran	1,5 - 2	(23.706.000.000 TL / 27.273.000.000 TL)	(4.412.080.391 TL / 3.554.371.119 TL)
		0,83	1,22
Asit Test Oranı	1	(23.706.000.000 TL - 1.000.000.000 TL) / (27.273.000.000 TL)	(4.412.080.391 TL - 58.182.322 TL) / (3.554.371.119 TL)
		0,41	0,77
Nakit Oranı	0,20	(8.606.000.000 TL + 2.733.000.000 TL) / (27.273.000.000 TL)	(2.741.044.971+ 0) / 3.554.371.119)

Tablo 5 incelendiğinde; her iki havayolu işletmesinin likidite oranlarının standart yani ideal oranlardan farklılık göstermektedir. Standart oranların, ideal ortamlarda ulaşılması gereken ideal oran olduğu, bu oranların uygulamada ülkeden-ülkeye, sektörden-sektöre ve ekonomik konjoktüre göre değişiklik gösterebileceği unutulmamalıdır.

Standart (yani ideal olan) *cari oran* 1,5-2 iken, Türk Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,86'dır. Bunun nedeni, kısa vadeli borçların dönen varlıklardan daha fazla olmasıdır. Dolayısıyla, Türk Hava Yolları A.Ş.'de cari oranın ideal oranın altında olması likidite sıkıntısı içinde olduğunu göstermektedir. Oranın iyileştirilmesi için; uzun vadeli alacakların tahsil sürelerinin kısaltılması ya da başka bir ifadeyle alacak devir hızının artırılması, atıl kalan duran varlıkların satılması, uzun vadeli menkul kıymet yatırımlarının azaltılması, duran varlıkların uzun vadeli borçlanılarak satın alınması, kısa vadeli borçların vadelerinin uzatılması, rasyonel olduğu sürece uzun vadeli borçlanmanın tercih edilmesi gibi girişimlerde bulunulabilir. (Tabii ki yeni borçlanmanın işletmenin finansman giderlerini artıracığı ve dolayısıyla net karını azaltacağı açıktır.). Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 1,24'dür. Dolayısıyla, Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre daha iyidir. Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran, dönen varlıkların kısa vadeli borçlardan fazla olduğunu göstermektedir. Ancak, standart oranı yakalayabilmek ve oranın iyileştirilmesini sağlamak için dönen varlıkların artırılmasına veya kısa vadeli borçların azaltılmasına yönelik (yukarıda belirtilen) girişimlerde bulunulmalıdır. Her iki işletmede de likidite oranları içerisinde en çok kullanılan oranlardan birisi olan (sadece) cari orana bakarak ilgili oranların ideal sınırın altında olması bu şirketlerin güvenilir olmadığı anlamına gelmez. Yani, bu oranı tek başına başlıca kriter kabul etmek doğru bir yaklaşım değildir. Uygulamada bu oranın 1 olduğu şirketlerin bu

noktada güvenilir olduğu da ifade edilmektedir. Ayrıca, bu oranların ülkeden-ülkeye, sektörden-sektöre, içinde bulunulan ekonomik konjonktüre ve stokların devir hızı gibi faktörlere göre değişebileceği de gözardı edilmemelidir.

Standart (*yani ideal olan*) **asit test oranı** 1 iken, bu oran Türk Hava Yolları A.Ş.'de 0,83'dür. Öncelikle belirtmek gerekir ki, bu oranın (0,83) standart orandan bir miktar düşük olması ileride mutlak sorun yaşanacağı anlamına gelmemelidir. Talep düşmediği, alacaklar zamanında tahsil edildiği sürece bu sorun önemli ölçüde kendini hissettirmeyecektir. Ayrıca, sadece bu orana bakarak karar vermek de doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Türk Hava Yolları A.Ş.'nin Bu oranın, cari orana yakın çıkmasının nedeni, havayolu işletmelerinin hizmet işletmeleri olmaları nedeniyle dönen varlıklar içerisinde stokların fazla bir ağırlığa sahip olmamasıdır. Oranın iyileştirilmesi için cari oran sonuçlarının değerlendirmesinde bahsedilen girişimlerde bulunulmalıdır. Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 1,22'dir. Bu oran (1,22), standart oranın üzerindedir. Başka bir ifadeyle, Pegasus Hava Yolları A.Ş. kısa vadeli borçlarını ödeyecek tutarın üzerinde dönen varlıklara sahiptir. Dolayısıyla, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin stoklarını dikkate almaksızın, diğer dönen varlıkları ile kısa vadeli borçlarını ödeme gücü fazlasıyla mevcuttur. Söz konusu fazlalık, (*her ne kadar ilgili kaynakların nereye yatırıldığı ile doğrudan ilişkili olsa da*) dönen varlıklarda atıl yatırımın işareti olabilir.

Standart (*yani ideal olan*) **nakit oranı** 0,20 iken, Türk Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,41'dir. Bu oranın standart orandan yüksek çıkmasının nedeni, nakit ve nakit benzerleri ile menkul kıymetler tutarının kısa vadeli yabancı kaynakların % 20'sinden oldukça fazla olmasıdır. Bu durum, işletmenin standart oranın üzerinde, nakit ve banka hesabındaki para ile menkul kıymet bulundurduğu ve herhangi bir krizde nakit ve benzeri ödeme gücünün iyi olduğu anlamına gelmektedir. Standart oranı elde edebilmek için atıl şekilde elde tutulan nakit ve nakit benzerlerini uygun yatırımlarda değerlendirmeye yönelik (*talepte daralma beklenilmediği ve alacak devir hızı yüksek olduğu sürece nakit ve nakit benzerlerinin duran varlık yatırımlarında örneğin; bağlı menkul kıymet, iştirak, bağlı ortaklık gibi ya da stok edinilmesinde kullanılması gibi*) girişimlerde bulunulabilir. Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,77'dir. Bunun nedeni, Türk Hava Yolları A.Ş.'de olduğu gibi nakit ve nakit benzerleri ile menkul kıymetler tutarının kısa vadeli yabancı kaynakların % 20'sinden fazla olmasıdır. Bu durum, işletmenin elinde oldukça fazla miktarda atıl fon (*nakit ve banka hesabındaki paralar ile menkul kıymetler*) bulundurduğunun göstergesidir. Bu oranı (0,77) standart oran düzeyine indirgeyebilmek için atıl şekilde tutulan nakit ve

nakit benzerlerini uygun yatırımlarda değerlendirmeye yönelik (*nakit ve nakit benzerlerinin duran varlık yatırımlarında kullanılması, stoklara yatırım yapılması gibi*) girişimlerde bulunulabilir.

Tablo 6.

Mali Yapı Oranlarına İlişkin Sonuçlar

ORANLAR	STANDART ORAN	TÜRK HAVA YOLLARI A.Ş.	PEGASUS HAVA YOLLARI A.Ş.
		0,71	0,72
Yabancı Kaynak (Kaldıraç) Oranı	0,50	(77.792.000.000 TL / 109.076.000.000 TL)	(9.949.439.888 TL / 13.664.887.536 TL)
Özkaynakların Pasif Toplamına Oranı	0,50	0,28	0,27
Yabancı Kaynakların Özkaynaklara Oranı	1	2,48	2,67
Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplamına Oranı	-	(27.273.000.000 TL / 109.076.000.000 TL)	(3.554.371.119 TL / 13.664.887.536 TL)
Uzun Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplamına Oranı	-	0,46	0,47
		(50.519.000.000 TL / 109.076.000.000 TL)	(6.395.068.769 TL / 13.664.887.536 TL)

Tablo 6 incelendiğinde; her iki havayolu işletmesinin mali yapı oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Standart (*yani ideal olan*) **yabancı kaynak oranı** 0,50 iken, Türk Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,71'dir. Bu oranın % 50'den yüksek olması işletmenin riskli finanse edildiğinin göstergesidir. Ya da başka bir ifadeyle varlıklar ağırlıklı olarak yabancı kaynaklarla finanse edilmiştir. Standart orana indirgeyebilmek için özkaynak yapısı güçlendirilmeli ve böylece varlıkların finansmanında kullanılan yabancı kaynak ağırlığı azaltılmalıdır. Örneğin; işletmeye yeni ortaklar kazandırılması, mevcut ortakların özsermaye tutarını artırması, atıl varlıkların nakde dönüştürülmesi, alacak devir hızının yükseltilmesi gibi. Aynı zamanda mevcut giderlerin minimize edilebilmesi, örneğin; havalimanında havayolu işletmesini temsil eden personelin istihdamı ve havalimanlarında uçakların iniş ve kalkışlarında onlara teknik destek verecek araçların yüksek tutarda yatırım maliyetleri ve dolayısıyla amortisman giderleri, söz konusu işletmelerin sadece kendi uzman oldukları faaliyetleri yapmaları, destek faaliyetlerini ise alanında uzman şirketlerden satın almaları yani literatürde Outsourcing modeli olarak bilinen modelin

kullanılması gibi. Böyle bir yönetim modelinin tercih edilmesi ile birlikte bir taraftan hizmetin kalitesi artırabilecek diğer taraftan da ve bu konuda uzman olan kuruluşların ölçek ekonomileri sayesinde maliyetleri düşürülebilecektir. Ayrıca, ilgili havayolu şirketlerinin diğer şirketlerle ortak biletleme yapmaları, ikram maliyeti azaltabilecek tedbirler arasında yer alır. (İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, agis, 2020b). Böylece dış kaynaklardan yararlanan havayolu şirketlerinin verimlilikleri artarak sundukları hizmetlerin kalitesi yükselecektir. Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,72'dir. Bunun nedeni, Türk Hava Yolları A.Ş.'de olduğu gibi varlıkların ağırlıklı olarak yabancı kaynaklarla finanse edilmesidir. Standart orana ulaşabilmek için Türk Hava Yolları A.Ş.'de belirtildiği şekilde girişimlerde bulunulmalıdır. Borçlanma oranları karşılaştırıldığında, Türk Hava Yolları A.Ş.'nin, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'den (0,01 oranında) daha iyi konumda olduğu gözlemlenmiştir.

Ancak, söz konusu yabancı kaynaklar rasyonel kullanıldığı yani elde edilen kar, yabancı kaynak maliyetinden yüksek olması durumunda, işletmenin az bir öz sermaye ile çok daha fazla sermayeye hükmettiği ve toplam sermayeyi de doğru kullandığı sonucuna varılır. Bu durum, özkaynakların karlılık oranını artıracaktır. Sonuçta, yabancı kaynak doğru kullanıldığı sürece, finansal kaldıracın olumlu etkisinden yararlanmak mümkün olacaktır. (Akgüç, 2013). Dolayısıyla, dünya ortalamasının üzerinde karlılık oranları olan söz konusu bu şirketlerin sadece yabancı kaynak oranlarının yüksek olmasına bakılarak şirketler hakkında karar vermek doğru bir yaklaşım değildir.

Standart (*yani ideal olan*) *özkaynakların pasif toplamına oranı* 0,50 iken, Türk Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,28'dir. Bu oran (0,28), varlıkların finansmanında yararlanılan özkaynakların yetersiz olduğunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, varlıkların büyük çoğunluğu yabancı kaynaklarla finanse edilmiştir. Bu durum, işletmenin faiz yükünün fazla olduğunun ve aynı zamanda borçlarını ödeyememe riski ile karşı karşıya olduğunun göstergesi kabul edilebilir. Ancak, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde sermaye piyasasının gelişmemiş olması, gerçek halka açık anonim şirket sayısının az olması, girişimcilerin tutumları gibi nedenlerle bu oranın % 40 ve hatta altında olmasını olağan karşılamak gerekir. (Akgüç, 2013). Standart orana ulaşabilmek için varlıkların finansmanında kullanılan özkaynak ağırlığı artırılması (*işletmeye yeni ortaklar kazandırılması, mevcut ortakların sermaye tutarlarının artırılması, verimsiz yatırımların tespit edilerek bu yatırımlardan vazgeçilmesi gibi*) gerekir. Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,27'dir. Bunun nedeni, Türk Hava Yolları A.Ş.'de olduğu gibi varlıkların ağırlıklı olarak yabancı kaynaklarla finanse edilmesidir. Standart orana

ulaşabilmek için Türk Hava Yolları A.Ş.'de belirtildiği şekilde girişimlerde bulunulmalıdır.

Standart (*yani ideal olan*) *yabancı kaynakların özkaynaklara oranı* 1 iken, Türk Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 2,48'dir. Bunun nedeni, varlıkların ağırlıklı olarak yabancı kaynaklarla finanse edilmesidir. Bu durum, işletmenin ciddi oranda faiz yükü altında olduğunu, borçlanma maliyetlerinin yüksek olabileceğini ve aynı zamanda alacaklıların risk altında olma olasılığını ortaya koymaktadır. Bu oranın ülkemiz koşullarında 1,5 hatta 2 olması bile yeterli görülmektedir. (Akgüç, 2013). Oranın 1'den küçük olması varlıkların büyük kısmının özkaynaklar ile finanse edildiğini, 1'den büyük olması varlıkların büyük kısmının yabancı kaynaklar ile finanse edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde bu oranın 2'ye kadar yükselmesi normal kabul edilebilmektedir. Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 2,67'dir. Bunun nedeni, Türk Hava Yolları A.Ş.'de olduğu gibi varlıkların ağırlıklı olarak yabancı kaynaklarla finanse edilmesidir. Her iki havayolu işletmesinde de standart orana ulaşabilmek için (*yukarıda örneği verilen uygulamaların hayata geçirilmesi ile birlikte*) özkaynak yapısı güçlendirilmeye ve böylece varlıkların finansmanında kullanılan yabancı kaynak ağırlığı azaltılmaya çalışılmalıdır.

Kısa vadeli yabancı kaynakların pasif toplamına oranı Türk Hava Yolları A.Ş.'de 0,25 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,26'dır. Bu oranın yüksek olması varlıkların büyük bir kısmının kısa vadeli borçlarla finanse edildiğini gösterir. Bu oranın yüksek olması sözü edilen şirketlerin kısa vadede borç ödeme güçlüğü yaşayabileceğinin işaretidir. Ülkemizde bu oranın da dünya ortalamasının üstünde olması (*ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik koşullar nedeniyle*) makul karşılanabilir. Fakat, özsermaye birikiminin yeterli olmadığı sözü edilen şirketlerin konjonktürel dalgalanmaları hiçbir zaman göz ardı etmeden makul sayılabilecek oranda (*kısa ve uzun vadeli*) borçlanmaları gereği de açıktır.

Uzun vadeli yabancı kaynakların pasif toplamına oranı Türk Hava Yolları A.Ş.'de 0,46 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,47'dir. Bu oranın yüksek olması genel olarak işletmelerin uzun süreli faiz yükü altında olduğunu, kar olması durumunda ortakların daha az temettü alacakları, konjonktürel dalgalanmaların yüksek yaşandığı ülkelerde borç ödeyememe riskini beraberinde getirir. Özellikle günümüzde salgın hastalık (koronavirüs vd.) nedeniyle yaşanan durum karşısında önemli oranda gelir kaybına uğrayan ilgili havayolu işletmelerinin borçlarını finanse etmekte güçlük çekecekleri açıktır. Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik koşullar (*Türkiye'deki işletmelerin sermaye yapısı ile sermaye birikiminin yeterli düzeyde olmaması, bazı dönemlerde düşük oranlı finansman giderleriyle borçlanma*

imkanının elde edilebilmesi, bankaların ve hükümetin izlediği politikalar, büyük ölçekli işletmelerin borçlanma konusunda izlediği politikalar –tahvil- vb.) nedeniyle bu oranın dünya ortalamasından kısmen yüksek olması makul karşılanabilir.

Tablo 7.
Faaliyet Oranlarına İlişkin Sonuçlar

ORANLAR	TÜRK HAVA YOLLARI A.Ş.	PEGASUS HAVA YOLLARI A.Ş.
	24,01	39,23
Alacak Devir Hızı	(62.853.000.000 TL /2.617.000.000 TL)	(8.296.736.033 TL /211.457.758 TL)
	15,20	9,30
Alacak Tahsil Süresi	(365/24,01)	(365/39,23)
	57,04	158,08
Stok Devir Hızı	(49.284.000.000 TL /864.000.000 TL)	(7.033.557.877 TL /44.492.787 TL)
	6,40	2,30
Stok Devir Süresi	(365/57,04)	(365/158,08)
	0,57	0,60
Aktif Devir Hızı	(62.853.000.000 TL /109.076.000.000 TL)	(8.296.736.033 TL /13.664.887.536 TL)

Tablo 7 incelendiğinde aşağıdaki tespitler yapılmıştır. Bunlar;

Alacakların bir dönemde kaç defa tahsil edildiğini gösteren *alacak devir hızı*, Türk Hava Yolları A.Ş.'de 24,0 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 39,23'dür. Bu oranlar Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin, Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre alacaklarını daha sık (*daha kısa sürede*) tahsil ettiği ya da başka bir ifadeyle alacaklarının likidite değerinin daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu oran özelinde Pegasus Hava Yolları A.Ş., Türk Hava Yolları A.Ş.'den daha iyi konumdadır. Zaten bu durum, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'ye ait likidite oranlarının (*nakit oran, asit test oranı, cari oran*) Türk Hava Yolları A.Ş.'nin oranlarından daha iyi olmasının en önemli nedenlerinden birisidir.

Toplam alacaklar ile satışlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan *alacak tahsil süresi*, Türk Hava Yolları A.Ş.'de 15,20 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 9,30'dur. Bu veriler, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin alacaklarını Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre daha kısa sürede tahsil ettiğini göstermektedir. Bu durum, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin finansman giderlerini azaltma yönünde önemli bir etkidir. Bu oran özelinde, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre alacaklarını daha iyi yönettiği söylenebilir. Bu noktada Türk Hava Yolları A.Ş.'nin satış ve alacak yönetimini daha etkin hale getirmesi gerekmektedir. Örneğin; alacakların tahsil süresinin kısaltılması, alacakların etkin ve sürekli olarak takibi, farklı

satış politikalarının geliştirilmesi, daha etkin bir muhasebe ve otomasyon sisteminin kurulması, daha kalifiye personelin istihdam edilmesi gibi uygulamalar bu oranın iyileştirilmesinde atılabilecek adımlar arasında olabilir.

İçinde bulunulan dönemde stokların kaç defa yenilendiğini (takla attırıldığını) gösteren *stok devir hızı* Türk Hava Yolları A.Ş.'de 57,04 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 158,08'dir. Yani, bu oranlara göre, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin, Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre stoklarını (*teknik malzemeler, uçuş malzemeleri ve ikramlıklar gibi*) çok daha hızlı nakde/alacağa dönüştürdüğü (*stokların stokta kalma süresinin çok daha kısa olduğu*) ve dolayısıyla stoklarını (*stok tedarikini aksatmadığı sürece*) çok daha iyi/etkin yönettiği ortaya çıkmaktadır. Bu noktada Türk Hava Yolları A.Ş.'nin reklam, pazarlama noktasında daha az etkin olduğu söylenebilir. Ya da Türk Hava Yolları A.Ş.'de bu oranın düşük olması, gereğinden çok daha fazla stok bulundurduğu anlamına da gelebilir. Bu durum, Türk Hava Yolları A.Ş.'nin ek giderlere (*depolama, kira, işçilik, sigorta, elektrik, faiz, amortisman gibi*) ve (*bozulma, demode olma gibi nedenlerle*) zarara maruz kalmasına neden olabilir.

Stokların stokta ortalama kalma süresini gösteren *stok devir süresi* Türk Hava Yolları A.Ş.'de 6,40 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 2,30'dur. Bu oran özelinde de Pegasus Hava Yolları A.Ş., Türk Hava Yolları A.Ş.'den daha iyi konumdadır. Çünkü, stoklar Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de ortalama 2,30 gün tutulurken, Türk Hava Yolları A.Ş.'de ortalama 6,40 gündür. Bu veriler stokların temininde sorun olmadığı ve fiyatlar genele seviyesi artmadığı sürece Türk Hava Yolları A.Ş.'nin aleyhinedir. Çünkü, bu durum, Türk Hava Yolları A.Ş.'nin stok bulundurma maliyetlerini (*depolama, işçilik, kira, sigorta, elektrik, faiz, amortisman gibi*) ve olası zararlarını (*bozulma, demode olma gibi*) arttıracaktır.

Varlıkların kullanım etkinliğini gösteren *aktif devir hızı* Türk Hava Yolları A.Ş.'de 0,57 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,60'dır. İşletme verimliliğinin ölçülmesinde önemli oranlardan birisi olan aktif devir hızı oranı özelinde Pegasus Hava Yolları A.Ş., Türk Hava Yolları A.Ş.'den az da olsa daha iyi konumdadır. Yani Pegasus Hava Yolları A.Ş. sahip olduğu varlıklara göre daha iyi satış yapmıştır. Bu durum, Türk Hava Yolları A.Ş.'nin atıl varlıklarının olduğu ya da satış konusunda yanlış strateji izlediği anlamına gelebilir.

Tablo 8.
Karlılık Oranlarına İlişkin Sonuçlar

ORANLAR	TÜRK HAVA YOLLARI A.Ş.	PEGASUS HAVA YOLLARI A.Ş.
	0,21	0,15
Brüt Satış Karı Oranı	(13.569.000.000 TL / 62.853.000.000 TL)	(1.263.178.156 TL /8.296.736.033 TL)
	0,10	0,09
Faaliyet Karı Oranı	(6.192.000.000 TL / 62.853.000.000 TL)	(791.721.574 TL / 8.296.736.033 TL)
	0,07	0,06
Dönem Net Karı Oranı	(4.045.000.000 TL / 62.853.000.000 TL)	(502.117.015 TL / 8.296.736.033 TL)
	0,03	0,04
Aktif Karlılık Oranı	(4.045.000.000 TL / 109.076.000.000 TL)	(502.117.015 TL /13.664.887.536 TL)

Tablo 8 incelendiğinde aşağıdaki tespitler yapılmıştır. Bunlar;

Brüt satış karının, net satışlara bölünmesiyle hesaplanan *brüt satış karı oranı*, Türk Hava Yolları A.Ş.'de 0,21 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de 0,15'dir. Bu oran özelinde Türk Hava Yolları A.Ş., Pegasus Hava Yolları A.Ş.'ye göre daha iyi konumdadır. Türk Hava Yolları A.Ş.'de mevcut pozitif durumun nedeni; iade, iskonto ve diğer indirim kalemleri gibi brüt satışları düzenleyen işlemlerin ve ürettiği hizmet maliyetinin daha düşük olması ve daha etkin satış yapıyor olması olabilir. Bu noktada Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin bu oranda Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre yetersiz olmasının nedeni, ürettiği hizmet maliyetinin yüksek olması olabilir. Ya da iade, iskonto ve diğer indirim kalemlerinde müşteriye daha fazla ödün verilmesi olabilir. Bu nedenle Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin daha etkin bir maliyet yönetimi, reklam, pazarlama ve satış yönetimi (vb.) göstermesi oranın iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır.

İşletmenin faaliyet karının net satışlara oranlanmasıyla hesaplanan *faaliyet karı oranı*, Türk Hava Yolları A.Ş.'de 0,10 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,09'dur. Bu oran, işletmenin faaliyet giderleri (*araştırma ve geliştirme giderleri, pazarlama, satış ve dağıtım giderleri, genel yönetim giderleri*) karşılandıktan sonraki ulaşılan karlılık derecesini gösterir. Türk Hava Yolları A.Ş.'de oranın Pegasus Hava Yolları A.Ş.'ye göre biraz daha iyi (0,01 oranında) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Türk Hava Yolları A.Ş.'nin faaliyet giderlerini biraz daha etkin yönetmesi ve faaliyet karını yükseltmiş olması anlamına gelebilir. Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin faaliyet giderlerini kaliteden ödün vermeksizin daha etkin yönetmesi (*örneğin; ar-ge, pazarlama, yönetim departmanı ile ilgili personel, kira, kırtasiye,*

ikram giderlerinin düşürülmesi gibi) bu oranın daha etkin olmasına katkı sağlayacaktır.

Dönem net karının net satışlara oranlanmasıyla hesaplanan **dönem net karı oranı**, Türk Hava Yolları A.Ş.'de 0,07 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de bu oran 0,06'dır. Bu oran özelinde (*yani net karlılık bakımından*) Türk Hava Yolları A.Ş., Pegasus Hava Yolları A.Ş.'den ($0,07 / 0,06 = 0,166$ oranında) daha iyi performans göstermiştir. Burada da Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin önceki oranlarda belirtilen tedbirleri almasının yanı sıra olağan ve olağandışı gelirlerini (*kambiyo karları, komisyon gelirleri, temettü gelirleri, atıl kalan duran varlıkların satışından doğan karlar gibi*) artırması, olağan ve olağandışı giderleri (*kambiyo zararları, komisyon giderleri, menkul kıymet satış zararları, atıl kalan duran varlıkların satışından doğan zararlar gibi*) ile birlikte borçlanma maliyetlerini (*finansman giderlerini*) azaltması gerekmektedir.

Dönem net karının aktiflere bölünmesi ile hesaplanan **aktif karlılık oranı**, Türk Hava Yolları A.Ş.'de 0,03 iken, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'de 0,04'dür. Toplam varlıklara göre kar oranının ifade edildiği bu oran özelinde, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre ($0,04 / 0,03 = 0,33$) daha iyi olduğu görülmektedir. Yani, burada Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin kar etme (*yatırım getirisi*) konusunda daha başarılı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada Türk Hava Yolları A.Ş.'nin kar tutarını (*daha fazla satış yaparak ya da satış karlılığını artırarak yani kaliteden ödün vermeden giderlerini minimize, gelirlerini de maksimize ederek*) artırması gereği açıktır.

Rasyo yöntemi ile yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular ışığında, başta Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Yolları A.Ş. olmak üzere borsaya kote edilmiş havayolu işletmelerinin finansal performans sonuçlarının, bu işletmelerin hisse senetlerine olan taleplerin aşağı veya yukarı yönlü hareket göstermesine yol açabileceğini ifade etmek mümkündür. Örneğin, rasyo analiz sonuçları, sektör standartlarının üzerinde ve finansal performansları yeterli olan BİST'de işlem gören havayolu işletmelerinin hisse senetlerine yönelik talepte artış meydana gelmesi ya da rasyo analiz sonuçları, sektör standartlarının altında ve finansal performansları yetersiz olan BİST'de işlem gören havayolu işletmelerinin hisse senetlerine yönelik talepte azalış meydana gelmesi gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla, finansal analiz sonuçları yeterli olan havayolu işletmeleriyle ilgili yatırımcıların bu şirketlerin hisse senetlerine ilişkin lot alış yönünde bir tercihte bulunmaları; finansal analiz sonuçları yetersiz olan havayolu işletmeleriyle ilgili yatırımcıların bu şirketlerin hisse senetlerine ilişkin lot satış yönünde bir tercihte bulunmaları kuvvetle muhtemeldir.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Havacılık sektörü, her geçen gün artan taleple birlikte hızlı gelişim gösteren dinamik bir sektör haline gelmiştir. Bu sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin, yoğun rekabetin olduğu sektörde, finansal açıdan sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için, sürekli etkin olmaları gerekmektedir. Bu bakımdan, havayolu işletmelerinin finansal açıdan etkinliğinin ölçülmesi son derece önemlidir. Bu çalışmada, Borsa İstanbul'da işlem gören Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin en son kamuya açıklamış oldukları ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda raporlanan 2018 yılı faaliyet dönemine ilişkin finansal tabloları (*finansal durum tablosu ve kapsamlı gelir tablosu*) aracılığıyla finansal performanslarının rasyo yöntemi ile analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda ulaşılan bulgular ışığında aşağıdaki değerlendirmeleri yapmak ve önerilerde bulunmak mümkündür.

Likidite oranlarına ilişkin analiz sonuçları değerlendirildiğinde; her iki havayolu işletmesinin; cari oran yönünden standart (*ideal*) oranların altında kaldıkları, fakat Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre daha iyi konumda olduğu açıktır. Bu oranın her iki işletme adına daha iyi konuma getirilebilmesi için; uzun vadeli alacakların tahsil sürelerinin kısaltılması ya da başka bir ifadeyle alacak devir hızının artırılması, atıl kalan duran varlıkların satılması, uzun vadeli menkul kıymet yatırımlarının azaltılması, duran varlıkların uzun vadeli borçlanılarak satın alınması, kısa vadeli borçların vadelerinin uzatılması, rasyonel olduğu sürece uzun vadeli borçlanmanın tercih edilmesi gibi girişimlerde bulunulabilir.

Asit test oranı yönünden de Pegasus Hava Yolları A.Ş. Türk Hava Yolları A.Ş.'den daha iyi konumdadır. Fakat, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin kısa vadeli borçlarından daha fazla (*bu kapsamda esas alınan*) varlık bulundurması, söz konusu varlıkların atıl olabileceğini işaret etmektedir. Bu oranın iyileştirilmesi için cari oran sonuçlarının değerlendirmesinde bahsedilen benzer girişimlerde bulunulmalıdır.

Nakit oranı ele alındığında her iki işletmenin de gereğinden daha fazla nakit ve benzeri varlıklara sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, ülkemizde ekonomik konjonktürün değişiklik göstermesi ve bu amaçla tedbir olarak bu varlıkların tutulması olabilir. Standart oranı elde edebilmek için atıl şekilde elde tutulan nakit ve nakit benzerlerini uygun yatırımlarda değerlendirmeye yönelik (*talepte daralma beklenilmediği ve alacak devir hızı yüksek olduğu sürece nakit ve nakit benzerlerinin duran varlık yatırımlarında*

örneğin; bağlı menkul kıymet, iştirak, bağlı ortaklık gibi ya da stok edinilmesinde kullanılması gibi.) girişimlerde bulunulabilir.

Mali yapı oranlarına ilişkin analiz sonuçları değerlendirildiğinde; Pegasus Hava Yolları A.Ş. ve Türk Hava Yolları A.Ş.'ye ait oranların oldukça birbirine yakın olduğu görülmektedir. Her iki havayolu işletmesinin de varlıkların finansmanında yabancı kaynaklara ağırlık verdiğini ve yabancı kaynak kullanımında ağırlıklı olarak da uzun vadeli yabancı kaynak kullanmayı tercih ettiklerini ifade etmek mümkündür. Buna göre, her iki havayolu işletmesinin de çeşitli nedenlerle borçların ödenememesinden kaynaklı olası bir kriz karşısında güç durumda kalma riskleri bulunmaktadır. Bu noktada, her iki havayolu işletmesinin özellikle uzun vadeli borçlarını ödeme konusunda karşılaşılabilecekleri riskleri değerlendirmeleri ve uygun bir borçlanma düzeyi ile faaliyetlerini sürdürmeleri önerilmektedir. Örneğin; her iki havayolu işletmesi de göreceli olarak verim düzeyi düşük faaliyetlerinden vazgeçebilirler. Ya da işletmeye yeni ortaklar kazandırılması, mevcut ortakların özsermaye tutarını artırması, atıl varlıkların nakde dönüştürülmesi, alacak devir hızının yükseltilmesi gibi uygulamalar mali yapı oranlarının iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ancak, yabancı kaynak doğru kullanıldığı (*elde edilen faydanın, maliyetten fazla olduğu*) sürece, finansal kaldıraçın olumlu etkisi göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla, dünya ortalamasının üzerinde karlılık oranları olan söz konusu bu şirketlerin sadece yabancı kaynak oranlarının yüksek olmasına bakılarak söz konusu şirketler hakkında karar vermek doğru bir yaklaşım değildir.

Faaliyet oranlarına ilişkin analiz sonuçları değerlendirildiğinde; Pegasus Hava Yolları A.Ş.'ye ait alacak devir hızı, stok devir hızı ve aktif devir hızı oranlarının Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre yüksek olduğunu, Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin Türk Hava Yolları A.Ş.'ye göre stoklarını (*yedek parçalar, sarf malzemeleri, uçuş malzemeleri ve ikramlıklar*) daha hızlı sürede elden çıkardığını/kullanarak tükettiğini, alacaklarını yıl içerisinde daha fazla kez tahsil ettiğini ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte, her iki havayolu işletmesinin varlıklarını etkin bir şekilde kullandıkları ifade edilebilir. Bu noktada, özellikle Türk Hava Yolları A.Ş.'ye ait oranların Pegasus Hava Yolları A.Ş.'ye göre biraz daha yetersiz olması, Türk Hava Yolları A.Ş.'nin bazı önlemleri almasını gerektirir. Örneğin; alacak devir hızını artırmak, daha etkin bir alacak, satış ve tahsilat politikası izlemek, alacakların etkin ve sürekli olarak takibi, farklı satış politikalarının geliştirilmesi, daha etkin bir muhasebe ve otomasyon sisteminin kurulması, daha kalifiye personelin istihdam edilmesi gibi.

Karlılık oranlarına ilişkin analiz sonuçları değerlendirildiğinde; aktif karlılık oranı haricinde Türk Hava Yolları A.Ş.'ye ait oranların Pegasus Hava Yolları A.Ş.'ye ait oranlardan yüksek olduğunu ve her iki havayolu işletmesinin karlılık oranlarında birbirlerine yakın performans gösterdiklerini ifade etmek mümkündür. Bu noktada, her iki havayolu işletmesinin de satışlarını artırması ve maliyetlerini azaltılması suretiyle işletme karının maksimize edilmesine yönelik politikalar geliştirmeleri önerilmektedir. Örneğin; her iki havayolu işletmesinin de uygun fiyat politikaları ile bilet satışlarını artırarak (*yeni pazarlara girmek gibi*) dönem karına etki edecek esas faaliyet gelirlerinin artmasını sağlamak, etkin bir maliyet yönetimi, reklam, pazarlama ve satış yönetimi göstermeleri ve faaliyet giderlerini kaliteden ödün vermeden minimize etmeleri (*diğer havayolu işletmeleri ile birlikte yer hizmetleri satın almak gibi*), destek hizmetlerini fayda-maliyet analizi yaparak rasyonel olanı tercih etmek, teknolojik gelişmelere duyarlı kalmak ve esas işlerine odaklanmak gibi. Yapılan bu ve benzeri uygulamalar sayesinde hem sözü edilen işletmelerin finansal yapıları güçlenecek hem de yapılan işbirlikleri sonucunda hisse senedi fiyatları yükselecektir.

Yapılan çalışmadan elde edilen bulgular ışığında, rasyo yöntemi ile yapılan finansal performans ölçümü sonucunda, her iki havayolu işletmesinin finansal performanslarının (Türkiye şartlarında) genel olarak yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Ancak, yapılan analiz sonucunda elde edilen verilere göre, Pegasus Havayolları A.Ş.'nin finansal performansının Türk Hava Yolları A.Ş.'den daha başarılı olduğu ortadadır. Bu nedenle, yatırım açısından Pegasus Havayolları A.Ş.'nin Türk Havayolları A.Ş.'ye göre sektörde daha avantajlı ve cazip konumda olduğunu ifade etmek mümkündür. Ayrıca bu durumun, Pegasus Havayolları A.Ş.'nin borsada işlem gören hisse senetlerine olan talebin artışına katkıda bulunabileceği muhtemeldir.

Bu çalışmada, Borsa İstanbul'da işlem gören Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Yolları A.Ş.'nin KAP'da raporlanan en son kamuya açıklamış oldukları 2018 yılı faaliyet dönemine ilişkin finansal tabloları aracılığıyla finansal performanslarının rasyo yöntemi ile analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Finansal performansın ölçümünde kullanılacak diğer finansal analiz ve ölçüm teknikleri, gelecekte yapılacak çalışmalara konu edilebilir ve bu yöntemler aracılığıyla havayolu işletmelerinin finansal performansları ölçülerek sonuçları karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Havacılık
İşletmelerinde
Rasyo Yöntemi İle
Finansal
Performans
Ölçümü: Borsa
İstanbul (Bist)'Da
İşlem Gören İki
Havayolu İşletmesi
Üzerine Bir
Araştırma**
- 530**
- Akdoğan, N. & Tenker, N. (2007). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akkaya, G. C. (2004). Finansal Rasyolar Yardımıyla Havayolları İşletmelerinin Performansının Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (1): 15-29.
- Akgüç, Ö. (2013). *Mali Tablolar Analizi*, Genişletilmiş 15. Baskı, İstanbul.
- Brigham, E. F. (1999). *Finansal Yönetimin Temelleri*, Çeviren: Akmut, Ö. ve Sarıaslan, H. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Çabuk, A. & Lazol, İ (2013). *Mali Tablolar Analizi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Capobianco, H.M.P. & Fernandes, E. (2004). Capital Structure in the World Airline Industry. *Transportation Research*, 38: 421-434.
- Doğan, Z. (2003). Çeviri Yöntemlerinin Mali Analiz Sonuçları Üzerindeki Etkisi. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*. 22 (2): 51-74.
- Durmuş, A. H. & Arat, M. E. (1997). *İşletmelere Mali Tablolar Tahliili İlkeler ve Uygulamalar*. İstanbul: Nihat Sayar Eğitim Vakfı.
- Eraslan, E. & Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 20 (1): 95-106.
- Feng, C.M. & Wang, R.T. (2000). Performance Evaluation for Airlines Including the Consideration of Financial Ratios. *Journal of Air Transport Management*, 6 (3): 133-142.
- Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği. (23.08.2016 tarih ve 29810 Sayılı Resmi Gazete)
- İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (2020a). Havalimanı Yer Hizmetlerinin Havayolu Taşımacılık Faaliyetlerindeki Rolü. Web: https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/ders1/yer_hizmetleri/3/index.html, adresinden 18.03.2020'de alınmıştır.
- İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (2020b). Havalimanı Yer Hizmetlerinin Havayolu Taşımacılık Faaliyetlerindeki Rolü. Web: https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/ders1/yer_hizmetleri/2/index.html, adresinden 21.03.2020'de alınmıştır.
- Jones, J. & Yu, L. (2008). Measuring The Research Performance of Chinese Higher Education Institutions Using Data Envelopment Analysis. *China Economic Review*, (19): 679-696.
- Karagül, A. A., Kaya, E., Ekergil, V. & Erdoğan, D. (2018). *Havacılık İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Karapınar, A. & Aykoğlu Zaif, F. (2012). *Finansal Analiz*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kızıl, C. & Aslan, T. (2019). Finansal Performansın Rasyo Yöntemiyle Analizi: Borsa İstanbul'da (Bist'de) İşlem Gören Havayolu Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (2): 1778-1799.
- Kuyucak Şengür, F. (2017). Havaalanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 13 (4): 751-766.
- Önal, S., Mat, M. & Eroğlu, S. E., (2018). Hava Taşımacılığı İşletmelerinin Karlılık Analizi: Türkiye ve Avrupa Sektör Karşılaştırması. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 22 (3): 721-744.
- Öncü, M. A, Çömlekçi, İ. & Coşkun, E. (2013). Havayolu Yolcu Taşıma İşletmelerinin Finansal Etkinliklerinin Ölçümüne İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (2): 77-86.
- Öncü, M. A, Çömlekçi, İ. & Coşkun, E. (2010). Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejiler üzerine Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (2): 27-58.
- Pires, H. M. & Fernandes, E. (2012). Malmquist Financial Efficiency Analysis For Airlines. *Transportation Research*, (48): 1049-1055.
- Rosini, I. & Gunawan, J. (2018). Financial Ratio and Performance Airline Industry with DEA and TOPSIS Model. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119 (10): 367-374.
- Sakız, B. (2017). Finansal Oranlar Kullanılarak Risk Yönetimi ve Havayolu Sektörü- Bir Uygulama. Web: <https://www.avekon.org/papers/1825.pdf>, adresinden 25.02.2020'de alınmıştır.
- SHGM (2020a). Tarihçe. Web: <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce>, adresinden 26.02.2020'de alınmıştır.
- SHGM (2020b). Havacılık İşletmeleri. Web: <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2063-hava-tasima-isletmeleri>, adresinden 26.02.2020'de alınmıştır.

MEASUREMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE BY RATIO METHOD IN AVIATION ENTERPRISES: A RESEARCH ON TWO AIRLINES ENTERPRISES TRADING IN THE ISTANBUL STOCK MARKET

EXTENDED ABSTRACT

Aviation enterprises consist of businesses that are spread over a wide area and operate in more than one sub-sector. These businesses are divided into three groups as airline companies, airport operations and ground services businesses.

Within this structure, the companies that make the biggest contribution to the aviation sector are airline companies. Measuring financial performances, evaluating results and managing financial performances have become even more important in this rapidly changing and intense competitive sector in order for the decisions to be made by both airline company managers and other financial information users to be healthy and to ensure the continuity of the enterprises. There are various performance measurement methods that can be used in airline businesses. Among these methods, the most commonly used method is the ratio method.

Therefore, in this study, financial performance indicators are analyzed in order to plan and control aviation services and to make predictions about the continuity of these enterprises. In the analysis, ratio analysis which is widely used today was preferred in order to evaluate the liquidity, financial structure, operating structure and profitability of airline companies operating in a dynamic sector and thus to keep the financial performance of the enterprise at the desired level. Thus, when used in measuring financial performance "ratio" method utilizing operating in Turkey Turkish Airlines and Pegasus Airlines in Corporated Company., the financial status table (balance sheet) and comprehensive income statement for the 2018 operating period, which were announced to the public, was obtained and analysis was performed on the data in these tables. Thus, in order to provide financial information to managers and other information users (stakeholders) employed in this sector, the results regarding the liquidity, financial structure, financial status and profitability of both airline companies were evaluated and suggestions were made that are thought to contribute to the solution of the problems.

In terms of the current ratio regarding the liquidity ratios, it has been determined that both companies are below the standard ratios, but Pegasus Airlines is in a better position. In order to bring this ratio to a better position

for both businesses; shortening the collection periods of long-term receivables or, in other words, increasing the turnover rate of receivables, selling idle fixed assets, reducing long-term securities investments, purchasing fixed assets by long-term borrowing, extending the maturity of short-term debt, preference of long-term borrowing as long as it is rational can be made.

In terms of acid test rate, Pegasus Airlines is in a better position than Turkish Airlines. However, the fact that Pegasus Airlines has more assets than its short-term debts indicates that these assets may be idle. Similar initiatives mentioned in the evaluation of current ratio results should be taken to improve this ratio.

When the cash ratio is considered, it is seen that both businesses have more cash and similar assets than necessary. The reason for this may be that the economic conjuncture in our country varies significantly in some periods and these assets are kept as a precaution for this purpose. In order to obtain the standard rate, attempts may be made to use idle cash and cash equivalents in appropriate investments (such as affiliated securities, affiliates, subsidiaries or stock acquisitions).

When the analysis results regarding the financial structure ratios are evaluated; It is seen that the results of both companies are close to each other. It is possible to state that both airline companies concentrate on foreign resources in financing their assets and prefer to use long-term foreign resources. At this point, it is recommended that both airline companies evaluate the risks they may face in paying their long-term debts and continue their activities with an appropriate borrowing level. For example; both airlines may forgo their relatively low efficiency activities.

When the analysis results regarding the activity rates are evaluated; It is possible to state that the receivable turnover, stock turnover and active turnover rates of Pegasus Airlines are higher than those of Turkish Airlines.

When the analysis results regarding profitability rates are evaluated; except for the return on assets, it is possible to state that the rates of Turkish Airlines are higher than those of Pegasus Airlines. At this point, it is recommended that both airline companies develop policies to maximize operating profit by increasing their sales and reducing their costs. For example; Increasing ticket sales (such as entering new markets) with favorable price policies of both airline companies, increasing the main operating revenues that will affect the profit of the period, displaying an effective cost management, advertising, marketing and sales management and minimizing operating expenses without sacrificing quality (other such as purchasing ground services

Havacılık
İşletmelerinde
Rasyo Yöntemi İle
Finansal
Performans
Ölçümü: Borsa
İstanbul (Bist)'Da
İşlem Gören İki
Havayolu İşletmesi
Üzerine Bir
Araştırma
534

together with airline companies), choosing the rational one by making cost-benefit analysis of support services, staying sensitive to technological developments and focusing on their main activities.

In summary; in the light of the financial statements discussed, the financial performances of both airline companies were measured and it was determined that the liquidity ratios of both airlines differ from the standard rates, the financial structure ratios are close to each other, the assets are mainly financed by foreign sources, Pegasus Airlines It has been determined that the activity rates of Turkish Airlines are better than those of Turkish Airlines and the profitability rates of both airlines show close performance. As a result of the financial performance measurement made with the ratio method, it is clear that the financial performance of Pegasus Airlines is more successful than Turkish Airlines for this reason, it has been concluded that Pegasus Airlines is in a more advantageous and attractive position in the sector in terms of investment compared to Turkish Airlines.

Key words: Aviation Enterprises, Financial Performance, Ratio Analysis, Istanbul Stock Market.

BİR YÖNETİM GURUSU OLARAK ALFRED D. CHANDLER VE İŞLETME TARİHİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK ANALİTİK BİR DEĞERLENDİRME

Nurzahit KESKİN

Ankara Medipol Üniversitesi, İİSB Fakültesi
Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı
nurzahitkeskin@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5118-7520

Bir Yönetim Gurusu
Olarak Alfred
D. Chandler Ve
İşletme Tarihi
Üzerindeki
Etkilerine Yönelik
Analitik Bir
Değerlendirme

535

ÖZ

Amaç: Bu makalenin amacı, modern işletme tarihinin babası kabul edilen Alfred D. Chandler, Jr.'ın işletme tarihi üzerindeki etkilerine yönelik analitik bir değerlendirme yapmaktır.

Yöntem: Bu amaçla öncelikle işletme tarihinin doğuşu ve gelişimi genel olarak ele alınmıştır. Daha sonra Alfred Chandler'in hayatı, çalışmaları, işletme tarihine yaptığı katkıları, genellemelerine yönelik tartışmalar ve itirazlar üzerinde durulmuştur. Ardından Chandler'in tarihsel bakış açısının ve fikirlerinin uluslararası düzeyde popülerliğini değiştiren faktörler değerlendirilmiştir. Son bölümde Chandlerci perspektifin işletme tarihi üzerindeki kalıcı ve belirgin etkisi incelenerek çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır.

Bulgular: Chandler yanlısı paradigma zamanla parlaklığının çoğunu yitirmiş olsa da, ekonomik olarak bilgilendirilmiş işletme tarihinin yeni tarzı, dünya çapında artan bir şekilde ilgi çekmeye devam etmektedir.

Sonuç: Her ne kadar genellemelerine yönelik tartışmalar ve itirazlar günümüzde de mevcut olsa da, Chandler'in bu alanda yaptığı çalışmalarla, özellikle strateji ve yapı arasındaki ilişki, merkez ve çevre sektörler arasındaki ayırım ve büyük işletmelerin ve yönetimin yeniliklerdeki rolü konusundaki genellemeleri nedeniyle bugün hala işletme tarihindeki merkezi rolünü koruduğu düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Alfred D. Chandler, İşletme Tarihi, Strateji ve Yapı, Görünür El, Ölçek ve Kapsam

ALFRED D. CHANDLER AS A MANAGEMENT GURUS AND AN ANALYTICAL EVALUATION ON HIS EFFECTS ON BUSINESS HISTORY

ABSTRACT

Aim: The purpose of this article is to make an analytical assessment of the effects of Alfred D. Chandler, Jr., who is considered the father of modern business history, on business history.

Method: For this purpose, first of all, the birth and development of the history of business have been discussed. Then, Alfred Chandler's life, works, contributions to the history of business, and discussions and objections to his generalizations were emphasized. Then, factors that changed the international popularity of Chandler and his ideas were evaluated. In the last section, the lasting and obvious effect of the Chandlerian perspective on business history has been examined and the study has been concluded with the conclusion.

Results: Although the pro-Chandler paradigm has lost much of its luster over time, the new style of economically informed business history continues to gain increasingly attention around the world.

Conclusion: Although controversies and objections to his generalizations still exist today, due to his works in this field, especially due to his generalizations on the relationship between strategy and structure, the distinction between central and peripheral sectors, and the role of large enterprises and management in innovation, it is thought Chandler to retain his central role in Business History

Keywords: Alfred D. Chandler, History of Business, Strategy and Structure, Visible Hand, Scale and Scope

I. GİRİŞ

İşletme tarihçileri, işletme sistemlerinin, girişimcilerin ve firmaların tarihsel gelişimini ve bunların politik, ekonomik ve sosyal çevreleriyle etkileşimlerini inceler. Bunlar, ekonomi, sosyoloji ve diğer sosyal bilimler ile, tarihçilere olduğu kadar, yönetim bilimleri ve iş idaresi araştırmacılarının ilgilendikleri temel konulara hitap ederler. Araştırmalarında bir dizi niteliksel ve niceliksel metodoloji kullanırlar, fakat hepsi zaman içindeki değişimin anlaşılmasının önemine inanırlar.

Uzun yıllardır işletme tarihinde en çok tanınan bilim adamı kuşkusuz Alfred D. Chandler Jr. idi. Her ne kadar O'nun 1950'lerin sonlarında başladığı ve 1960'lar boyunca sürdürdüğü yayınlarından çok daha önceleri de on yıllar boyunca işletme tarihi yazılmış olsa da, haklı olarak Chandler, modern konunun kurucusu olarak kabul edilir. Chandler, sadece birinci sınıf tarihsel araştırmayı üstlendiği için değil, aynı zamanda bir grup yönetim araştırmacısı üzerinde muazzam etkide bulunan bir dizi

genel önermeyi geliştirdiği için de çok etkili oldu. Ondokuzuncu yüzyıldan bu yana üretimde büyük şirketlerin büyümesi ve dünyanın en büyük ekonomisi olarak Birleşik Devletlerin kalkınmasındaki rolü ile ilgili olarak yaptığı üç ana çalışmada (*Strateji ve Yapı, Görünür El, Ölçek ve Kapsam*) Chandler, firmaların performansında organizasyon oluşturma ve profesyonel yönetimin rolünü belirledi. Chandler, yirminci yüzyılın ilk yarısında çok bölümlü organizasyonun gelişimini dikkate alan bir çalışmada, yeni örgütsel yapıların, şirketlerin stratejik istikametlerindeki değişikliklerden kaynaklandığını öne sürdü (Jones & Zeitlin, 2008). İdari kontrol görevi ile mal ve hizmetlerin fiili üretimi arasındaki temel işbölümünü gösteren bir merkez ve işletme birimlerinden oluşan çok birimli işletmeler, bir karargah biriminin işletme birimleri üzerindeki idari kontrol uygulama şekli yönünden büyük sanayi işletmelerinin Chandlerci sınıflandırmasının analitik odağı haline geldi (Culpan & Hikino, 2010). Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük ölçekli şirketlerin 1940'tan önceki yükselişlerini inceleyen Chandler, profesyonel yöneticilerin mal ve hizmetlerin koordine edilmesinde pazarları neden değiştirdiklerini araştırdı. Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Almanya arasında bir karşılaştırma yapan Chandler, üretim, dağıtım ve yönetim alanında üç yönlü yatırım yapan firmaların pek çok sektörde nasıl ilk harekete geçenler olduklarını gösterdi (Jones & Zeitlin, 2008).

İşletme üzerindeki çalışmalarında belirgin bir odaklaşma ile kendini öne çıkaran Chandler, aralarında farklı meslek mensuplarının da bulunduğu ilgili alanlardaki araştırmacılarla kurduğu diyalog sayesinde işletme tarihini ideolojik anlaşmazlıkların yarattığı güçlüklerin dışında tutmaya çalışmıştır. Yaptığı genellemeler, özellikle strateji ve yapı arasındaki ilişki, merkez ve çevre sektörler arasındaki ayırım ve büyük işletmelerin ve yönetimin yeniliklerdeki rolü üzerine çalışmaları, işletme tarihçilerine yeni bir sentez oluşturmada rehberlik etmiştir.

İşletme tarihindeki merkezi konumu ve genellemelerinin bu çok zengin araştırma alanında hala en temel çerçeve olma durumunu sürdürmesine rağmen Chandler, çalışmalarının işletme tarihinin tüm yönlerini kapsadığına ilişkin bir iddiası hiç bir zaman olmamıştır. Bununla birlikte çalışmalarında tarihin en önemli unsurlarını incelediğini söylemiş ve bu konuda cesurca ifadelerde bulunmaktan kaçınmamıştır. Fakat Chandler'in Karl Marx benzeri bu söylemleri, onun hakkında zaman zaman, "büyük işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte her ulusal sanayi sisteminin benzer aşamalardan geçmesinin kaçınılmaz olduğuna ilişkin iddialarda bulunan güvenilir biri" olduğu şeklinde düşüncelerine engel olamamıştır. Konu bu şekliyle değerlendirildiğinde, Chandlerci anlayışın en

**Bir Yönetim Gurusu
Olarak Alfred
D. Chandler Ve
İşletme Tarihi
Üzerindeki
Etkilerine Yönelik
Analitik Bir
Değerlendirme**

537

gelenekçi takipçilerini bile tatmin etmekten uzak olduğu görülmektedir (Amatori & Jones, 2007).

Bu makalenin amacı, modern işletme tarihinin babası kabul edilen Alfred D. Chandler, Jr.'ın işletme tarihi üzerindeki etkilerine yönelik analitik bir değerlendirme yapmaktır. Çalışma giriş ve sonuç bölümleriyle toplam dokuz bölümden oluşmaktadır. İzleyen bölümde genel olarak işletme tarihinin doğuşu ve gelişimi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, Alfred Chandler'in hayatı'na değinilmiş, çalışmaları ise dördüncü bölümde değerlendirilmiştir. Beşinci bölümde, işletme tarihine yaptığı katkılar üzerinde durulmuştur. Altıncı bölümde Chandler'in genellemelerine yönelik tartışmalar ve itirazlar ele alınmıştır. Yedinci bölümde Chandler'in tarihsel bakış açısının ve fikirlerinin uluslararası düzeyde popülerliğini değiştiren faktörler değerlendirilmiştir. Chandlerci perspektifin işletme tarihi üzerindeki kalıcı ve belirgin etkisi ise sekizinci bölümde incelenmiştir.

Dokuzuncu bölümde çalışma, sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır.

II. İŞLETME TARİHİNİN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

Her ne kadar kimi yazarlarca kökenlerinin ondokuzuncu yüzyıldaki Alman ve İngiliz araştırmalarına dayandığı iddia edilse de (Hausman, 2007), en geniş anlamıyla, bireysel firmaların tarihinden, işletme sistemlerinin bütününe kadar, işletme geçmişimize ilişkin her şeyi kapsayan işletme tarihi (Amatori & Jones, 2007), belirli bir alan olarak tarih mesleğinin içinde doğmamıştır (Fridenson, 2008). İşletme tarihinin doğuşu genellikle, Harvard Business School Dekanı Wallace B. Donham, tarihçi Norman S. B. Gras ve diğer akademisyenler ile iş liderlerinin hedeflerini endüstriyel arşivlerin korunması olarak ilan eden İşletme Tarihi Derneği'ni oluşturmak için, güçlerini birleştirmek amacıyla bir araya geldikleri 1926 yılı olarak kabul edilir. İki yıl sonra ise Harvard, araştırma projelerini ve yayınlarını tanıtmak için işletme tarihinde bir kürsü oluşturdu (Amatori, 2015). Bir alt disiplin olarak ortaya çıkan işletme tarihi'nde Norman S. B. Gras bu kürsünün ilk başkanı olarak görev aldı (Fridenson, 2008). Bu noktaya kadar, Amerikan tarihinin çoğu siyasi olaylara ve kişiliklere odaklıydı. Harvard projesi esas olarak şirket tarihlerine odaklandı ve bireysel şirketler veya girişimciler üzerinde bir dizi monografiler üretti. Ancak bu monografiler her ne kadar iyi araştırılmış ve titizlikle yazılmış olsa da, analizlerden çok daha kroniklerdi ve entelektüel tutkuları geniş değildi. Bir başka ifadeyle, gerçek bir işletme tarihi için tarihin kendisinden çok daha fazla işlenmeye muhtaçtı (Amatori, 2015).

İşletme tarihi ayrı bir bilim alanı olarak ortaya çıktığından beri iktisatla olan ilişkisi gerginliklerle doludur. Amerika Birleşik

Devletleri'ndeki iki kurucu, Edwin F. Gay ve N.S.B. Gras, 1930'ların başlarında, araştırmanın alması gereken yönü hakkında çok farklı bakış açılarına sahip olmaları nedeniyle ciddi anlaşmazlıklar yaşadılar. Geçmiş iktisat tarihi olan Gay, işletme tarihinin amacının ekonominin gelişimine dair sentetik bir anlayışı olması gerektiğine inanıyordu. Açıkçası, işletmeler pazarın disiplinine tabi olmaları nedeniyle deneyimleri, daha büyük ekonomik süreçlerin içyüzünün anlaşılmasını sağlayabilirdi. Gras, Gay'in öğrencilerinden biri olmasına rağmen, bu soyut kuramlaştırmadan çok az faydalandı. Tümevarımsal bir düşünür olarak, işletme davranışının kendi başına çalışılması gerektiğine ve yeni genellemelerin sadece akademisyenlerin büyük bir örnek olay incelemesi sonrasında geliştirilebileceğine inanıyordu (Lamoreaux et al., 2008). Edwin E. Gay ile N.S.B. Gras arasında bu dalın tanımı ve amacı konusunda yaşanan sorunların bazı somut sonuçları da oldu. Bu tartışma, nihayetinde yayın politikasında anlaşamadıkları için 1928 yılında kurdukları ve editörlüğünü ortaklaşa yaptıkları derginin kapanmasıyla sonuçlandı (Hausman, 2007).

Bir kısım yazarlar tarafından tecrit edilmiş bir Amerikan alt-disiplini olarak tanımlanan bu yeni alan (Galambos, 2007), başka yerlerde de çok erken dikkat çekti. İşletme tarihi ile ilgili ABD'de bu gelişmeler devam ederken, aynı tarihlerde Avrupalı bazı tarihçiler de sanayilerin ve firmaların tarihiyle ilgili yaptıkları çalışmaları, genellikle ABD'dekinden daha geniş bir çerçeveyi kullanarak açıklamaya çalışıyorlardı (Amatori & Jones, 2007). 1929'da Marc Bloch ve Lucien Febvre tarafından kurulan yeni ve yenilikçi Fransız tarihi dergisi *Annales*, Gras'ın "Amerikan Yıllıkları"nın kurulmasını öneren bir makalesini yayınladı. Amerikalı tarihçi, "İşletme ve İşletme Tarihi"nin mütevazı başlığı altında, genç alt disiplinin küresel olarak genişlemesini ve tarihsel bilgiyi zenginleştirmesini önermiştir. Fakat bu uluslararasılaşma umutları ancak II. Dünya Savaşı'ndan sonra yerine getirilecekti (Fridenson, 2008).

İşletme tarihi'nin ilk genel sentezi 1939 yılında yazıldı. *An Introduction to Business History* alt başlığı altında *Business and Capitalism* olarak Gras tarafından yayınlanan bu kitabın, gerçekte bir giriş kitabı olmaktan çok daha fazla bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü Gras'ın kitabında yaptığı sentezler, işletme politikası ve işletme yönetiminin gelişimi konusunda o güne kadar bilinenlerden çok daha fazlasını kapsamaktaydı. Yapılan sentezler temelini bir dizi basit öğeler veya dönemler kümesine dayandırmaktadır: İşletme Öncesi Kapitalizm, Küçük İşletme Kapitalizmi, Ticari Kapitalizm, Sanayi Kapitalizmi, Mali Kapitalizm ve Ulusal Kapitalizm. Bu kronolojik sıralamaya göre yapılan tanımlar çoğu zaman

**Bir Yönetim Gurusu
Olarak Alfred
D. Chandler Ve
İşletme Tarihi
Üzerindeki
Etkilerine Yönelik
Analitik Bir
Değerlendirme**

mükemmel düzeydedir, ancak sistemin bir aşamadan diğerine niçin geçtiğine yönelik analitik açıklamalar eksik kalmıştır (Galambos, 2007).

İşletme tarihi ile ilgili çalışmaların metodolojik olarak ekonomi ile tarih bilimleri arasında kaldığını söylemek yanlış olmaz. Geleneksel anlatılara dayalı bir tarih anlayışı ile kuramsal tartışmalara dayalı bir ekonomi anlayışı arasında bir seyir izleyen işletme tarihine başlangıç dönemlerinde anlatı veya örnek olay temelli çalışmalar hakim olmakla birlikte, disiplin sadece bunlara bağlı kalmamış, nadiren de olsa, iktisat tarihinin yöntembilim birikiminden de faydalanmıştır (Kurt, 2016).

Bugün işletme tarihi gerçekten evrensel hale gelmiştir. Ancak, bir süredir, ve *Annales*'den gelen ilk desteğe rağmen, işletme tarihinin değeri ve yöntemleri birçok tarihçi tarafından, önce iktisat tarihçileri ve daha sonra başkaları tarafından, hep sorgulana gelmiştir. Aynı zamanda, işletme tarihinin çoğunlukla işletme idaresi ve ekonomi olmak üzere tarih dışındaki bölümlerde de öğretilmesi, uygulayıcılarının bu disiplinlerden gelebileceği ve işletme tarihindeki araştırma ve öğretimin onların tarihsel mesleğin çalışma alanındaki eğilimlerle irtibat kurabilecekleri anlamına geliyordu (Fridenson, 2008).

III. ALFRED D. CHANDLER: İŞLETME TARİHİ'NDE BİR DUAYEN

Hiç şüphe yok ki işletme tarihinin bir disiplin olarak olgunluğa erişmesinde en büyük katkı ABD'li bilim adamı Alfred D. Chandler tarafından yapılmıştır (Amatori & Jones, 2007). İşletmelerin stratejileri ve örgütsel yapıları arasındaki ilişkiyi kuramsallaştıran ve özellikle büyük işletmelerin idari üstünlükleri üzerine yaptığı öncü çalışmalarıyla işletme tarihi alanının önemli bir alt alan olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır (Ağır, 2016, s.28). Yaptığı çalışmalar işletme tarihi dışındaki birçok farklı kesim tarafından bugün bile hala ilgiyle okunmaya devam eden Chandler, bu kişiler tarafından stratejik yönetimin en önemli kurucularından biri olarak kabul edilmekte ve önemli etkiye sahip biri olarak kabul görmektedir (Amatori & Jones, 2007).

1918'de Wilmington, Delaware'de Dupont ailesiyle (orta adının kaynağı) yakın arkadaş olan zengin bir Doğu Sahili ailesinde doğan Chandler'in hayat çizgisinde üç belirleyici olayın etkili olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi, İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD Deniz Kuvvetleri'ndeki hizmeti ve burada büyük bir organizasyonun gücünü ilk elden yaşamış olmasıdır. İkinci kritik nokta, mezun olduktan sonra Harvard'da doktora öğrencisi olmasıydı. Üçüncüsü ve bunlardan daha

fazlası ise, Harvard'da özel bir disiplinlerarası bilim çevresinin içinde olmasıydı (Amatori, 2015).

Chandler'in, kariyerinin başlangıç yıllarında büyük ölçüde Talcott Parsons ve Joseph Schumpeter'den etkilendiğini söylemek yanlış olmaz (Galambos, 2007; Lazonick, 2008). Harvard'daki ilk yıllarında ekonomiye ilgi duyan Chandler, beklediğini bulamadığı bu disiplinden dolayı büyük hayal kırıklığına uğramıştır. Ne neoklasik ne de Keynesyen yaklaşımları ikna edici bulmadığı söylenir. Bunun bir nedeni, her ikisinin de insan koşullarının doğal karmaşıklığına ve birbirine bağlılığına tabi olan tarihsel gerçekliği açıklayamamış gibi görünmesidir. Bunun üzerine Chandler, bu disiplinin hala bireylerin düşüncelerini ve eylemlerini analizin merkezine koyduğu bir zamanda sosyolojiye dönmüştür. Chandler daha sonra, kendisine hayatının en önemli entelektüel temelini verdiğini söylediği Talcott Parsons ile karşılaştı. Parsons'ın yapısal-işlevselci yaklaşımı, Chandler'ın organizasyonel rutinleri ve değişim ile savaş zamanı deneyimini anlamasını sağlamıştır. Parsons öğrencisini Durkheim ve Weber üzerinde düşünmeye zorlamıştır. Chandler için nihai sonuç, sonraki tüm çalışmalarını bilgilendiren kavramsal bir sistemdi. Chandler'ın daha sonraları, arşiv vaka çalışmalarını daha geniş bir bağlamda oturtmak amacıyla tarihçileri, ekonomistleri ve sosyologları bir araya getiren Joseph A. Schumpeter ve Arthur Cole tarafından oluşturulan bir çalışma ve araştırma grubu olan Harvard Girişimcilik Tarihi Araştırma Merkezi'ne katılımı, eşit derecede anlamlıydı. Bu çaba, önceden var olan veya yeni üretilen geçici teoriler temelinde genelleme yapmak için sistematik girişimler gerektiriyordu. Sonuç olarak karşılaştırmalı bir metodoloji vardı (Amatori, 2015).

Esasında, bu Araştırma Merkezi'nin, hem işletme tarihinin kendi içinde, hem de kendisiyle diğer disiplinler arasında hatırı sayılır miktarda bir entelektüel mübadeleyi teşvik ettiği de söylenebilir. Şöyleki, Araştırma Merkezi'nin liderlerinin araştırmacılara sağlamış olduğu bu özgür ortam, özellikle Chandler gibi çalışmalarını işletme tarihinde uzun yıllar hissedilecek entelektüel yansımaların oluşmasına büyük katkı sağlamıştır. Chandler, Schumpeterci dinamiği Weber'in toplumsal kategorileriyle (Talcott Parsons aracılığıyla) birleştirmeye ve işletme tarihini büyük işletmenin incelenmesine yöneltmeye bu Araştırma Merkezi'nin çatısı altında başlamıştır. Araştırma Merkezini bu kadar üretken kılan şey, kuşkusuz sadece araştırmacılarının yetenekleri değildi. O yıllarda Harvard, zihinsel yeteneğe ulaşmak açısından hiç de zorluk çekmiyordu. Araştırma Merkezini ayrıcalıklı yapan şey, bünyesinde barındırdığı bir grup yetenekli insanın, tartışma ve deneyi teşvik ederek, iyi tanımlanmış bir paradigma dahilinde çalışmalarına ortam sağlamasıydı (Galambos, 2007). Nitekim doktora tezini

**Bir Yönetim Gurusu
Olarak Alfred
D. Chandler Ve
İşletme Tarihi
Üzerindeki
Etkilerine Yönelik
Analitik Bir
Değerlendirme**

yazdığı sıralarda, diğer doktora öğrencileri ile birlikte, işletme tarihinin nasıl yazılacağı konusunda Gras'la yaşadığı bir tartışma sonucu, işletme tarihçisi olmaktan neredeyse vazgeçen Chandler, daha sonraları, Araştırma Merkezi'nde geçirdiği bu bir kaç yılı hayatının entellektüel açıdan en teşvik edici yılları olarak tanımlayacaktır (Hausman, 2007).

Chandler'ın 1950'lerin başlarındaki doktora tezi, bir işletmenin karşılaştırmalı tarihinin erken bir örneğidir. Kökeni eşsizdi: Baba ocağında, Harvard doktora öğrencisi, büyük dedesi, Standard & Poor'un kendisi, Henry Varnum Poor'un büyük kişisel arşivlerine rastladı. Yirmi yıl boyunca Poor, Amerika'nın demiryolları konusunda en önde gelen uzmanıydı; 1850'lerde Amerika Birleşik Devletleri Amerikan Demiryolları Dergisi'ni yönetti. Poor'un sorumluluğu esasen demiryolu ortak girişimlerdeki yatırımcılara doğru bilgi sağlamaktı. Bu, sahada faaliyet gösteren ve finansal, teknik ve organizasyonel haberlerini düzenli olarak raporlayan 120 firmanın takip edilmesini gerektiriyordu. Atalarının çalışmalarını yeniden bir araya getirmek için Chandler, ABD'deki ilk büyük işletme ve kurumsal ve yönetsel inovasyonun verimli bir zemini olan çeşitli demiryolu şirketlerinin evrimiyle ilgili büyük miktarda veriyi aramak ve anlamak zorunda kaldı. Değerli arşivlere ek olarak, Chandler'ın atalarından da eşit derecede önemli bir şeyi miras aldığı anlaşılıyordu: anket metodolojisi becerisi (Amatori, 2015).

IV. İŞLETME TARİHİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALARI

Chandler 1950'lerin ortalarından itibaren, büyük işletmelerin ortaya çıkışı ile ilgili konferanslarda bildiriler sunmaya ve makaleler yayınlamaya başladı (Hausman, 2007). Bu yönü ile bakıldığında onun karşılaştırmalı tarihe yönelik büyük girişiminin, doktora sonrası makalelerinin 1956 ve 1959 yılları arasında, hayat boyu ilgilendiği konuların ana hatlarıyla açıkça görüldüğü *Business History Review*'de yayınlanması ile başladığını söylemek yanlış olmaz (Amatori, 2015). Chandler'ın amacı henüz daha başlangıç aşamasında olduğu meslek yaşamında, modern kapitalizmin evriminde en önemlisi olduğunu düşündüğü büyük işletmeye odaklanmaktı. Chandler, Weberci kategorilerinden yararlanmakla ve hatta Parsons'un savunduğu türden denge analizinin bazı öğelerini kullanmakla birlikte, kendi özgün analiz tarzını da geliştirmişti (Galambos, 2007). Chandler'ın kendine özgü metodolojisi yalnızca işletme tarihçileri için değil, aynı zamanda diğer disiplinlerdeki bilim adamları için de vazgeçilmez referans noktaları olan genellemeler geliştirmeyi mümkün kılmıştır (Amatori ve Colli, 2011). Bir tarihçi olarak kendi rolünü, belli bir zaman ve mekan ile sınırlanmamış genellemeleri ve kavramları oluşturmak için çok sayıda örnek olayın ayrıntısının bir sentezini yapmak olarak gören Chadler; bu ilkedden hareketle

kırk yol boyunca yazdığı üç önemli kitapta (*Strateji ve Yapı, Görünür El, Ölçek ve Kapsam*) ve bununla ilgili bir çok yayınında, ABD, İngiltere ve Almanya'daki sanayi şirketlerinin evrimine ilişkin çok miktardaki tarihsel bilgiyi kendi "strateji ve yapı" çerçevesiyle bütünleştirmiştir. Ancak Chandler, bu çalışmalarını yaparken, mevcut kuramlardan önsel olarak hipotezler ve kuramlar çıkarma ve daha sonra ampirik verilerle sınama görevini iktisatçılara, sosyoloğlara ve yönetim bilimcilerine bırakmayı tercih etmiştir (Lazonick, 2007).

Chandler, yönetim öğrencileri için neredeyse bir kutsal kitap olarak kabul edilen *Strateji ve Yapı* (şirketlerin karşılaştırılması) adlı eserini 1962 yılında yayınladı (Amatori & Colli, 2011). Yönetim veya yönetim alanındaki araştırmalar üzerinde derin ve kalıcı bir etkiye sahip olan bu kitabında Chandler; açık bir şekilde büyük ölçekli firmaların çalışmasına tarihsel bir katkıda bulunmayı amaçlamıştır (Kipping & Üsdiken, 2008). Girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar arasında yazında tek istisna olan bu kitabında Chandler (Buğra, 1995, s. 242), ABD'deki en büyük sanayi firmalarının ve organizasyonel yapılarının bir araştırmasına dayanarak, birbirinden bağımsız, 1910'larda ve 1920'lerde çok merkezli veya merkezi olmayan bir örgütlenme biçimine öncülük eden dört şirketi seçti (DuPont, General Motors, Standard Oil ve Sears Roebuck) ve bunları ayrıntılı olarak inceledi (Chandler, 1987). Bu örgütsel yeniliğe yol açan iç koşulları ve örgütsel değişikliklerin gerçekleştiği bağlamı araştırdı. Dört vakanın derinlemesine karşılaştırmalı analizinden, "yapı stratejiyi takip eder" başlıklı büyük tezini çıkardı (Kipping & Üsdiken, 2008). Kimi yazarlara göre, bu kitap ile işletme tarihinin 1950 ve 1960 yılları arasındaki dönemde adeta bir dönüşüm yaşadığı iddia edilir (Mason & Harvey, 2013).

Chandler, 1977 yılına geldiğinde *Görünür El* (sektörlerin karşılaştırılması) adlı kitabını yayınladı (Amatori & Colli, 2011). Lazonick'e göre bu eser, yenilikçi işletmenin tarihi açısından bakıldığında Chandler'in en başarılı çalışması olarak kabul edilir (Lazonick, 2007). Chandler, Pulitzer Ödülü kazanan bu çalışmada, 1917 yılı itibarıyla en iyi 200 Amerikan sanayi kuruluşunu incelemiştir (Amatori, 2015). Chandler bu kitabında 1850-1920 dönemine ait modern iş dünyasının gelişimini, yönetim bürokrasisinin yükselişini, yönetim tekniklerindeki gelişmeleri ve Amerikan ekonomisindeki güç yoğunlaşmasını analiz etmiştir (Weiss, 1978). Chandler yaptığı çalışmada, yirminci yüzyılda Amerikan sanayi işletmesinin evriminde yönetsel devrimin merkezi rolünü ortaya koymuştur (Chandler, 1980). Ancak, modern işletme örgütünü bir toplumsal örgüt olarak ele almamış olması, tarihsel analizin en zayıf yönü olarak nitelendirilebilir. Chandler'in işletmenin toplumsal örgütlenmesine ilişkin olarak ifade ettiği

**Bir Yönetim Gurusu
Olarak Alfred
D. Chandler Ve
İşletme Tarihi
Üzerindeki
Etkilerine Yönelik
Analitik Bir
Değerlendirme**

ancak analiz etmediği tek konu, yönetimin profesyonelleşmesi'ne dairdir (Lazonick, 2007).

Chandler 1990 yılında yayınladığı *Ölçek ve Kapsam* (ulusların karşılaştırılması) adlı kitabında bir ulusun servetini inşa etmek için örgütsel yeteneklerinin önemini vurgulamış ve evrimsel ekonomistlerin, en önemli kavramlarının bazıları hakkındaki endişelerini bir kez daha boşa çıkarmıştır (Amatori & Colli, 2011). Kitap, işletme tarihinde modern kapitalizm üzerine yapılan en önemli incelemelerden biri olarak kabul edilebilir (Chandler, 1990). Kapitalist örgütlenme sisteminin kalbi olan yönetsel davranış ve iş kurumları hakkında önemli soruları cevaplayan anıtsal bir çalışma olan kitap, önümüzdeki on yıllarda işletme tarihinde, endüstriyel organizasyonda, firma teorisinde ve ekonomik değişimde araştırma gündemini şekillendirmese de etkilemelidir. Çok güçlü bir etki alanında, ulusların rekabet gücünün firmaların ve onların destekleyici kurumlarının örgütsel ve finansal yeteneklerine nasıl önemli bir şekilde bağlı olduğunu göstererek kapitalist toplumdaki zenginlik üretim süreçleri hakkındaki literatürün yeniden dengelenmesine yardımcı olmuştur. Chandler ABD, İngiltere ve Almanya'daki yöneticilerin örgütleri nasıl kurduğunu ve ikinci sanayi devriminin teknolojik yeniliklerinin açtığı ölçek ve kapsam ekonomilerini yakalamak için gerekli yatırım risklerini nasıl aldığını anlatır. Tezi, ekonomi teorisinde yaygın olarak tahmin edildiği gibi piyasaların iş organizasyonunu şekillendirdiği değil; iş organizasyonlarının piyasaları şekillendirdiği yönündedir. Kapsanan dönem, 1970'ler ve 1980'lere kısa referanslarla 1870'lerden 1960'lara kadardır. İşletme tarihçilerine aşina olan kaynakları, şirket ve bireysel geçmişler, monograflar, yatırım dizinleri, yayınlanmış şirket ve hükümet raporları, ikincil kaynak ve arşiv kayıtları, kullanarak incelenen bireysel şirketler, üç ülkenin her birinin en büyük 200 imalat firmasını oluşturmaktadır. Chandler, bu kaynakları Amerika Birleşik Devletleri'nde *rekabetçi yönetim kapitalizmi*, İngiltere'de *kişisel kapitalizm* ve Almanya'da *kooperatif yönetim kapitalizmi* adı altında sınıflandırarak incelemiştir (Teece, 1993).

V. İŞLETME TARİHİ'NE YAPTIĞI KATKILAR

Chandler'in belirgin olarak işletme üzerine yoğunlaşan çalışmaları, özellikle strateji ve yapı arasındaki ilişki, merkez ve çevre sektörler arasındaki ayırım ve büyük işletmelerin ve yönetimin yeniliklerdeki rolü'ne ilişkin genellemeleri, tartışmalar ve itirazlar devam etmekle birlikte, işletme tarihindeki en temel çerçeve olma durumunu sürdürmektedir (Amatori & Jones, 2007).

Aşağıda, Alfred Chandler ve onun işletme tarihine yönelik katkılarını içeren kendi çağdaşlarının ifadelerine yer verilmiştir:

Franco Amatori:

(...) *Strateji ve Yapı*, yönetim araştırmacıları için bir nevi kutsal kitap oldu. Operasyonel sorumluluklar günümüzde dağıtık sistem olarak adlandırdığımız şeyden çok daha fazlası olsa bile, Chandler'ın şirket genel müdürlüklerinin daha merkezileşmiş ve daha uzmanlaşmış olduğuna yönelik gözlemi, McKinsey gibi danışmanlık firmalarına bir servet kazandırdı. Bazı sektörlerde büyüklüğün anormal olmadığını gösteren *Görünür El*, hem kurumsal iktisatçılar hem de antitröst sorunlarıyla ilgilenen hukuk uzmanları için önem kazandı. *Ölçek ve Kapsam*'da evrimci ekonomistler, onlar için çok önemli olan bir kavramın teyidini buldular: örgütsel yeteneklerin aşamalı adaptasyonu (...) (Amatori: 2015).

Jeffrey Fear:

(...) Bir disiplin oluşturduklarını meşru bir şekilde söyleyebilecek çok az bilim adamı vardır. Al Chandler da onlardan biriydi. Chandler'dan önce, işletme tarihi, teorik önemi çok az olan bireysel işletmelerin veya girişimcilerin araştırılmasıyla meşguldü.

(...) Chandler, işletme tarihi için üretim, pazarlama ve yönetime yaptığı "3 uçlu yatırımı" ve "örgütsel yetenekler" kavramını temel alan tutarlı bir teorik çerçeve geliştirdi. Firma, bireysel sözleşmeler açısından veya girişimcinin vizyonundan çok daha fazlasıydı. Firmalarda çalışanlar öğrendiler, etkili rutinler geliştirdiler ve yenilikler yaptılar. İktisatta karmaşık rekabet teorilerine sahip olsak da, firmalardaki kooperatif ekip çalışması da aynı derecede önemlidir. Chandler, organizasyon yeteneklerinin, teknolojik yeniliklerin AR-GE, problem çözme, bilgi ve sürekli öğrenme yoluyla insan sermayesine ve sadece firmaların üretebileceği teknolojiye, yatırımın önemini vurguladı. Chandler, yönetsel koordinasyon konusunu, doğrudan doğruya ekonomik hayatın merkezine yerleştirdi. Chandler her zaman bilgi yoğun şirket veya örgütsel öğrenme ile ilgili daha yeni kavramlardan önce gelen örgüt içinde öğrenme ve bilginin önemini vurguladı. Aynı zamanda bir dizi başka disiplinden de yararlanan örnek bir entelektüel, hocaların hocasıydı. Akademisyenler olarak hepimiz disiplinlerarası düşünme ihtiyacı hakkında iyi konuşuruz, ancak genellikle birincil disiplinimizin güçlü yönlerine (veya önyargılarına) yenik düşeriz. Chandler, Max Weber ve Talcott Parsons gibi sosyologların yanı sıra Joseph Schumpeter gibi ekonomistlerden de büyük ölçüde etkilendi. Eğer birisi dünya çapındaki bir işletme tarihi konferansına katılırsa, mesleğin mihenk taşı Alfred Chandler'dır. Max Weber ve Emile Durkheim sosyoloji de ne ise, Chandler de işletme tarihinde odur. Dünya çapındaki bilimsel çalışmalarını kesin olarak etkiledi (Fear, 2007).

Walter A. Friedman:

(...) Al Chandler, çok yerinde bir tabirle, işletme tarihi alanının kurucusu olarak kabul edilir. İşletme okuyan ilk tarihçi değildi. Ancak, 1960'ların başlarından itibaren, işletme organizasyonunun işleyişini meşru bir tarihsel sorgulama alanı olarak belirleyen ve bunu ardından yapılan tartışmalara zemin hazırlayan olağanüstü bir dizi kitap (*Strateji ve Yapı*, *Görünür El* ve *Ölçek ve Kapsam*) üretti. Modern büyük ölçekli işletmelerin kökenlerini araştıran bu kitaplar, entelektüel titizlikleri, araştırma derinlikleri ve kapsamlı

argümanlarıyla dikkat çekiyordu. Onları yapan çok disiplinli bir yaklaşım sergilerken, açıkça tarih çalışmaları, sosyoloji, ekonomi ve işletme yönetimi alanındaki temel metinleri de sergiledi. Her üç kitap da büyük ilgi gördü ve bunu yapmaya devam edecek.

Ancak, Al'in, büyükbabası, dergi editörü ve analisti Henry Varnum Poor üzerine yaptığı ustaca tezinin yayınlanmasından, 80'li yaşlarında yayımlanmış son iki cildine kadar hayatı boyunca işletme tarihine katkıda bulunduğu da aynı zamanda hatırlanmalıdır: Elektronik Yüzyılın İcadı: Tüketici Elektroniği ve Bilgisayar Endüstrilerinin Destansı Hikayesi ve Endüstriyel Yüzyılın Şekillendirilmesi: Modern Kimya ve İlaç Endüstrilerinin Olağanüstü Hikayesi. Yaşam Boyunca Demiryolları, Yönetim, Küresel Rekabet, Antrasit Kömürü, Alfred P. Sloan'ın Kariyeri, İşletme Tarihi'nin Doğası ve daha birçok konuyu kapsayan bir dizi kitap, derlenmiş koleksiyonlar ve makaleler üretti. Düzenlediği kitaplardan biri olan Büyük İşletmeler: Ford, General Motors ve Otomobil Endüstrisi, otomobil endüstrisinin gelişimi ve karmaşık doğası hakkında harika bir genel bakış açısı sunuyor (Friedman, 2007).

Geoffrey G. Jones:

Al'in entelektüel mirası, etkisinin derinliği ve kapsamı açısından olağanüstüdür. Onlarca yıllık arşiv araştırması temelinde, büyük şirketlerin büyümesi ve modern yönetimin ortaya çıkışı için en ikna edici açıklama olarak ne kaldıysa ortaya çıkardı. Dahası, bu araştırma gündemi çok daha geniş bir bağlamda çerçeveselendi, çünkü bu hikayeyi bazı ülkelerin son 2 yüzyıl boyunca neden çok zengin bir şekilde büyüdüğü ve diğerlerinin neden çok fakir kaldığı konusuyla açık bir şekilde ilişkilendirdi.

Al'in araştırması o kadar ilgi çekiciydi ki, tarihçilerin çok ötesinde, işletme yönetimi ve stratejide bir nesil araştırmayı şekillendirdi ve kurumsal ekonominin gelişimi üzerinde biçimlendirici bir etki yarattı.

Daha geniş anlamda, Al'in mirası, işletme tarihinde ve çok daha geniş bir sonraki nesil araştırmacılara olağanüstü bir rol modeli sağlamaktı. Çok etkiliydi çünkü temel olan ve insanların cevaplar istediği - derin ve zorlayıcı araştırmalarla verdiği cevaplar- sorular sordu. Kendi araştırma gündemini oluşturdu, kendi yolunu çizdi ve geçici modaları görmezden geldi. Büyük firmaların büyümesi üzerine araştırmasına başladığında, Amerikalı tarihçiler arasında hakim olan varsayımları, bu tür firmaların yaratıcılarının kötü ruhlu soyguncu baronlar olduğunu görmezden geldi.

Yine de, araştırma gündeminin peşinde azimle koşması gibi bir kötü şöhrete sahip olmasına rağmen, çalışmaları, 1970'lerde M formunun faydalarına yaptığı bir vurgudan, ağlar ve firmaların nasıl öğrendiği konusundaki son araştırmalarına kadar gelişti. Entelektüel evriminin en önemli örnekleri arasında, belki de Amerikan tarihinde bu kadar yüce biri için dikkate şayan olan, araştırma gündemlerinin mantıklı cevaplar vermeleri halinde karşılaştırmalı ve küresel olması gerektiğine artan inancıydı (...) (Jones, 2007).

Nancy F. Koehn:

Al Chandler'in en önemli miraslarından biri, kaç farklı kitleye ulaştığıdır. Hepimiz onu dünya çapında bir akademisyen, birkaç nesile hitap eden bir yazar ve araştırmacı olarak görüyoruz. Konuşmadan önce kısa bir ara vermeden Alfred D. Chandler diyemezsiniz, biraz

Jacqueline Kennedy Onassis'in bir isimden bahsettiği zaman yaptığı gibi. Yaptığı işin ve şöhretin etrafında bir çekim vardır.

Ama aynı zamanda bir dizi farklı insan grubuna ulaşan bir bilim adamıydı. Evet, işletme tarihini sadece tarihi görünümü için değil, önemli ve ilgili olduğu için kurdu. Ayrıca işletme tarihini işletme yönetimi, örgütsel davranış, girişimcilik ve strateji bilgileriyle ilgili hale getirdi. Birçok öğrenciye ve araştırmacıya ulaştı, ancak birçok iş adamına da ulaştı. Kaç yöneticinin yazdıklarını okuduğuna ve Chandler'ın çalışmalarından ne kadar çok faydalandıklarına şaşırdım. Anlıyorlar; onun gördüğü ve analiz ettiği kritik bağlantıları yakalıyorlar.

İkincisi, o geçmiş hakkında yazdı ama bu çalışma her zaman kendi gözüyle şimdiki zamana bağlandı. Al, Tom McCraw'ın bu nadir başarıya ne dediğini gerçekleştirdi: bugünü bilgilendirmek için geçmişin ve geçmişi bilgilendirmek için bugünün mantıklı ve titiz kullanımı (...).

(...) Al'ın mirasının üçüncü bir yönü, onun endüktif bir bilim adamı olmasıdır; araştırmasının binasını çok güçlü bir gerçekler temeli ve gerçekler için çok kapsamlı bir araştırma üzerine inşa etti. Aynı zamanda, inanılmaz derecede sistematik bir düşünür ve araştırmacı, kelimenin tam anlamıyla bir sosyal bilimciydi (...).

(...) Disiplinin, Al'ın bütün çalışma hayatını başından sonuna kadar kapsamasına rağmen, o bir amatör değildi. Büyük sorunlarla uğraştı ve böyle devam etti. Bu bağlamda Chandler, 40'lı yıllarının başlarında, işleri ertelemeyi bırakan ve hayatındaki en önemli zorluklarla yüz yüze gelmeye başlayan Lincoln gibiydi. Chandler çok büyük konuları ele aldı: Modern Amerikan yönetiminin kökeni, Bilgi Devrimi, Bilim ve Teknoloji 21. yüzyılda nasıl görünecek. Bunlar kitaplarının hammaddesiydi (Koehn, 2007).

Thomas K. McCraw:

Alfred Chandler, eşsiz işletme analizini, Grant gibi, yalnızca yapması gereken şeylere odaklanarak oluşturdu. Orta yaşlara gelindiğinde, Al akademik ayrıntılara olan katılımını en aza indirirken, bir şekilde kimseyi rahatsız etmiyordu. Bu arada, çalışmasında, haftadan haftaya, yıldan yıla, on yıldan on yıl çalışarak "hikaye" (işletme tarihi) adını verdiği şeyi bir araya getirdi. Yüzlerce şirket hakkında çok miktarda veri biriktirdi. Daha sonra kaleme aldığı çalışmalarında, bu verileri işin morfolojisinin eşsiz bir analizine dönüştürdü. Kendisini Amerikan işletme tarihi hakkında tatmin etmeye başladığında, önce Avrupa'ya, sonra da dünyanın geri kalanına baktı.

Pek çok makalesi ve en büyük 3 kitabı — Strateji ve Yapı (1962), Görünür El (1977) ve Ölçek ve Kapsam (1990)) bu kesintisiz emeğin anıtıdır. En üst düzeyde bilim modelleridir.

Öğrenciler ve iş adamları için kalıcı bilgi ve ilham kaynaklarıdır. Asla aşılmayacaklar. (McCraw, 2007).

David A. Moss:

Bilindiği gibi, Al Chandler modern işletme tarihi alanını yarattı. Al, zamanın diğer işletme biyografileri gibi, bireysel firmaların ve yöneticilerin hikayelerini anlatmak yerine tarihi, lensleri olarak kullanarak modern Amerikan şirketinin işleyişini ve sonuçlarını anlamak için

yola çıktı. Bu şekilde, hikaye anlatımı Amerikan işletme tarihi çalışmasında titiz analizlere yol açtı.

Daha genel olarak, Al bize analitik tarihin gücünü öğretti (eğer buna böyle diyebilirim) ve bize bunun nasıl yapılması gerektiğini örnek olarak gösterdi. Bir bilim adamı olarak dehasının bir kısmı, bir tarihçi ve bir sosyal bilimci gibi düşünme ve her iki geleneğin en iyisini bir araya getirme yeteneğiydi. Herkes, favori bir argüman veya teori için dağınık kanıt parçaları bulmak için tarihsel kayıtlarda dolaşabilir. Tamamen tarihi belgelere dalmak, onlara hakim olmak ve daha sonra bu temelde aşağıdan yukarıya doğru uyumlu bir argüman oluşturmak başka bir şeydir.

Al Chandler bunu yaptı ve muhteşem bir şekilde yaptı (...) (Moss, 2007).

VI. CHANDLER'İN GENELLEMELERİNE YÖNELİK TARTIŞMALAR VE İTİRAZLAR

İşletme tarihçileri tarafından Chandler'in çalışmalarına yönelik eleştiriler hakkında ilk belki de en kapsamlı çalışma Richard R. John tarafından yapılmış ve Business History Review'de yayınlanmıştır. Asıl amacı Chandler'in Görünür El'inin Amerikan tarihi araştırmaları üzerinde nasıl bir etki bıraktığını incelemek olan John, çalışmasında bu yaklaşımının sınırlarının çok daha ötesine giderek Chandler'in metodolojisini yorumlamış, kişisel geçmişiyle ilişkilendirmiştir. John çalışmasında, *savunucular*, *eleştirciler* ve *kuşkucular* olarak kategorize ettiği kişilerin Chandler'in yöntemlerini ve ulaştığı sonuçları nasıl kullandıklarını, bunların kapsamını nasıl genişlettiklerini ve bunlara nasıl saldırdıklarını incelemiştir.

Chandler'in temel yaklaşımını ayrıntılı olarak işleyen ve paylaşan *savunucular* arasında modern işletme ile sanayi araştırmaları arasındaki ilişkiyle ilgilenen teknoloji araştırmacılarının yanı sıra, Harvard İşletmecilik Okulu'ndaki bazı öğrencileri, bazı meslektaşları ve eski meslektaşları bulunmaktadır (Hausman, 2007). John (1997), bu tarihçilerin çok çeşitli konularda yazmış olsalar da, benzer bir entelektüel gündemleri olduğunu iddia etmektedir. Chandler gibi, yönetim devriminin temelde olumlu bir değerlendirmesini paylaşmışlar, teknolojik ve örgütsel boyutlarını vurgulamışlar ve ekonomik kalkınmada ve ABD'nin uluslararası rekabetçi pozisyonunu sürdürmede olumlu bir rol oynadığını varsaymışlardır. Chandler'in savunucuları, modern iş dünyasının endüstriyel araştırmalarla ilişkisi ile ilgilenen teknoloji tarihçilerini de içeriyordu. Bu tarihçiler, Chandler'in modern iş dünyasının teknolojik ilerlemeyi teşvik ettiği inancını yinediler. En önemlisi, görünüşte artan teknolojik değişikliklerin bile önemli yatırımları ne ölçüde kapsadığını vurguladılar. Herhangi bir başarısızlık varsa bu, tarihçilerin Chandler'in yaratıcı girişimciliğe, teknolojik ilerlemenin bağımlılığına yeterince dikkat etmedikleri için olmuştur. W. Bernard Carlson, Chandler'in fikirlerine büyük ölçüde borçlu

olan General Elektrik'teki endüstriyel araştırmaların yakın tarihli bir çalışmasında şunları yazmıştır:

Benim görüşüme göre, ilgili teknolojilerin ayrıntılı bir incelemesi olmadan yönetim kapitalizminin kökenlerinin analizi hikayenin sadece yarısıdır; 1880-1920 arasında Amerikan ekonomisinde meydana gelen derin değişimleri tam olarak anlamak için, bireylerin yeni iş düzenlemelerini sürdürmek ve güçlendirmek için teknolojiyi nasıl şekillendirdiğini anlamalıyız (Carlson'dan aktaran John, 1997).

Belli başlı savunucular arasında W. Bernard Carlson, David Hounshell, John Kenly Smith, Leonard Reich, William H. Becker, Richard Tedlow, Thomas McCraw ve Richard H. K. Vietor gibi araştırmacılar yer almaktadır (Hausman, 2007).

Chandler'in çerçevesi ile kendi çerçeveleri arasındaki aykırılıkları araştıran *eleştiriciler* çok farklı kişileri bünyesinde barındıran bir grubu oluşturmaktadır. Chandler'in savunucuları onun aşama modelini ve açıklayıcı şemasını yaratıcı bir şekilde incelerken, eleştiricileri açıklamalarındaki anormalliklere odaklanmışlardır. Bu eleştirmenlerden bazıları son zamanlarda yapılan doktora çalışmalarındaki, Chandler'in analizinin belirli özellikleri ile kendi araştırmaları arasındaki kopukluğa dikkat çekmişlerdir. Diğerleri ise, Chandler'in bulgularının normatif sonuçlarıyla rahatsız olan tarihçilerdi. Kimileri Chandler'in yönetsel devrimin önemini hafife aldığını; kimileri ise abarttığını iddia etmiştir. Hepsi Chandler'in analizinin açıklayamadığı önemli fenomenler olduğu konusunda hem fikirdi. Bir başka ifadeyle görevleri kökten bir revizyonu.

Böyle eleştirel bir geleneğin ortaya çıkması, Chandler'in başarısının büyük ölçüde kaçınılmaz bir yan ürünüydü. Geniş kapsamlı çalışmalar eleştiriye davet çıkarıyordu ve Görünür El de bunun bir istisnası değildi. Bunu Chandler'in kendisinden daha fazla kimse bilmiyordu. Chandler bu durumu 1971 yılında şöyle ifade etmiştir (John, 1997) :

Bir tarihçinin görevi sadece diğer insanların teorilerini ödünç almak ya da onlar için teorilerini test etmek değildir. Kendi özel soru ve endişelerini yanıtlamak amacıyla topladığı verileri araştırmak için mevcut kavramları ve modelleri kullanmaktır. Bir kavram yardımcı görünmüyorsa, onu atması gerekir (Chandler'den aktaran John, 1997).

Eleştiriciler arasında; Edwin Perkins, Colleen Dunlavy, Charles W. McCurdy, Gavin Wright, Oliver Zunz, Martin Sklar, James Livingston, William Lazonick ve Louis Galambos, bulunmaktadır. Posta idaresi konusunda yazdığı bir makaleden dolayı John, kendisini de bu kategoriye dahil etmiş bulunmaktadır (Hausman, 2007).

John, Chandler'in temel varsayımlarına karşı çıkan ve görüşlerini reddedenleri ise *kuşkucular* olarak tanımlamıştır. John'ın bu kategorinin

içinde yer alanlar arasında Michael J. Piore, Charles F. Sabel, John Ingham, Mansel Blackford, Philip Scranton ve Gerald Berk bulunmaktadır. John'un yaklaşımına göre Chandler ile daha derin bir çatışma içinde olan asıl bu kuşkucular olmaktadır. Onların iddialarına göre Chandler ya etik açıdan modern sanayii şirketine karşı yumuşak davranmış veya hikayenin büyük bölümünü bir başka ifadeyle partiler halinde üretim yapan üreticileri, küçük işletmeyi, kadınları ve azınlıkları çalışmasında ele almamıştır. Kuşkuculara göre, siyaset, kültür ve çevreyi, araştırılması için diğer kişilere bırakan vicdan sahibi işletme tarihçilerinin, bunları geri plandaki faktörler olarak ele almaları ahlaki açıdan savunulamaz bir davranıştır (Hausman, 2007).

Kuşkucular arasında öne çıkan, ancak kaçırılan şanslar ve olasılıkların bir hikayesi olarak ABD'deki modern iş girişiminin yükseliş tarihini yeniden yazmak isteyen küçük ama büyüyen bir tarihçi grubudur. Kuşkucular, savunuculardan veya eleştiricilerden çok daha fazla ölçüde, modern iş dünyası hakkındaki değerlendirmelerini ekonomik kriterlerle sınırlamayı reddetmişlerdir. Kuşkucular, modern işletmelerin ekonomik büyümeyi desteklediği gösterilse bile (ve tüm kuşkucular bu iddiayı bile ikna edici bulmaz), şüpheli pazarlama, üretim ve yatırım kararlarından çevresel bozulmaya ve Üçüncü Dünya'nın askerileşmesine kadar ahlaki olarak sorgulanabilir uygulamalardaki karmaşıklık konusunda uyarıda bulunmuşlardır. Çok az kuşkucu bir yönetim devriminin gerçekleştiğinden şüphe etmiştir. Sorguladıkları şey, kaçınılmazlığın, evrenselliğin ve olumlu ahlakın anlamıydı (John, 1997).

VI. CHANDLER'İN TARİHSEL BAKIŞ AÇISININ VE FİKİRLERİNİN ULUSLARARASI DÜZEYDEKİ POPÜLERLİĞİNİ DEĞİŞTİREN FAKTÖRLER

Chandler'ın büyük yönetsel yönelimli işletmelerin yükselişi ve kritik öneminin analizi, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki işletme tarihi araştırmalarına en azından 1980'ler boyunca hükmetmiştir. (Lamoreaux et al., 2008). Chandler'in bu dönemdeki etkisi o kadar güçlüydü ki akademik alandaki takipçileri kendisinin yolundan gittikçe, işletmenin dış yönleriyle giderek daha az ilgilenilmeye başlandı (Amotori & Jones, 2007). Strateji ve Yapı işletme tarihi pratiğini yeniden şekillendirirken, aynı zamanda, Yeni Ekonomik Tarihçiler ya da Kliometristler olarak adlandırılan bir grup iktisatçıyı, ekonomik tarihin fırtınalı alanına çekiyordu. Bu akademisyenler, resmî hipotezleri formüle etmek için ekonomik modellerin açık bir şekilde kullanılmasını sağlayacak daha resmi bir bilimsel öğrenim türünü savunuyorlardı. Chandler'ın sosyolojiye yönelmesi ve Yeni İktisat Tarihine duyulan ilgisizliği göz önüne alındığında, bu dönemde birkaç uygulayıcının çalışmalarında ekonomik teoriyi kullanmaları şaşırtıcı değildir.

Chandler'ın sentezi, diğer ülkelerde çalışan işletme tarihçilerinin, daha geniş bir endişe konusu olan sorularla ilgilenmek için izole edilmiş vaka çalışmalarından uzaklaşmasına yardımcı oldu. Fikirlerinin belirli ulusların deneyimlerine ne ölçüde uygulandığı konusunda anlaşmazlık olmasına rağmen, büyük ölçekli, yönetsel yönelimli firmaların oluşumunun iktisaden büyümesinin önemi konusundaki ısrarı, bilim adamlarına birçok ülkede uluslararası tartışmalar ve kendi araştırmalarını da organize edebilecekleri bir gündem sağladı. Chandler'ın çalışmaları özellikle Almanya ve Japonya'da etkiliydi, çünkü bu ülkelerdeki akademik ilgi zaten başarılı, büyük ölçekli işletmelere odaklanmıştı. Her iki ülkede de tarihçiler ekonomiyle çok fazla bağlantı kuruyordu ve Chandler yanlısı paradigmanın yayılması durumu değiştirmek için çok az şey yaptı ya da hiç bir şey yapmadı. Bununla birlikte, Britanya'da işletme tarihi, Chandler yanlısı egemenliğin bu döneminde ABD, Almanya ve Japonya'daki metodolojiden uzaklaşmaya başladı. Chandler'ın yaklaşımı orada daha az ilgi çekiciydi, çünkü ilerlemenin taşıyıcıları olduğunu düşündüğü bu dev yönetsel firmalar, diğer ülkelerde olduğu gibi İngiltere'de de önemli değildi. Belki de Chandler'ın fikirlerine daha az uydukları için, bir dizi İngiliz işletme tarihçisi, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Yeni Ekonomik Tarihçiler tarafından üretilen bazı araştırmalara ilgi ile karşılık verdi.

1990'lara gelindiğinde, dev yönetsel işletmeler (özellikle ABD'de) daha uzmanlaşmış, daha az dikey olarak bütünleşmiş rakiplere yol açarken, Chandler yanlısı paradigma parlaklığının çoğunu yitirdi ve ekonomik olarak bilgilendirilmiş işletme tarihinin yeni tarzı, dünya çapında artan bir ilgi çekti. Almanya ve Japonya'dan birkaç işletme tarihçisi bu harekete katıldı, ancak yeni işletme tarihi stili, önceden Chandler yanlısı paradigma üzerine kurulmuş bir işletme tarihi kuruluşuna sahip olmayan yerlerde daha fazla gelişti. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki araştırmacılar, yeni iktisat teorisini işletme tarihindeki sorunların üstesinden gelmek için kullanmışlardır. Kendilerini öncelikle işletme tarihçileri olarak tanımlayan çok az sayıda bilim adamı, iktisattaki yeni kuramsal gelişmeleri istismar etti. Michael Piore, Charles Sabel, Jonathan Zeitlin ve Philip Scranton'un çalışmaları ile teşvik edilen işletme tarihçileri kendi istekleriyle büyük ölçekli işletmelere odaklanmaktan vazgeçtiler. Fakat ekonomiyi keşiflerinde bir araç olarak da benimsemediler. Diğer yandan Elizabeth Granitz ve Benjamin Klein yaptıkları bir çalışmada, Chandler'ın kaynaklarını geleneksel neoklasik araçları kullanarak yeniden incelediler ve onun açıklamalarının makul olmadığına karar verdiler (Lamoreaux et al., 2008).

**Bir Yönetim Gurusu
Olarak Alfred
D. Chandler Ve
İşletme Tarihi
Üzerindeki
Etkilerine Yönelik
Analitik Bir
Değerlendirme**

VIII. CHANDLERCİ PERSPEKTİFİN İŞLETME TARİHİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Hausman'na göre her hangi bir alanın veya disiplinin etkisini ölçebilmenin en önemli yöntemlerinden biri, yapılan atıfların sıklığı ve bu atıfların yapıldığı yerlerin önem derecesidir. Nitekim, Chandler'in mevcut etkisini ölçmek amacıyla 1996 ve 1997 yıllarını kapsayan bir araştırmada ISI tabanlı veri endekslerinde yapılan atıfların sayısı bu konuda hiç kuşkuyla yer bırakmayacak düzeydedir. Yapılan çalışmada 1987 ve 1998 yılları arasındaki on yıllık dönemde Chandler'e 466 makalede atıf yapıldığı belirlenmiştir. Aynı çalışmada ikinci sırada yer alan en fazla atıf sayısının kendisinden 6,4 kat daha az olması, Chandler'e olan bu eğilimin nedenleri konusunda oldukça dikkat çekmektedir. Bunun temel nedenlerine bakıldığında birinci sırada Chandler'in çok farklı sayıda yaptığı çalışmalarda ele aldığı konuları düzenli bir biçimde ve ayrıntılı bir şekilde inceleme metodolojisi olduğu söylenebilir. Yapılan atıflarda Chandler'in tek bir çalışmasına yoğunlaşma gözlemlenmemiş olup, başta Görünür El olmak üzere, Strateji ve Yapı ve Ölçek ve Kapsam olmak üzere bir sıralama takip etmiştir. Ölçek ve Kapsam'a yapılan atıf sayısı, ilk ikisinin oldukça gerisinde olmakla birlikte, bu üç kitaba yapılan atıf sayısı toplamda Chandler'in çalışmalarına yapılan atıf sayısının yüzde 65'i oluşturmaktadır (Hausman, 2007).

Nitekim, bir başka araştırmada işletmenin uzun ömürlülüğüne ilişkin son otuz yıldır önde gelen işletme tarihi ve yönetim araştırmaları dergilerinde yayınlanan 142 makalenin bibliyometrik bir analizi yapılmıştır. Seçilen 142 makaledeki 6.288 alıntıya dayalı atıf analizinin sonuçları, alıntı kalıplarının işletme tarihi ve yönetim araştırmaları makaleleri arasında önemli ölçüde değiştiğini göstermektedir. Yapılan araştırmada en çok alıntı yapılan ilk 10 yazar arasında hiçbirinin aynı olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, işletme tarihi makaleleri işletme tarihçilerinin çalışmalarına atıf yapma konusunda elverişli bir konum sergilemekte ve yönetim bilginleri yönetim araştırmaları makalelerinde açıkça en çok alıntı yapılanları oluşturmaktadır. Bu, iki alanın entelektüel temelinin oldukça farklı ve ayrı olduğu anlamına gelmektedir. Hem yönetim araştırmaları hem de işletme tarihi makalelerinde yaygın olarak belirtilen tek yazar *Alfred D. Chandler Jr.* dir. Benzer şekilde, Chandler tüm örnekleme en çok atıf yapılan yazarlar arasında 37 alıntı ile tek işletme tarihçisi olarak öne çıkmaktadır. Yönetim araştırmaları ve işletme tarihi çalışmaları arasında da belirgin bir fark vardır: her iki alanın en çok atıf yapılan eser listesinde yer alan tek bir makale veya kitap yoktur. İşletme tarihinde, en çok atıfta bulunulan çalışmalar olarak Alfred D. Chandler Jr.'in eserleri hakim olup bunu *Jones, Casson, Channon* ve

Sull izlemektedir. Son ikisi yönetim bilimcileri, diğerleri ise işletme tarihçileridir (Riviezzo et al., 2015).

Diğer taraftan Chandler'in atıfta bulunulan makalelerinin yayımlandığı dergilerin çeşitliliği ve zenginliği de bir diğer etkileyici unsurdur. Bunların arasında başta, iktisat ve işletme tarihi dergilerinin tamamı olmak üzere, iktisat tarihinden askeri tarihe, tarım tarihinden hukuk dergilerine kadar bir çok dergiyi bulmak mümkündür. Bu dergiler arasında; Business History, Business History Review, Economic History Review, Explorations in Economic History, Technology and Culture, Agricultural History, California History, American Economic Review, Rand Journal of Economics, Economic Journal, Journal of Finance, Combridge Journal of Economics, Publics Choice, Strategic Managaement Journal, Management Science, Journal of Marketing, Administrative Science Quarterly, California, Texas, Cornell, Pittsburg, Notre Dame, sayılabilir (Hausman, 2007).

Bir başka açıdan ele alındığında Chandler'in etki alanının sadece işletme ve yönetim ile sınırlı olduğunu söylemek pek doğru olmaz. Rose ve Wilkings gibi bazı yazarlar tarafından da belirtildiği gibi, Chandler'in değerlendirmesinin ekonomi, sosyoloji, işletme tarihi, yönetim ve politik çalışmalar alanındaki araştırmacılar üzerinde de güçlü bir etkisi olduğu görülür (Rehman et al.,2015).

Aşağıda Alfred Chandler'in işletme tarihi üzerindeki etkisine yönelik kendi çağdaşları tarafından yapılan değerlendirmelere ilişkin örneklere yer verilmiştir:

Louis Galambos:

(...) Eleştirmenlerinin (...) söylediği hiçbir şey beni Al Chandler'in (...) yanlış olduğuna ikna etmedi: merkezi teşebbüsün U-Formunun başarıları ve sonraki sorunları hakkında; çok boyutlu, çeşitlendirilmiş şirketin M-Formunun başarısı hakkında; ilk girenlerin (...) pazarlarındaki avantajları hakkında; ve (...) o dönemin dünyanın en başarılı dev işletmelerinin stratejileri hakkında. Bunlar Chandler mirasının temel taşlarıdır ve son zamanlarda yapılan çalışmalar tarafından ne yontulmuş ne de devrilmiştir (Galambos'dan aktaran Rehman ve diğ. 2015).

Christopher McKenna:

(...) Neil Fligstein gibi kurumsal sosyologlar ve Oliver Williamson gibi iktisatçılar, uzun süredir Chandler'in bilimsel çalışmalarını sosyal bilimlerde kendi teorik çalışmaları için bir çıkış noktası olarak kullanmıştır (McKenna'dan aktaran Rehman ve diğ. 2005).

Thomas K. McCraw:

**Bir Yönetim Gurusu
Olarak Alfred
D. Chandler Ve
İşletme Tarihi
Üzerindeki
Etkilerine Yönelik
Analitik Bir
Değerlendirme**

Al'in (...) sanırım sonsuza kadar yaşayacağını düşündüm. Ve elbette yaşayacak, çünkü çalışmaları sonsuza dek yaşayacak. (...) O kendini işine adamıştı. O şimdiye kadar tanıdığım en büyük bilim adamıydı (...) (McCraw, 2007).

Walter A. Friedman:

(...) Büyük bir canlılık, merak ve güçlü analiz sergileyen yazıları, akademisyenlerin başarmayı umdukları her şeyi örneklendirir. Son zamanlarda, Thomas Cochran, Mira Wilkins, Hugh G.J. Aitken, Samuel Haber, Ray Ginger ve diğerlerinin eserleri hakkındaki yorumlarını okumaktan keyif aldım. Al, açık bir temel argümanla kitapları tercih etti ve bir tek kitap dahi üretemeyen yazarlara çok az tahammülü vardı. "Bu kitap, açık bir kavramsal çerçeve olmadan tarih yazmanın zorluklarını gösteriyor" diyerek bir incelemeye başladı.

Çeşitli vesilelerle, yurtdışından ABD'yi ziyaret eden tarihçileri tanıştırmak için Al'a götürdüm. Alfred D. Chandler Jr. İşletme Tarihi Uluslararası Ziyaretçi Bursu'na kabul edilmişlerdi. Ziyaretçiler her zaman "Profesör Chandler" ile tanışmaya hevesliydi ve sık sık resimlerinin onunla çekilmesini umuyordu. Normalden biraz daha güzel giyinmiş bir şekilde dairesine giderken, büyük adamla tanışmaktan heyecanlandılar ve biraz da korktular. Ama Al hemen onları memnuniyetle karşıladı ve rahatlattı. Her zaman tek bir şeyden bahsetmek isterdi: İşletme tarihi. 80'li yaşlarında, araştırma notlarının üzerine kapanan bir yüksek lisans öğrencisinin heyecanını sürdürdü. Mevcut yazma projesinde her zaman bir mola veriyor ve canlı ve ilginç bir şekilde yaptığı bu konu hakkında konuşmak istiyordu. Ziyaretçilerine her zaman, iyi kaynak materyalinin iyi tarihin anahtarı olduğunu hatırlatacak ve Baker Kütüphanesinde hangi araştırma koleksiyonunu kullandıklarını bilmek isteyecekti.

İşletme tarihi konusuna ve daha genel olarak tarihe olan tutkusunu, kampüse geri dönerken aklımızda kalacaktı. Bu şekilde ilham vericiydi (Friedman, 2007).

Nancy F. Koehn:

(...) Harvard Business School'da, Al'ın makale nehrinin birçok çıkış ağzı ve deresi vardır. O HBS'ye işletme tarihinin ev içi üretim endüstrisinde bir rekabet avantajı sağladı. Bu su yolundan hızla stratejiye, genel yönetime ve girişimciliğe doğru akan akımlar da vardı. Sanırım burada bu disiplinlerden birine sorarsanız, size etkisinden bahsedeceklerdir. Ve bu etki dünya çapındaki diğer üniversitelere de yayıldı. HBS ve diğer kurumlardaki akademisyenlerin çoğu Al'ın derslerini almamıştır; çoğu işletme tarihi alanına çok aşina değildi. Ama size Chandler'in çalışmalarının kendileri için ne anlama geldiğini ciddi ve etkileyici terimlerle söylediler.

Eserleri dünyaya bir armağandır; yaşamaya devam edecektir (Koehn, 2007).

IX. SONUÇ

İşletme tarihi'nin hem bir disiplin, hem de bu konuyla yakından ilgilenen araştırmacıların sayısı itibarıyla son yıllarda muazzam bir gelişme ortaya koyduğu görülmektedir. Hiç şüphe yok ki, bu gelişmedeki büyük pay, işletme tarihi'nin bir disiplin olarak olgunlaşmasını sağlayan ABD'li bilim adamı Alfred Chandler'in yaratıcı çalışmalarına atfedilebilir.

Chandler'in eserleri, bugün hala, tarihçiler, yönetim bilimcileri, iktisatçılar, işletmeciler ve bu alanların dışındaki bir çok entellektüel kesim tarafından en yaygın bir biçimde okunmaya devam eden yayınlar arasında yer almaktadır. Bu kesime göre Chandler, işletme tarihi'nin en önemli kurucu babalarından biri olarak kabul edilmekte ve alanında önemli etkiye sahip bir otorite olarak kabul görmektedir.

Chandler, üzerinde yoğunlaştığı konular arasında belirgin bir şekilde öne çıkardığı işletme, özellikle "büyük işletme" ile diğer çağdaşlarından ayırt edilir. İktisatçılar, yönetim bilginleri ve avukatlar gibi konuyla ilgili pek çok araştırmacının arasında diyalogu teşvik ederek, işletme tarihini ideolojik anlaşmazlıkların dışına taşıyan Chandler, bu alanda yaptığı çalışmalarla, özellikle strateji ve yapı arasındaki ilişki, merkez ve çevre sektörler arasındaki ayırım ve büyük işletmelerin ve yönetimin yeniliklerdeki rolü konusundaki genellemeleri nedeniyle bugün hala işletme tarihindeki merkezi rolünü korumaktadır. Her ne kadar Chandler'in genellemelerine yönelik tartışmalar ve itirazlar günümüzde de mevcut olsa da, tüm bunlar bu çok zengin araştırma alanında hala geçerliliğini koruyan en temel çerçeve olma özelliğini yitirmeyecektir.

**Bir Yönetim Gurusu
Olarak Alfred
D. Chandler Ve
İşletme Tarihi
Üzerindeki
Etkilerine Yönelik
Analitik Bir
Değerlendirme**

555

KAYNAKÇA

- Ağır, S. (2016). İşletmecilik Tarihi Açısından Osmanlı İktisat Tarihi Birikimine Bakış. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 45(Special Issue): 26-39.
- Amatori, F. (2015). Alfred Chandler's Second Industrial Revolution. *The American Interest LLC 2005-2020*, 11(1):91-96.
- Amatori, F. & Colli A. (2011). *Business History, Complexities and Comparisons*. New York: Routledge.
- Amatori, F. & Jones, G. (2007). *Giriş*. Amatori, F. ve Jones, G. (Ed.), *Dünya İşletme Tarihi*, (s.1-20), İstanbul: Dost Kitabevi.
- Buğra, A. (1995), *Devlet ve İşadamları*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Chandler, A. D. Jr. (1987). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Chandler, A. D. Jr. (1980). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandler, A. D. Jr. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Colpan, M. A. & Hikino, T. (2010). *Foundations of Business Groups: Towards an Integrated Framework*. Colpan, M. A., Hikino, T. ve Lincoln, R. J. (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, (s. 48-114).

- Fridenson, P. (2008). *Business History and History*. Jones, G. & Zeitlin, J. (Ed.), Oxford Handbook of Business History, (9-36), New York: Oxford University Press.
- Fear, J. (2007). *Remembering Alfred Chandle*. Silverthorne, S. (Ed.), Research & Ideas. Harvard Business School, Working Knowledge, Business Research for Business Leaders. <https://hbswk.hbs.edu/item/remembering-alfred-chandler>. (Accessed Date: 03.04.2020).
- Friedman, A. W. (2007). *Remembering Alfred Chandler*. Silverthorne, S. (Ed.), Research & Ideas. Harvard Business School, Working Knowledge, Business Research for Business Leaders. <https://hbswk.hbs.edu/item/remembering-alfred-chandler>. (Accessed Date: 03.04.2020).
- Galambos, L. (2007). *İşletme Tarihi'nin Kimliği ve Sınırları: Uzlaşma ve Yaratıcılık Hakkında Bir Makale*. Amatori, F. & Jones, G. (Ed.), Dünya İşletme Tarihi, (s.23-44), İstanbul: Dost Kitabevi.
- Hausman, J. W. (2007). *Yirminci Yüzyılın Sonunda Amerika Birleşik Devletleri'nde İşletme Tarihi*. Amatori, F. & Jones, G. (Ed.), Dünya İşletme Tarihi, (101-130), İstanbul: Dost Kitabevi.
- John, R. R. (1997). Elaborations, Revisions, Dissents: Alfred D. Chandler, Jr.'s, The Visible Hand after Twenty Years. *Business History Review*, 71: 151-200.
- Jones, G. & Zeitlin, J. (2008). *Introduction*. Jones, G. & Zeitlin, J. (Ed.), Oxford Handbook of Business History, 1-6. New York: Oxford University Press.
- Jones, G. G. (2007), *Remembering Alfred Chandler*. Silverthorne, S. (Ed.), Research & Ideas. Harvard Business School, Working Knowledge, Business Research for Business Leaders. <https://hbswk.hbs.edu/item/remembering-alfred-chandler>. (Accessed Date: 03.04.2020).
- Kipping, M. & Üsdiken, B. (2008), *Business History and Management Studies*. Jones, G. ve Zeitlin, J. (Ed.), Oxford Handbook of Business History, (s. 96-119), New York: Oxford University Press.
- Koehn, F. N. (2007). *Remembering Alfred Chandler*. Silverthorne, S. (Ed.), Research & Ideas. Harvard Business School, Working Knowledge, Business Research for Business Leaders. <https://hbswk.hbs.edu/item/remembering-alfred-chandler>. (Accessed Date: 03.04.2020).
- Kurt, M. (2016). Bir Disiplin Olarak İşletmecilik Tarihi: Doğuşu, Gelişimi, Türkiye'de Potansiyeli ve Zorlukları Üzerine. *Turkish Journal of Management*, 1(1):41-57.
- Lamoreaux, R. N., Raff, M. G. D. & Temin, P. (2008). *Economic Theory and Business History*. Jones, G. ve Zeitlin, J. (Ed.), Oxford Handbook of Business History, (s. 37-66), New York: Oxford University Press.
- Lazonick, W. (2008). *Business History and Economic Development*. Jones, G. ve Zeitlin, J. (Ed.), Oxford Handbook of Business History, (67-95), New York: Oxford University Press

- Mason, C. & Harvey, C. (2013). *Entrepreneurship: Contexts, Opportunities and Processes*. Mason, C. & Harvey, C. (Ed.), *Business History*, 55(1):1-8.
- McCraw, K. T. (2007). *Remembering Alfred Chandler*. Silverthorne, S. (Ed.), *Research & Ideas*. Harvard Business School, Working Knowledge, Business Research for Business Leaders. <https://hbswk.hbs.edu/item/remembering-alfred-chandler>. (Accessed Date: 03.04.2020).
- Moss, A. D. (2007). *Remembering Alfred Chandler*. Silverthorne, S. (Ed.), *Research & Ideas*. Harvard Business School, Working Knowledge, Business Research for Business Leaders. <https://hbswk.hbs.edu/item/remembering-alfred-chandler>. (Accessed Date: 03.04.2020).
- Rehman, A., Atif, M. C. & Sidra, S. (2015). Alfred D. Chandler, Jr.: his work on business history and its impact on management thoughts. *Journal of Business and Management Research*, 8: 220-223.
- Riviezzo, A., Skipparib, M. & Garofano, A. (2015). Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity. *Business History*, 57(7): 970-987.
- Teece, J. D. (1993). The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope. *Journal of Economic Literature*, 31(1): 199-225.
- Weiss, T. (1978). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business by Alfred D. Chandler. *The Journal of Economic History*, 38(3): 757-761.

**Bir Yönetim Gurusu
Olarak Alfred
D. Chandler Ve
İşletme Tarihi
Üzerindeki
Etkilerine Yönelik
Analitik Bir
Değerlendirme**

ALFRED D. CHANDLER AS A MANAGEMENT GURUS AND AN ANALYTICAL EVALUATION ON HIS EFFECTS ON BUSINESS HISTORY

EXTENDED ABSTRACT

Although it is claimed by some authors to have their origins in German and British studies of the nineteenth century (Hausman, 2007), business history, which in the broadest sense encompasses all of our business history, from the history of individual firms to the whole of business systems (Amatori and Jones, 2007), was not born to the inside of profession of history as a specific field (Fridenson, 2008). The birth of business history is often regarded as the year 1926, when Harvard Business School Dean Wallace B. Donham, historian Norman SB Gras, and other academics joined forces to form the Business History Association, which declared its goal to be the preservation of industrial archives. Two years later, Harvard established a chair in business history to promote research projects and publications (Amatori, 2015). In the history of business that emerged as a sub-discipline, Norman S. B. Gras served as the first head of this chair (Fridenson, 2008). Up to this point, much of American history has focused on political events and personalities. The Harvard project focused mainly on company histories and produced a series of monographs on individual companies or entrepreneurs. But although these monographs were well researched and meticulously written, they were much more chronic than analyses and their intellectual passions were not broad. In other words, for a true business history, it needed much more processing than history itself (Amatori, 2015).

Since the history of business emerged as a separate field of science, its relationship with economics has been fraught with tension. The two founders in the United States, Edwin F. Gay and N.S.B. Gras had serious disagreements in the early 1930s as they had very different points of view about the direction that research should take. With a background in economic history, Gay believed that the purpose of business history should be a synthetic understanding of the development of the economy. Obviously, because businesses are subject to the discipline of the market, their experience could count on insight into larger economic processes. Although Gras was one of Gay's students, he made little use of this abstract theorizing. As an inductive thinker, he believed that business behaviour had to be studied on its own and that new generalizations could only be developed after academics' great case study (Lamoreaux et al., 2008). Regarding the definition and purpose of this branch, the problems of in between Edwin E. Gay and N.S.B. Gras also had some tangible results. This controversy

ultimately resulted in the closure of the magazine they founded in 1928 and edited jointly because they could not agree on the publication policy (Hausman, 2007).

The first general synthesis of business history was written in 1939. It can be said that this book, which published by Gras, as *Business and Capitalism* under the subtitle of *An Introduction to Business History*, has more importance than actually being an introductory book. Because the syntheses that Gras made in his book included much more than what was known until that day about the development of business policy and business management. The syntheses were based on a simple set of elements or periods: Pre-Business Capitalism, Small Business Capitalism, Commercial Capitalism, Industrial Capitalism, Financial Capitalism, and National Capitalism. Definitions made according to this chronological order are often excellent, but analytical explanations about why the system has passed from one stage to the next are lacking (Galambos, 2007).

There is no doubt that the greatest contribution to the maturity of business history as a discipline was made by the American scientist Alfred D. Chandler (Amatori & Jones, 2007). He has theorized the relationship between the strategies and organizational structures of businesses and has enabled the field of business history to emerge as an important sub-field, especially with his pioneering studies on the administrative superiorities of large enterprises (Ağır, 2016). Chandler, whose works are still read with interest by many different segments outside of business history, is considered by these people as one of the most important founders of strategic management and is regarded as someone with significant influence (Amatori & Jones, 2007).

It would not be wrong to say that Chandler was greatly influenced by Talcott Parsons and Joseph Schumpeter in the early years of his career (Galambos, 2007; Lazonick, 2008). Chandler, who was interested in economics in his early years at Harvard, was greatly disappointed by this discipline that he could not find what he expected. It is said that he finds neither neoclassical nor Keynesian approaches convincing. One reason for this is that both seem unable to account for historical reality that is subject to the inherent complexity and interdependence of human conditions. Thereupon, Chandler turned to sociology at a time when this discipline still puts the thoughts and actions of individuals at the center of analysis. Chandler later encountered Talcott Parsons, whom he said gave him the most important intellectual foundation of his life. Parsons's structural-functionalist approach made Chandler understand the organizational routines and the wartime experience of change. Parsons forced his student to reflect on Durkheim and

Weber. For Chandler, the final result was a conceptual system that informed all of his subsequent work. Chandler's later participation in the Harvard Entrepreneurship History Research Center, a study and research group created by Joseph A.Schumpeter and Arthur Cole, bringing together historians, economists, and sociologists to place archival case studies in a broader context was equally meaningful. This effort required systematic attempts to generalize on the basis of pre-existing or newly produced transient theories. As a result, there was a comparative methodology (Amatori, 2015).

From the mid-1950s on, Chandler began to present papers and publish articles at conferences on the emergence of large enterprises (Hausman, 2007). From this point of view, it would not be wrong to say that his great initiative in comparative history began with the publication of his postdoctoral articles which clearly outlined his lifelong interesting issues in the *Business History Review* between 1956 and 1959, (Amatori, 2015). Chandler's aim was to focus on the big business, which he thought was the most important in the evolution of modern capitalism, in his career, which was still in its infancy. Although Chandler utilized Weberian categories and even some elements of equilibrium analysis of the kind Parsons advocated, he also developed his own unique style of analysis (Galambos, 2007). Chandler's unique methodology has made it possible to develop generalizations that are indispensable reference points not only for business historians but also for scientists in other disciplines (Amatori & Colli, 2011). Chadler, who sees his role as a historian as a synthesis of the details of many exemplary events to form generalizations and concepts that are not limited to a specific time and place; based on this principle, in three important books (*Strategy and Structure*, *Visible Hand*, *Scale and Scope*) which he wrote for forty years long and in many publications, a great deal of historical information about the evolution of industrial companies in the USA, England and Germany, integrated with his own "strategy and structure" framework. However, while carrying out these studies, Chandler preferred to leave the task of deriving hypotheses and theories from existing theories prior and then testing them with empirical data to economists, sociologists and management scientists (Lazonick, 2007).

The first perhaps the most comprehensive study of criticism of Chandler's work by business historians was by Richard R. John and published in the *Business History Review*. John, whose main purpose is to examine the effect of Chandler's *Visible Hand* on American historical studies, went beyond the limits of this approach in his study and interpreted Chandler's methodology and related it to his personal history. In his study, John examined how

people, whom he categorized as advocates, critics, and sceptics, used Chandler's methods and results, expanded their scope and attacked them.

Chandler's analysis of the rise and critical importance of large managerially oriented businesses dominated business history research in the United States during at least the 1980s. (Lamoreaux et al., 2008). Chandler's influence during this period was so strong that as his followers in the academic field followed his path, less and less attention was paid to the external aspects of the business (Amotori & Jones, 2007). Strategy and Structure were reshaping the practice of business history while at the same time drawing a group of economists called the New Economic Historians or Cliometrists into the tumultuous area of economic history. These scholars advocated a more formal form of scientific learning that would allow the explicit use of economic models to formulate formal hypotheses. Given Chandler's orientation to sociology and his indifference to the New Economic History, it is not surprising that several practitioners during this period used economic theory in their work.

By the 1990s, the pro-Chandler paradigm lost much of its brilliance, while giant managerial businesses (especially in the US) led to more specialized, less vertically integrated competitors, and the new style of economically informed business history attracted increasing attention worldwide. A few business historians from Germany and Japan participated in this movement, but the new business history style developed more in places that previously did not have a business history establishment built on the pro-Chandler paradigm. Researchers in the United States have used the new economic theory to tackle problems in business history. Few scientists who identify themselves primarily as business historians have exploited new theoretical developments in economics. Encouraged by the work of Michael Piore, Charles Sabel, Jonathan Zeitlin, and Philip Scranton, business historians voluntarily abandoned their focus on large-scale businesses. But they did not adopt the economy as a tool in their exploration. On the other hand, in a study by Elizabeth Granitz and Benjamin Klein, they re-examined Chandler's sources using traditional neoclassical tools and decided that her explanations were unreasonable (Lamoreaux et al., 2008).

According to Hausman, one of the most important methods of measuring the impact of any field or discipline is the frequency of citations and the importance of the places where these citations are made. As a matter of fact, the number of citations made in ISI-based data indexes in a study covering the years 1996 and 1997 in order to measure the current impact of Chandler is at a level that leaves no doubt about this issue. In the study, it was determined that in the ten-year period between 1987 and 1998, Chandler was

cited in 466 articles. The fact that the second highest number of citations in the same study is 6.4 times less than himself, draws attention to the reasons for this trend towards Chandler. Considering the main reasons for this, it can be said that the first place is the methodology of examining the subjects that Chandler has dealt with in his studies in many different numbers, regularly and in detail. In the citations made, there was no concentration on a single Chandler work, and a ranking was followed by Strategy and Structure, and Scale and Scope, primarily the Visible Hand. Although the number of citations made to the Scale and Scope is well behind the first two, the number of citations made to these three books constitutes 65 percent of the number of citations made to Chandler's work in total (Hausman, 2007).

It is seen that the history of business has shown a tremendous development both as a discipline and in terms of the number of researchers who are closely interested in this subject. Undoubtedly, the biggest share in this development can be attributed to the creative work of the US scientist Alfred Chandler, who made business history mature as a discipline. Chandler's works are still among the most widely read by historians, management scientists, economists, business operators and many other intellectuals outside of these fields. According to this segment, Chandler is regarded as one of the most important founding fathers in the history of business and as an authority with significant influence in his field.

Among the subjects on which Chandler focuses on, the business, which he prominently highlights, is distinguished from other contemporaries, especially with the "big business". By encouraging dialogue between many researchers such as economists, management scholars and lawyers, Chandler, who moves the history of business beyond ideological disagreements, with his studies in this field, especially the relationship between strategy and structure, the distinction between central and peripheral sectors, and the role of large enterprises and management in innovation. It still maintains its central role in business history today, due to its generalizations. Although the arguments and objections to Chandler's generalizations still exist today, all of these will not lose their characteristic of being the most basic framework that is still valid in this very rich research field.

Keywords: Alfred D. Chandler, History of Business, Strategy and Structure, Visible Hand, Scale and Scope