



ISSN: 2587 – 0785

Journal of Management, Economics and Marketing Research

**YÖNETİM,  
EKONOMİ VE PAZARLAMA  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

Cilt	Volume	3
Sayı	Issue	4
Yıl	Year	2019

# YÖNETİM, EKONOMİ VE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI DERGİSİ 2019, Cilt.3, Sayı.4

## EDİTÖR

Prof. Dr. Ramazan Pars ŞAHBAZ  
Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
[editor@yepad.org](mailto:editor@yepad.org)  
Telefon: +90 312 485 14 60

## YAYINKURULU

Prof. Dr. M. Mithat ÜNER, Atılım Üniversitesi, mithatuner@atilim.edu.tr  
Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA, Erciyes Üniversitesi, karamustafa@erciyes.edu.tr  
Doç. Dr. Sedat YÜKSEL, College of Applied Science, Oman, sedatyuksel@gmail.com  
Doç. Dr. Evren GÜÇER, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, evrengucer@gazi.edu.tr  
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Nevin SERT, Selçuk Üniversitesi, nevinsert@gmail.com

## HAKEM KURULU

Prof. Dr. Ahmet TAYFUN, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, tayfun@gazi.edu.tr  
Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, asokmen@gazi.edu.tr  
Prof. Dr. Arzu KILIÇLAR, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, karzu@gazi.edu.tr  
Prof. Dr. Belgin AYDINTAN, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, abelgin@gazi.edu.tr  
Prof. Dr. Güler SAĞLAM ARI, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, gsaglam@gazi.edu.tr  
Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA, Erciyes Üniversitesi, karamustafa@erciyes.edu.tr  
Prof. Dr. Mazlina Abdul Majid, Malaysia Pahang Üniversitesi, mazlina@ump.edu.my  
Prof. Dr. Mithat ÜNER, Atılım Üniversitesi, mithatuner@atilim.edu.tr  
Prof. Dr. Ruziye COP, İzzet Baysal Üniversitesi, cop\_r@ibu.edu.tr  
Prof. Dr. Zeynep ASLAN, Adnan Menderes Üniversitesi, zeynep.aslan@adu.edu.tr  
Doç. Dr. Cemalettin AKTEPE, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, caktepe@gazi.edu.tr  
Doç. Dr. Evren GÜÇER, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, evrengucer@gazi.edu.tr  
Doç. Dr. Hakan Koç, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, hkoc@gazi.edu.tr  
Doç. Dr. Kadri Gökhan YILMAZ, Ankara HBV Üniversitesi, kgyilmaz@gazi.edu.tr  
Doç. Dr. Lütfi BUYRUK, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, buyruk@nevsehir.edu.tr  
Doç. Dr. Mehmet BAŞ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, mbas@gazi.edu.tr  
Doç. Dr. Metehan TOLON, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, metehan@gazi.edu.tr  
Doç. Dr. Nuray TOSUNOĞLU, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, nguneri@gazi.edu.tr  
Doç. Dr. Seyhan ÇİL, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, seyhanc@gazi.edu.tr  
Dr. Öğr. Üyesi Alev Sökmen, Başkent Üniversitesi, alev@baskent.edu.tr  
Dr. Öğr. Üyesi Ali Turan BAYRAM, Sinop Üniversitesi, alibayram@sinop.edu.tr  
Dr. Öğr. Üyesi Alper Bozkurt, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, abozkurt@adanabtu.edu.tr  
Dr. Öğr. Üyesi Barış Demirci, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, bdemirci@ogu.edu.tr  
Dr. Öğr. Üyesi Cemal ÖZTÜRK, Bitlis Eren Üniversitesi, cozturk@beu.edu.tr  
Dr. Öğr. Üyesi Gül ERKOL BAYRAM, Sinop Üniversitesi, gulerkol@sinop.edu.tr  
Dr. Öğr. Üyesi Osman ÇULHA, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, culhaosman@gmail.com  
Dr. Öğr. Üyesi Selma KALYONCUOĞLU, Ankara HBV Üniversitesi, selmakalyoncu@gazi.edu.tr  
Dr. Öğr. Üyesi Zeki YÜKSEKBİLGİLİ, Nişantaşı Üni., zeki.yuksekbilgili@nisantasi.edu.tr

## **ODAK VE KAPSAM**

### **Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisinin yayın odağında;**

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama alanındaki profesyonellere akademik katkı sağlayan, sektörel uygulamalara katkı sağlayan teorik ve uygulama arasında köprü olan, Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama alanlarında ulusal ve uluslararası karşılaştırmaları inceleyen eserler yer almaktadır.

### **Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisinin yayın kapsamında;**

- ⇒ İşletme bilim dalını temel alan çalışmalar,
- ⇒ Kamu yönetimi bilim dalını temel alan çalışmalar,
- ⇒ İktisat bilim dalını temel alan çalışmalar,
- ⇒ Ekonometri bilim dalını temel alan çalışmalar,
- ⇒ Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri bilim dalını temel alan çalışmalar,
- ⇒ Maliye bilim dalını temel alan çalışmalar,
- ⇒ Uluslararası ticaret bilim dalını temel alan çalışmalar,
- ⇒ Hastane işletmeciliği bilim dalını temel alan çalışmalar,
- ⇒ Turizm işletmeciliği bilim dalını temel alan çalışmalar,
- ⇒ Yönetim bilişim sistemleri bilim dalını temel alan çalışmalar yer almaktadır.

## **YAYIN SIKLIĞI**

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi elektronik ortamda yayın yapan hakemli bir dergidir. İki aylık yayın yapan dergide yılda 6 sayı yayınlanmaktadır.

## **YAYIN DİLİ**

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi Türkçe ve İngilizce olarak yayın yapmaktadır.

**YÖNETİM, EKONOMİ VE PAZARLAMA  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
2019, Cilt.3, Sayı.4**

**İÇİNDEKİLER/CONTENTS**

*Araştırma Makalesi*

**İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü**

(The Regulatory Role Of Interior Entrepreneurship and Personality In The Effect Of Internal Marketing Practices On Patient Safety Culture).

Ali ARSLANOĞLU ve Ali ERDOĞAN ss.1-36.

*Araştırma Makalesi*

**Export Barriers and Their Role In Reducing the Export Capability of Libyan Small and Medium Enterprises**

Afaf SALEM  
ss.37-66.

*Kavramsal Makale*

**Mesleki Tükenmişlik Sendromu ve Bazı Örgütsel Modeller ile İlişkisi: Literatür Çalışması**

(Burnout Syndrome in Business Life and its Relationship with Organizational Models: A Literature Study)

Muhammed Ali YETGİN  
ss.67-82.

*Araştırma Makalesi*

**Genişbantın Sürdürülebilir Kentsel Kalkınma Açısından Önemi**

(The Importance of Broadband for Sustainable Urban Development)

Aslı ÖZTOPCU  
ss: 83-97.

*Araştırma Makalesi*

**Türkiye Ekonomisinde Döviz Kuru Dalgalanmalarının Araba İthalatı ve İhracatına Etkisi: 2001-2018 Dönemi**

(The Impacts Of Foreign Exchange Rate Volatility On Import And Export Of Cars At Turkish Economy: 2001-2018 Period)

Baslan Makhseda

ss.98-109.

*Araştırma Makalesi*

**Pazarlama İletişimi Elemanlarına İlişkin Kaynak Dağılımının TOPSIS Metoduyla Belirlenmesi: "X" Seramik Markası Üzerine Bir Uygulama**

(Determining Resource Distribution for the Elements of Marketing Communication Using TOPSIS Method: It Is An Application On The "X" Ceramics Brand).

Ahmet Şiar Ekinci ve H. Yelda Şener

ss.110-126.

*Araştırma Makalesi*

**Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisi: Aile İşletmesi Örneği**

(Relationship Between Leadership and Entrepreneurship: A Research in A Family Business).

Şahika Gümrah CİDDİ, Osman BENK ve Alptekin SÖKMEN

ss.127-143.



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2019, 3(4):1-36.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.133](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.133)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü\*

Dr. Öğr.Üyesi Ali ARSLANOĞLU, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, [aliarslanoglu18@gmail.com](mailto:aliarslanoglu18@gmail.com),

ORCID ID: [0000-0002-4454-0397](https://orcid.org/0000-0002-4454-0397)

Doç. Dr. Ali ERDOĞAN, Trakya Üniversitesi, Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, [alierdogan1975@gmail.com](mailto:alierdogan1975@gmail.com),

ORCID ID: [0000-0001-8403-5427](https://orcid.org/0000-0001-8403-5427)

## ÖZ

Araştırmanın amacı içsel pazarlama uygulamalarının hasta güvenliği kültürüne etkisini ve iç girişimcilik ile kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü belirlemektir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Daha önceden geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış olan ölçeklerden dizayn edilen anket kullanılmıştır. Araştırma İstanbul ilinde özel hastanelerde çalışan 508 kişi ile yapılmıştır. Katılımcıların çoğu kadın (%74,2), hemşire (%50,8) ve 35 yaş altıdır (%71,4). Ölçeğin toplam Cronbach's alfa değeri ,909 dur. Hasta güvenliği kültürü değişkeni ile diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İçsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürünü etkilediği bulunmuştur. Bu etkide iç girişimcilik düzenleyici etkiye sahipken aynı etki kişilik özellikleri açısından bulunamamıştır. Elde edilen bulgular sonucunda; hastanelerde hasta güvenliği kültürünü artırmak için içsel pazarlamanın önemli olduğu düşünülmektedir. Hastaneler için önemli bir kaynak olan insanın içsel pazarlama uygulamaları ile geliştirilerek hasta güvenliğini sağlamak önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, Hasta Güvenliği Kültürü, İç Girişimcilik, Kişilik Özellikleri

**Makale Gönderme Tarihi:** 07.06.2019

**Makale Kabul Tarihi:** 15.07.2019

**Önerilen Atıf:** Arslanoğlu, A., Erdoğan, A. (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 1-36.

©Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

\*Bu çalışma, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanan "İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü" adlı doktora tezinden üretilmiştir.



**Journal of Management, Economic and Marketing  
Research**

2019, 3(3):1-36.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.133](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.133).

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



**RESEARCH PAPER**

**The Regulatory Role Of Interior Entrepreneurship and Personality In The  
Effect Of Internal Marketing Practices On Patient Safety Culture**

Dr. Ali ARSLANOĞLU, University of Health Sciences, Faculty of Health Sciences,  
[aliarslanoglu18@gmail.com](mailto:aliarslanoglu18@gmail.com),

ORCID ID: [0000-0002-4454-0397](https://orcid.org/0000-0002-4454-0397)

Doç. Dr. Ali ERDOĞAN, Trakya University, Keşan Yusuf Çapraz Collage of Applied Sciens,  
[alierdogan1975@gmail.com](mailto:alierdogan1975@gmail.com),

ORCID ID: [0000-0001-8403-5427](https://orcid.org/0000-0001-8403-5427)

**Abstract**

The aim of the study is to determine the effect of internal marketing practices on patient safety culture and the regulatory role of internal entrepreneurship and personality traits. The questionnaire method was used in the study. The questionnaire which was designed from the validity and reliability scales was used. The study was carried out with 508 people working in private hospitals in Istanbul. Most of the participants were female (74.2%), nurse (50.8%) and under 35 (71.4%). The total Cronbach değs alpha value of the scale is 909. Patient safety culture variable has a significant relationship with value variables. Internal marketing has been found to affect patient safety culture. In this effect, while internal entrepreneurship had a regulatory effect, the same effect was found in terms of personality traits. In conclusion; In order to increase patient safety culture in hospitals, internal marketing is thought to be important. It is important to ensure patient safety by developing with the internal marketing practices of people, which is an important resource for hospitals.

**Keywords:** Internal Marketing, Patient Safety Culture, Internal Entrepreneurship, Personality Characteristics

**Received:** 07.06.2019

**Accepted:** 15.07.2019

**Suggested Citation:** Arslanoğlu, A., Erdoğan, A. (2019). The Regulatory Role Of Interior Entrepreneurship and Personality In The Effect Of Internal Marketing Practices On Patient Safety Culture, Journal of Management, Economics ans Marketing Research, 3(4), 1-36.

## GİRİŞ

ISO (International Organization of Standardization) 9005 kalite sözlüğünde Kalite “Bir ürün veya hizmetin müşteri için belirlenen veya sonradan doğacak ihtiyaçlarının karşılanma oranıdır.” şeklinde tanımlanmıştır. Her sektörde büyük önemi olan kalite sağlık hizmetleri içinde önemlidir. Sağlık hizmetlerinde kalitenin birçok parametresinden biride hasta güvenliğidir. Hasta güvenliği, sağlık hizmetleri sunumunda ortaya çıkabilecek olan hataların engellenmesi ve bu hataların sebebiyet verdiği zararların bertaraf edilmesi ya da azaltılmasıdır (Çakmakçı ve Akalın, 2011: 17). Hasta güvenliği için hasta güvenliği kültürü büyük önem arz etmektedir. Hasta güvenliği kültürü de birçok etkenden etkilenir.

İçsel pazarlama, örgütlerin çalışanlarını pazarlama faaliyetlerini uygulayacağı ilk pazar olarak görülmektedir. Tüm çalışanların motivasyonunu, eğitimlerini ve gelişimlerini ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayarak, memnuniyetlerini artırıp dış müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamalarında onların fikirleri ve uygulamalarından yararlanmak örgütlerin amaçlarındadır. Sağlık çalışanlarının hasta güvenliği kültürünü sağlaması için; yönetimin yapacağı içsel pazarlama uygulamaları başarı oranını artırabilir.

Bu çalışmadaki amaç; içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürü üzerindeki etkisinde kişisel özelliklerinin ve iç girişimciliğin düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlemektir. Son yıllarda sağlık sektöründe ortaya çıkan hatalar sonucu hastaların yaralanması, sakat kalması ve ölmesi dikkat çekmeye başlamıştır. Hastaların hastanede güvende olmadığı görüşü ortaya atılmıştır. Hastanelerde hasta güvenliğinin sağlanması için hasta güvenliği kültürü önem kazanmaya başlamıştır. Hastaneler hasta güvenliği kültürünü artırmak için neler yapması konusunda çalışmaları yapmaktadır. Bu çalışma hasta güvenliği kültürünü artırmak için yapılan çalışmalara destek olması açısından önemlidir. İçsel pazarlama uygulamalarının hastanelerde uygulanması sonucu hasta güvenliği kültürünün artacağı aynı zamanda içgirişimciliğin ve kişilik özelliklerinin bu konuda düzenleyici rol oynadığı varsayılmaktadır. Hastanelerde hasta güvenliği ve hasta güvenliği kültürünün düşük olması problem olarak görülmektedir.

Araştırmanın İstanbul’da faaliyet gösteren özel hastane çalışanları üzerinde yapılması, içsel pazarlama boyutlarından sadece 3 alt boyutu ele alınması, **Verilerin anlık (cross-sectional) olarak toplanması ve zaman içinde değişimin de belirlenebilmesi için değişik zamanlarda araştırmanın yapılamaması, konuları bu araştırmanın sınırlıkları olarak görülmektedir.**

### 1. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI

Pazarlamanın geleneksel tanımı, “Malların ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere ya da kullanıcılara doğru akışını yönlüten işletmenin faaliyetlerini yerine getirilmesidir.” (Mucuk, 2013: 228). Bakıldığında bu tanım satışı tanımlamaktadır. Bu da pazarlama kavramı ile satış kavramının uzun yıllar karıştırılmasına neden olmuştur.

Dünyadaki değişimle birlikte pazarlama konusunun en büyük mesleki kuruluşu olan Amerikan Pazarlama Birliği (Amerikan Marketing Association-AMA) pazarlama tanımının içeriğini genişletip yeniden tanımlamıştır. Kabul gören tanımda: “Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirilebilmesi için malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama süreçleridir.” (Mucuk, 2012: 3; AMA, 2013, <https://www.ama.org/>).



Ekonomik gelişmeye paralel olarak, gerçekte pazarlama değil de pazarlama yönetimi felsefesindeki evrimi açıklayan süreç beş aşamada gerçekleştirilmiştir. Bunlar, Üretim Anlayışı Aşaması, Ürün Anlayışı Aşaması, Satış Anlayışı Aşaması, Pazarlama Anlayışı Aşaması ve Bütünsel Pazarlama Anlayışı Aşamasıdır (Korkmaz vd., 2009: 30).

Hizmet alanlarındaki artan rekabet, rakiplerden farklılaşmak ve hizmet kalitesini artırmak birçok örgütte yeni stratejilerin uygulanmasına yol açmıştır (Huang ve Chen, 2013: 181). Bunlardan biri olan iç pazarlama, genel iş performansı sonuçlarıyla dış müşterilerimizi sevindirmeye yönelik, bir iç müşteri olarak görülen çalışanlara değer katmak için bir pazarlama iletişimi yaklaşımıdır (Mutharasu vd., 2013: 43). Ahmed ve Rafiq (2003) belirtmiştir ki iç pazarlamanın ana kavramı çalışanları müşteri olarak görmek ve bir yönetim aracı olarak personele kurumun ana fikirlerini satmaktır (Wu vd., 2013: 436).

### **1.1. İçsel Pazarlama**

İçsel pazarlama anlayışında çalışanlar, işletmelerin ilk pazarı ve (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 41) iç müşteri olarak görülmektedir (Foreman ve Money, 1995: 755). İçsel Pazarlama anlayışına göre hemen hemen her işletmede tüm çalışanlar iç müşteri olarak görüldüğünden işletmedeki her bir çalışanın en az bir müşterisi olduğu gibi, kendisi de en azından bir başka çalışanın müşterisi durumundadır (Ballantyne, 2003: 1242). Şirketlerin müşterilerle etkileşimlerini ya da örgütsel performanslarını artırmaları için geleneksel pazarlama yaklaşımları yeterli değildir. Müşterilerinin tatminini artırmak için oldukça yüksek müşteri odaklı davranışları ile çalışanlar, müşterileri ve organizasyon arasındaki uzun dönemli ilişkileri geliştirmeye yol açarlar ve müşteri odaklı davranışlar organizasyon performansını artırabilir (Wu vd., 2013).

İçsel pazarlama kavramının gelişim aşamaları incelendiğinde üç ana başlık altında toplanabilir. Çalışan Tatmini Aşaması, çoğu bilim adamı müşterilerin tatmin edilmiş olması için çalışanların tatmin olmuş olmalı algısına odaklanır ((Reynoso ve Moores, 1995: 65; Davis, 2001: 121; Pantouvakis, 2012: 178). Müşteri Yönlülük Aşaması, işletme yönetimi hem iç müşteri hem de dış müşteri yönlü olurken çalışanlarda dış müşteri yönlü olmalıdır. Değişim Yönetimi ve Strateji Uygulama Aşaması, uzun vadede işletmenin hedeflerinin tanımlanması ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik sistemli bir yaklaşımdır (Çetin, 2013: 53). Stratejik planlamanın amacı doğabilecek beklenmedik tehditlerine rağmen şirketi sağlıklı tutmak, büyümek ve hedef karı sağlamak için şirketin işlerini ve ürünlerini şekillendirmektir (Kotler, 2000: 40). Değişim yönetimi ve belirlenen pazarlara olan duyarlılık, pazarlama ilkelerinin bütün örgütün içerisinde uygulamasını gerektirir (Varey, 1995: 48).

**İçsel Pazarlamanın Amaçları:** İçsel pazarlama, hizmet işletmelerinin dış müşterileriyle iletişime giren ve destekleyici önemi olan çalışanlarını, dış müşterilerin memnun olmasını sağlamak üzere ekip halinde çalışmalarını için etkili bir biçimde eğitilmeleri ve motivasyonlarının sağlanmaları anlamına gelmektedir (Kotler ve Armstrong, 2005: 260; Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 43). Bu durumda içsel pazarlamanın amacı, etkili ve koordineli bir biçimde tüm faaliyetlerin kurum içerisinde kullanılan pazarlama benzeri bir yaklaşım ile çalışanların hizmet anlayışı ve müşteri yönlü performanslara doğru yöneltilmesidir (Varey, 2001: 5). Temel amaçlarının haricinde içsel pazarlamanın örgütlerde ki nitelik sahibi olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırma, Yönetimin ve çalışanların arasındaki motivasyonları sağlama ve artırma, rekabet edebilir hizmet sunumu için; değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevreye uygun ve kaliteli yönetim anlayışını benimseme, verimliliği artırma amaçları vardır (Varinli,

2012: 116). İçsel pazarlamanın nihai amacı, çalışanların motive edilmesi ve daha fazla müşteri bilinçli yapılmasıdır (Armstrong ve Kotler, 2009: 4). Ve bunu iyi dizayn edilmiş içsel pazarlama başarabilir (Cahill, 1996: 43).

**İçsel Pazarlamanın Yararları:** İçsel pazarlama başarılı olarak ortaya konulduğunda işletmelere işten ayrılma oranlarında azalma, Çalışanların işlere bakış açıları değişme, çalışanların memnuniyet seviyelerinin artması sonucunda, kendilerini işlerine adanmalarından dolayısıyla hizmet kalitesinde artışlar, Örgütlerdeki dönüşüme ve yeniliklere açık bir kurum kültürünün oluşturulması gibi faydalar sağlamaktadır (Arnett, Laverie ve Mclane, 2002: 87).

**İç Pazarlamanın Boyutları:** Bir işletme, iç pazarı olan çalışanlarını dış müşterilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmek için bilgilendirmeli, eğitmeli, yetiştirmeli, ödüllendirmeli ve motive etmelidir (Doukakis ve Kitchen, 2004: 423). İçsel pazarlamanın boyutları Ödül ve Motivasyon, Etkili İletişim, Çalışan Seçimi, Personel Alımı, İşgören Gelişimi, Destek Sistemi, Sağlıklı Çalışma Ortamı, Yetkilendirme (Güçlendirme) dir.

**İç Pazarlama Modelleri:** İçsel pazarlama uygulamaları yönünden genel olarak kabul edilen bir program halen mevcut değildir. İşletmeler kendilerinin geliştirdikleri yaklaşımları uygulamaktadırlar (Papasolomou ve Vrontis, 2006: 179). Şu anda kullanılan belli başlı üç model bulunmaktadır. 1. Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli, 2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli, 3. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

## 2. HASTA GÜVENLİĞİ

Bakım kalitesi, IOM (Institute of Medicine) tarafından, bireylerin ve toplumların sağlığının derecesini mevcut mesleki bilgilerle sürdürmek ve istenilen sağlık çıktılarına ulaşma olasılığını artırmak olarak tanımlanmıştır (Wachter, 2008: 27). IOM sağlık hizmetlerinde kalite için önerdiği 6 amaç; hasta güvenliği, hasta merkezlilik, etkililik, verimlilik, zamanlama ve eşitliktir.

Hasta güvenliği, hasta güvenliği sonuçlarını ve süreçlerini iyileştirmeyi amaçlar bunun yanında da sağlık hizmetleri süreçlerinde ortaya çıkan yaralanmalardan ve istenmeyen sonuçlardan korunması ve önlenmesidir (AHRQ, 2013: 4). Hasta güvenliği, tüm sağlık sistemlerinin ve kalite güvence çalışmalarının önemli bir bileşenidir. Kaliteli sağlık hizmeti sunabilmek için hasta güvenliğini tehdit eden faktörlerin azaltılması ve ortadan kaldırılması gerekmektedir (Arslan vd., 2015: 78). Hasta güvenliği, sağlık profesyonelleri açısından yeni bir ifade olmamasına rağmen 2000 yılında IOM tarafından yayınlanan raporla bütün paydaşlar açısından dikkatleri çeken bir ifade olarak karşılaşılmaktadır (Kear ve Ulrich, 2015: 113).

### 2.1. Hasta Güvenliği Kültürü

Kültür, çok katmanlı ve karmaşık bir kavramdır. Genellikle toplumların tarih boyunca geliştirdikleri gelenek ve ritüelleri atfetmek için kullanılırdı. Bununla birlikte bazı kişilerce edebi, sanat mirası ve sofistik göstergeleri çok kültürlü olarak tanımlamak için de kullanılabilir (Kaufman ve McCaughan, 2013: 51). Kurum kültürü, kurumun işlevleri, amaçları ve süreçleri ile kurumun üyelerinin ortak davranışları, inançları, değerleri ve tutumları olarak tanımlanmıştır (Schutz vd., 2007: 140). Kültür hakkında konuştuğumuzda, biz öğrenilen dersleri korumak, organizasyon nasıl hareket etmesinin belirlenmesi için varsayımlardan kaynaklanan değerleri, görünür işaretleri somutlaştırmak ve benimsenen değerlere maddeyi vermek faaliyetler varsayımlardan konuşuyoruz (Vincent, 2010: 272).

Kurum kültürü etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanır (Okay, 2005: 219-225); 1.İletişim, 2. Motivasyon, 3. Liderlik, 4. Yönetim süreci, 5. Organizasyon yapısı ve özellikleri, 6. Yönetim tarzı

Son yıllarda, hasta güvenliği alanında anlamlı değişiklikler olmaya başladı. Havacılık, nükleer enerji ve gemi yapımı gibi yüksek tehlikeli sektörlerde güvenlik girişimleri dikkat çekmeye başladı. Sağlık hizmetleri de morbite ve mortalite için büyük risk içerdiğinden yüksek riskli sektör olarak kabul edilmiştir (Muralidhara vd., 2012: 192).

Güvenliğin 7 temel prensibi (Goodman, 2003: 23): 1.Tüm yaralanmalar önlenir. 2. Çalışanların katılımı zorunludur. 3 Yönetim güvenliği desteklemelidir. 4.Güvenli çalışma çalışanların bir şartıdır. 5.Tüm işletim maruziyetleri korunmuş olabilir. 6. Eğitim gereklidir. 7.Güvenlik iyi bir iştir. Güvenlik kültürü literatürüne bakıldığında fikir birliği ve açıklık eksikliğinin en azından iki faktör yüklenmiş olabileceği ortaya konulmuştur. Bunların, birincisi tutarlı ve yeterli kompleks tanımlamanın olmaması, ikincisi ise yeterli kavramsal çerçevenin olmamasıdır (Groves vd., 2011: 1847).

1986 yılında Çernobil nükleer santralinde oluşan kaza sonrasında güvenlik kültürü kurum kültürünün spesifik bir kavramı olarak literatüre girmiştir (Domnariu, 2012: 145). Güvenlik kültürü örgütün daha geniş kültürünün yönlerinden biridir (Vincent, 2010: 273). Organizasyonda güvenlik konularına dayanan güvenlik kültürü organizasyon kültürünün bir yönüdür (Hammer vd., 2011: 165). Güvenlik kültürü, kişisel ve grup değerlerinin, tutumlarının, algılarının, yetkinliklerinin ve iş sağlığı ve güvenliği yönetiminin yeterliliğinin, stiline ve bağlılığının belirlenmesi olan davranışların modeli olarak belirlenmiştir (Ito vd., 2011: 2).

Hasta güvenliği kültürünü geliştirme hasta güvenliğini iyileştirmek için gerekli bir önceliktir. Hasta güvenliği kültürü ölçümleri 1990'lı yıllarda başlamıştır (Hammer vd. 2011: 165). Hasta güvenliği kültürünün hastanelerde önlenir zararları elimine edeceği ve yan etkileri azaltacağı düşünülmektedir (Ito vd., 2011: 3). Hasta güvenliği kültürünün önemli belirleyicileri, karşılıklı güven üzerine kurulmuş bir iletişim, iyi bir bilgi akışı, yönetim ve liderlik, örgütsel öğrenme, güvenliğin öneminin paylaşılan algısı, olay ve hata raporlamanın cezalandırıcı olmayan bir yaklaşım içermektedir (El-Jardali vd., 2011: 1). Hasta güvenliğini geliştirmede en temel konu hasta güvenliği kültürünü yapılandırmaktır (Schutz, vd., 2007: 141; Zwart vd., 2011; Feng vd., 2011: 249).

### 3. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik, girişimci ve izleyicilerin değerine yeni bir şeyler yaratmak ve yaratılış sürecini içerir (Bokhari, 2006). "Risk ve/veya girişim yoluyla sermaye kuran girişimci birey." olarak tanımlanan "girişimci", kelimesi İrlandalı-Fransız ekonomist Richard Cantillon tarafından 1723 yılına kadar dayanan zamanda belirlendi. Fikir daha sonra bu alanda teoriler geliştiren ilk bilim adamı olan Joseph Schumpeter tarafından düzenlendi. Ona göre girişimciler yeni ürünler ve yeni hizmetler kurmak için, mevcut ürün ve hizmetlerin statükonun zorlu bir değiştirme sürecini kullanan öncülerdir (Buekens, 2014: 581). Şirketler tarafından belirlenmiş olan girişimciliğinin gelişmesi için elverişli bir ortam olarak temel 4 faktör tanımlanmıştır. Bunlar; teknik yeteneklere sahip iş gücü, organizasyonun düzeni, pazar bilgisi ve gizliliğin mevcudiyeti (Balasundaram ve Uddin, 2009: 30).

İç girişimcilik, organizasyonlarda bulunan tüm çalışanlara düzeyine göre girişimcilik ruhunu aşılacak için yapılması gereken faaliyetler üzerine çalışmalar yapmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007:

84). İç girişimcilik kavramı büyük şirketler içinde girişimcilik olarak kabul edilir. Büyük şirketlerde çalışanlar yeni fikirler üretmek ve mevcut iş destek mekanizmaları içinde gerçekleştirilmesi hedeflenen yeni iş fırsatları belirlemektedir (Kocjančič ve Bojnec, 2013: 161-162).

The American Heritage Dictionary of the English Language, iç girişimcileri “Büyük işletmeler içinde bir fikri, risk alma ve yenilikçilik yolu ile kar getiren bir son ürün ve hizmete dönüştürebilme sorumluluğunu üzerine alan kişi.” diye tanımını yapmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 85). İç girişimcinin hayalleri, yeni fikirlerini ya da yeni fırsatları, etkili, etkin ve verimli süreçlere çevirmektir. Bu süreç içinde bulunduğu kuruluşların içinde yapması gerekli tüm faaliyetleri yapma noktasında fedakârlık yapmaktan geri kalmaz (Naktiyok, 2004: 64).

Kurulu örgütlerde, kurumsallaşmış olan yapılara ait ve kültüre ait dinamiklerin aksine inovasyon ve değişim merkezli dengelerin oluşturulmasında daima büyük roller işletmedeki iç girişimci vasıflı çalışanlara düşmektedir (Çetin, 2011: 70). Literatüre bakıldığında işletme içi girişimcilik davranışlarını etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç boyutta toplandığı görülmektedir (Meydan, 2011: 26).

**İç Girişimcilik Boyutları:** Literatürde iç girişimciliğin boyutları şu şekilde sıralanmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 15): 1.Yenilik yapma (İnovasyon), 2. Risk alma, 3. Öngörücü olma (Proaktiflik), 4. Özerklik (Otonomi), 5.Yeni girişimler başlatma, 6.Kendi kendini yenilemek ya da stratejik olarak yenilenmek, 7. Rekabetçi girişkenlik. İç girişimciliğe ait boyutlar hep birlikte işletmelerin rekabet ortamında başarı elde etmeleri, etkili ve etkin performanslar ortaya konulması amacıyla uygulanması gerekli tüm süreçleri tarif etmektedir. Ve süreçler rekabet halinde olan işletmeler için fark yaratmak ve rekabetlerinde güçlü olmalarına yönelmiş süreçlerdir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 4).

**İç Girişimciliğin Engelleri:** Bilimsel yönetim teknikleri organizasyon içindeki yenilikçi güçlerle sürekli çatışma halindedir. Bu çatışmada onların fikirlerini öldürmektedir. Bu analitik araçlar aynı şeylerin çok az daha iyinin nasıl yapılacağını anlamaya yardımcı olmaktadır, ancak, onlar yeni temel bir şey hakkında ne yapılacağına yardımcı olacak kadar herhangi bir yerde yakın değildir (Buekens, 2014). Bir diğer problemde bütünsel bir bakışın eksikliğidir. Firmalar büyüdükçe, büyük fonksiyonel parçalara bölünmeye meyillidirler ve hiç kimse yeni bir şeyler yapmak için bu parçaları kontrol etmeye sahip değiller. Her değişiklik bölünme ilgili başlama karşısında tartışılmış olmak zorundadır ve sonuç olarak, şeylerin parçaları hakkında yenilik sahibi olabilirsiniz. Fakat yeni şeylerin tamamıyla yenilik olması çoğunlukla zor olmaktadır (Buekens, 2014).

Easley ve Longenecker’e göre iç girişimciliğin önündeki engeller (Arat, 2013: 60):

- İşletmede çalışanların yeni fikirlerin cezalandırıldığını algıladıklarında, risk almaktan ve yeni fikirler üretmekten vazgeçmeleri,
- İşletmenin, çalışanlarının gelişmeye yönelik faaliyetlerini ve risk alma yönelimlerini desteklemediklerinde, çalışanların daha iyi performans yaratmalarının büyük ölçüde azalması,
- Örgütlerin zayıf iletişime sahip olmasının, yararlı bilgi akışını geniş ölçüde engellemesi,
- Örgütlerin, çalışanlarının bir şeylerin daha iyi nasıl yapılabileceği hakkındaki fikirlerini dinlemediklerinde ve iyileştirme düşünceleri üzerinde araştırma yapmadıklarında, örgütsel gelişim için büyümeye yönelik gerekli olan çoğu konuda hayal kırıklığına uğramaları olarak ifade edilebilir.

İşletmelerde üst yönetimden yeni fikirler üretmesi beklenir. Girişimci işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özellik ise tüm çalışanların yeni fikirler üretmeye teşvik edilmesi ve bu fikirlerin üst yönetime sunulup uygulanması sağlayacak sistemlerin kurulmuş olmasıdır. Bazen çalışanlardan gelen fikirlerle üst yönetim fikirleri çatışabilir (Yalçıntaş, 2015: 339).

**İç Girişimciliğin Önemi:** Girişimcilik, değişim ve yenilik, başarılı işletmelerin sürekliliği için yapmaları gerekenleri tanımlayan dikkate değer kavramlardır. Bu şartlar, her geçen gün, işletmedeki yenilikleri teşvik eden bir güç olarak iç girişimciliğinin önemini arttırmıştır (Bulgurcu Gürel, 2012: 64). Günümüzdeki çoğu işletmelerin, iç girişimcilik kavramının artan önemini farkına vardığı görülmektedir. Bunun en önemli sebepleri; hızlı bir şekilde artan rakipler, eski yönetim yaklaşımlarının yetersiz kalması, kabiliyetli çalışanların ayrılıp küçük girişimci pozisyonunu alması, artan uluslararası rekabet, etkinlik ve verimliliğin artırılmasında yapılan çalışmalardır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 126).

İç girişimcilik; işletmelerin yüksek performansla sahip olmalarında, esneklik özelliği ile çevreye ve değişimlere daha kolay ve kısa sürede uyum sağlamalarında, kendilerini yenilemelerinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli katkıları olan bir süreçtir (Arat, 2013: 54). İç girişimcilik örgütlerde sorumluluğu ve görevleri çalışanlara dağıtacağı, yeniliği teşvik edeceği için hem örgütün yenilenip kimliğini bulması hem de yöneticilerin ve çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılmasıyla içinde bulunulan atalet, durgunluk gibi durumların engellenmesinde önemli rol oynamaktadır (Uçar, 2011: 45-46).

#### 4. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Herkesin kendisine ait bilgileri, becerileri, yetenekleri, tutumları, değerleri, algılama şekilleri ve kişilikleri vardır. Bu özellikler bakımından insanlar birbirlerine ya benzemektedir ya da farklılaşmaktadırlar. İnsanlar fiziki özelliklerine bakılarak ayırt edilebildiği gibi, kişilik özelliklerinin de ortaya konulması sonucu bu şekilde bir ayrılığa tabi tutulabilir (İşcan, 2016: 2). Toplumdaki bireylerde farklı farklı kişilik tipleri bulunmaktadır (Kızıldağ, 2006: 95). Kişilik tipleri arasındaki farkları, ortak noktaları ve denge unsurlarını bilebilirsek çalışanlar arası sinerjiyi çok daha kısa sürede yakalayabiliriz (Altuntecim, 2015: 151). Böylelikle hasta güvenliği kültürünü kurum içinde sağlıklı bir şekilde yerleştirir ve geliştirilebilir. Hasta güvenliği açısından bireylerin rolüne baktığımızda; bir kurumdaki her bir kişi, hasta güvenliği için sorumluluk, kolektif ve bir birey olarak vardır (Sandars ve Cook, 2007: 20).

Çalışanların örgütte çeşitli davranışları ortaya koymalarının, kişilik özellikleri olduğu düşünülmektedir (Tabak vd., 2010: 540). Bu özellikleriyle kişilik, insanın kendini tanıyıp çevrelerine uymasını belirleyen psiko-fizik bileşenlerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemleri veya toplumsal yaşam süreçlerinde kazanılan alışkanlıklar ve davranışlar şeklindedir (Özyeşil, 2011: 56).

**Kişilik:** Kişilik, insanın kendisini ve diğer insanları nasıl gördüğünü ve değerlendirdiğini, diğer insanları nasıl etkilediğini, insanın iç ve dış ölçülebilen özelliklerinin hangileri olduğu ve bireyle durum arasındaki etkileşimin nasıl ortaya çıktığını açıklayan bir kavramdır. Bu şekilde bulunan içeriğin genel şekli kişilik kavramının açıklanmasını da son derece zorlaştırmaktadır (İşcan, 2016: 3). Kişilik farklılıklarını ortaya çıkaran pek çok etken bulunmaktadır. Bu farklılıkların bir kısmı doğumla beraber gelen özelliklerdir. Diğer bir kısmıysa çevre ile sonradan kazanılır, bunlar uzun seneler içerisinde yaşanan toplumların ya da grupların özellikleridir. Sosyalleşme süreçleri sonucunda insanlar bazı kişilik özelliklerini toplumdan elde

ederler. İş yaşamında da insanların içerisinde buldukları örgütlerde insanların kişiliklerinin oluşması üstünde etkileri fazlasıyla bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2002: 116).

**Kişilik Oluşumunu Etkileyen Faktörler:** Kişiliklerin oluşmasında ilk önce kalımlar olmak üzere, sosyal çevreler, aileler, coğrafi ve fiziki koşullar gibi birden fazla etken etkili olabilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009: 216). Kişilikleri etkileyen faktörler genel anlamda Kalımsal faktörler, Ailesel faktörler, Sosyal ve Kültürel Faktörler ve Coğrafi ve Fiziksel Faktörler olmak üzere dört faktör altında toplanmaktadır (Tekin vd., 2012: 4615).

**Kişilik Kuramları:** Literatürde günümüze kadar kişilik özelliklerinin belirlenmesine dair değişik modeller ileri sürülmüştür. Kişiliklerin açıklanmasında, boyutsal modellerin en önemli iki tanesi, Cloninger'in tarafından ileri sürülen "Psikobiyolojik Kişilik Modeli" ve Costa ve McCrae'nin tarafından ileri sürülen "Beş Faktör Kişilik Kuramı"dır (Tatlıoğlu, 2014: 941). Eysenck'in teorisine göre, nörotizm, içe dönük-dışa dönük ve psikotizm olarak adlandırılan üç temel kişilik faktörü vardır (Matthews, Deary ve Whiteman, 2009: 23).

**Beş Faktör Kişilik Kuramı:** Beş Faktör Kişilik Kuramı, tüm insanların ortaya koyduğu kişisel farklılıkların tüm dünya dillerinde kodlanacağı, konuşma dillerine sözcük olarak yansıtacağı ve bu sözcüklerden yola çıkarak insanların kişilik yapılarını kapsayacak bir sınıflamanın olabileceği temel varsayıma dayanmaktadır (Tatlıoğlu, 2014). Beş Faktör Modeli (The Five Factor Model) ve söyleniş biçimiyle "Büyük Beş-Big Five" deneysel araştırmalar sonucunda ortaya konulan kişilik özelliklerinin beş faktörünü tanımlar (Bitlisli vd., 2013: 461).

Model 1985 yılında Paul Costa ve Robert McCrae tarafından tanıtıldı ve daha sonra farklı araştırmacıların farklı milletlerden ve farklı kişilik özellikleri üzerinde odaklanarak yapılan çalışmaları ile devam edildi (İrengün ve Arıkboğa, 2015: 1189). Bu model, yaklaşık son yirmi yıldır yaygın olarak bilinen ve oldukça kabul edilen kişilik modeli olarak düşünülmektedir (Qasemia ve Behroozib, 2015: 336).

Beş faktör kişilik kuramının beş alanı ile ilgili özellikler şu şekilde belirtilmiştir(Erkuş ve Tabak, 2009: 217): 1.Dışa Dönüklük: Sıcaklık, takım çalışmasına uygunluk, atılganlık, etkinlik, heyecan arayan, olumlu duygular, 2. Nevrotiklik: Kaygı, öfke düşmanlık, depresyon, öz-bilinç, dürtüsellik, güvenlik açığı, 3. Açıklık: Hayal gücü, estetik, duygular, eylemler, fikirler, değerler, 4. Uyumluluk: Güven, doğruluk, fedakârlık, uyumluluk, tevazu, hassas fikirlilik, 5. Sorumluluk: Dikkatli, öz disiplinli ve başarıma duygularına sahip insanlar, yüksek sorumluluk duygularına sahiptirler. Düşük sorumluluk duygularına sahip insanlarsa dikkatli olmayan, düzenli olmayan, sorumlu olmayan ve planlı olmayan özellikler gösterirler.

Beş faktör kişilik modelini araştırmacıların kabullenmesinin ve kişiliklerle alakalı pek çok araştırmada geniş bir biçimde kullanılmasının sebepleri şu şekilde sıralanabilir; (i) modelin boylamsal ve deneye dayalı çalışmalara dayanması, (ii) ölçülen özelliklerin zamana karşı devamlılığını koruması, (iii) bazı biyolojik temellerinin olması, (iv) farklı kültürler ve gruplarda geçerliliğinin ortaya konması ve (v) psikometrik açıdan kullanımının ve değerlendirilmesinin kolay olması söylenebilir (McCrae ve Costa, 1992 akt: Doğan, 2013: 57).

## 5. ARAŞTIRMA

### 5.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın amacı; içsel pazarlamalarının hasta güvenliği kültürü üzerine etkisinin analizinde iç girişimcilik ve kişilik özelliklerinin düzenleyici rollerini detaylı şekilde araştırmaktır. Bu

maksatla iki kademeli bir araştırma tasarlanmıştır. İlk önce kavramlara ait konuların anlaşılması için keşfedici bir araştırma yürütülmüştür. İkinci aşamadaysa, anketler hazırlanmıştır ve bu anketlerle tespit edilmiş olan sorular için yanıtlar aranmıştır.

Araştırmanı evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren 153 özel hastanede çalışan personel olarak belirlenmiştir. Ancak tüm çalışanlara ulaşmak imkânsız ve zor olduğu için örnekleme yöntemine gidilmiştir. Çalışmada örnekleme sayısının hesaplaması, Sekaran'ın kabul edilebilir örnekleme büyüklüklerini gösteren tablosuna göre yapılmıştır. Buna göre en az 384 bireye ulaşıldığında, araştırma için belirlenmiş örnekleme sayısının evreni temsil ettiğini kabul edilmiştir. Buradan yola çıkılarak, araştırmacıya hız kazandıran, ankete cevap veren herkesin örnekleme girme şansının eşit olduğu, analiz hesaplamalarında her elemana verilecek ağırlığın aynı olduğu "Basit rastgele örnekleme" kullanılmıştır.

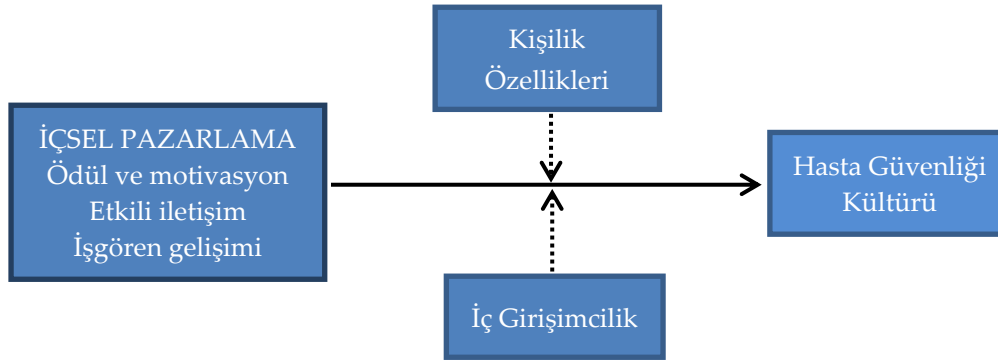
Çalışmanın konusu olan özel hastanelerde anket uygulanması sırasında araştırmaya katılmayı kabul eden 11 hastaneye ulaşılmıştır ve 550 adet anket dağıtılmış ve katılımcılar tarafından cevaplanmış anketler sonuçları ile ilgili bilgiler araştırmaya dâhil edilmiştir. 508 bireyden meydana gelen bir örneklemin 10000000 kişilik bir ana kitleyi temsil edeceği; buradan yola çıkarak, çalışma için örneklemin yeterli olduğuna karar verilebilir.

## 5.2. Araştırmanın Metodu

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın değişkenleri, modeli, örnekleme süreci, araştırmanın hipotezleri ve veri toplama yöntemi ile alakalı bilgilere yer verilmektedir.

### 5.2.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürünü etkilediği, bu etkilemede kişilik özellikleri ve iç girişimciliğin düzenleyici rolünün bulunduğu şeklinde teorik bir model geliştirilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### 5.2.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımsız değişkenleri içsel pazarlama ve içsel pazarlamanın etkilerini ölçen ödül ve motivasyon, etkili iletişim ve işgören gelişimi değişkenlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise hasta güvenliği kültürüdür. Araştırmada içsel pazarlamanın hasta güvenliği üzerine etkisinde düzenleyici değişken etkisi olduğu düşünülen iç girişimcilik ve kişilik özellikleri diğer değişkenler olarak kabul edilmiştir.

### 5.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

- H<sub>1</sub>: İçsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>1a</sub>: Ödül ve motivasyonun hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>1b</sub>: Etkili iletişim hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>1c</sub>: İşgören gelişiminin hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>2</sub>: İç girişimciliğin hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>3</sub>: İç girişimciliğin içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde düzenleyici değişken olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>3a</sub>: İç girişimciliğin ödül ve motivasyonunun hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde düzenleyici değişken olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>3b</sub>: İç girişimciliğin etkili iletişimin hasta güvenliği kültürü üzerinde düzenleyici değişken olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>3c</sub>: İç girişimciliğin işgören gelişiminin hasta güvenliği kültürü üzerinde düzenleyici değişken olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>4</sub>: Kişilik özelliklerinin hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>5</sub>: Kişilik özelliklerinin içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>5a</sub>: Kişilik özelliklerinin ödül ve motivasyonun hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>5b</sub>: Kişilik özelliklerinin etkili iletişimin hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır.
- H<sub>5c</sub>: Kişilik özelliklerinin işgören gelişimin hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

#### 5.2.4. Veri Toplama Araçları

Anket, katılımcılar için araştırma hakkında bilgi vermek amacı ile yazılan tanıtım yazısı ve beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini kapsayan 6 soru, ikinci bölümde içsel pazarlama ile ilgili 17 madde, üçüncü bölümde iç girişimcilikle ilgili 15 madde, dördüncü bölümde kişilik özellikleri ile ilgili 44 madde ve beşinci bölümde hasta güvenliği kültürü ile ilgili 42 madde yer almaktadır.

İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeği; Araştırmanın ilk değişkeni içsel pazarlama ölçeğidir. Bu ölçek üç alt boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar ödül ve motivasyon, etkili iletişim ve işgören gelişimidir. Bu boyutlar Elsamen ve Alshurideh tarafından kullanılmıştır. Ölçeğin bu bölümdeki sorular 5'li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Bu ölçekte toplam 17 madde bulunmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği 2015 yılında Urk tarafından yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik, güvenilirlik çalışmasını yapan Urk'un yazdığı tez incelenirse Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; ödül ve motivasyon 0,91, etkili iletişim 0,84, işgören gelişimi 0,75'dir.



İç Girişimcilik Ölçeği; Araştırmanın ikinci değişkeni olan iç girişimcilik seviyesini tespit etmek için öncelikle, yazın taraması yapılmış ve Durmaz'ın 2011 doktora tezinde kullandığı iç girişimcilik ölçeği bulunmuştur. İç girişimciliğin boyutları yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak belirlenmiştir. Ölçek, 5'li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılacak tüm ölçeğin, geçerlik ve güvenilirlik analizleri Durmaz tarafından yapılarak kullanılmıştır. İç girişimcilik ölçeğinin geçerlik, güvenilirlik çalışmasını yapan Durmaz'ın yazdığı tez incelenirse Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; yenilikçilik 0,851, risk ve proaktiflik 0,902'dir.

Kişilik Özellikleri Ölçeği; Araştırmada kullanılan kişilik özellikleri ölçeği Benet-Martinez ve John tarafından "Beş Faktör Kişilik Envanteri" (The Big Five Inventory) adıyla geliştirilmiştir. Beş boyut ve 44 maddeden oluşmaktadır. Araştırmacıların hızlı ve gerçekçi değerlendirmeleri açısından kısa hazırlanan bu ölçek, kişilik özelliklerinden nevroitiklik (duygusal denge), dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk ve sorumluluk boyutlarını ölçmektedir. Ölçek 5'li Likert tipinde (1) Beni Hiç Tanımlamıyor, (2) Beni Çok Az Tanımlıyor, (3) Beni Kısmen Tanımlıyor, (4) Beni Oldukça Tanımlıyor ve (5) Beni Tamamen Tanımlıyor şeklinde oluşturulmuştur (Beğenirbaş, 2013: 134). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, 56 ülke kapsamında kişilerin kendini tanımlama profilleri ve örüntüleri konusunda yapılan bir çalışmanın Türkiye ayağı kapsamında, Sümer tarafından yapılmıştır (Basım vd., 2009: 26).

Hasta Güvenliği Kültürü Ölçeği; AHRQ tarafından 2004 yılında geliştirilmiş olan "Hospital Survey on Patient Safety Culture" anketinin Türkçe'sidir (Sorra ve Nieva, 2004). Anket 42 madde ve 12 boyuttan meydana gelmiştir. Filiz tarafından 2009 yılında yapılan "Hastanede Hasta Güvenliği Kültürü Algılamasının ve Sağlık Çalışanları ile Toplumun Hasta Güvenliği Hakkındaki Tutumunun Belirlenmesi" adlı çalışmasında geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak literatüre kazandırılmıştır. Ankette hasta güvenliği kültürünün boyutlarını ünite/birim düzeyinde ve hastane düzeyinde ölçen sorular ile, sonuç değişkenlerinin yer aldığı sorular bulunmaktadır. Cevaplanmada A, B ve F bölümlerinde "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "ne katılıyorum ne katılmıyorum", "katılıyorum", "kesinlikle katılıyorum" ifadeleri, C ve D bölümlerinde "hiçbir zaman", "nadiren", "bazen", "çoğu zaman", "her zaman" ifadeleri kullanıldı.

#### 5.2.5. Araştırmanın Sınırlıkları

Araştırma kapsamındaki sınırlar şu şekilde ifade edilebilir: Araştırmanın İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastane çalışanları üzerinde yapılması kapsam yönünden sınırlılık olarak ifade edilebilir. Araştırma kapsamında anketleri cevaplayan çalışanların gerçekçi ve tarafsız olarak anketi cevaplandıkları kabul edilmiştir. Fakat anketi cevaplandıran çalışanların sosyal beğenirlik etkisiyle verdikleri cevaplar kullanılan anket metodu bakımından araştırmanın diğer bir sınırlılığı olarak düşünülebilir. Bu problem farklı değişkenleri birden fazla maddeyle ölçülüp ortalamalarının alınması suretiyle aşılına çalışılmıştır. İçsel pazarlama boyutlarından sadece 3 alt boyutu ele alınmıştır. Diğer boyutlar kapsam dışı bırakılmıştır.

İçsel pazarlama, hasta güvenliği, iç girişimcilik ve kişilik özellikleri arasında olan ilişki, belirli bir tek zaman kesitinde incelenmiştir. Verilerin anlık (cross-sectional) olarak toplanması ve zaman içinde değişimin de belirlenebilmesi için değişik zamanlarda araştırmanın yapılamaması, konuları bu araştırmanın sınırlıkları olarak görülmektedir.

### 5.3. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

Araştırmanın analizi ve bulguları başlığı altında; katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, farklılık analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizleri, değişkenlere ait ilişki analizleri ve değişkenlerin etki analizleri sonuçları açıklanmıştır.

#### 5.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular bölümünde, araştırmaya katılmayı kabul edenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, haftada çalışma saatleri ve mesleklerine ait olan bilgiler incelenmiş, her bir değişkene ilişkin frekans (sıklık) ve yüzde değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri**

	Değişken	n	%
Cinsiyet	Kadın	377	74,2
	Erkek	124	24,4
	Cevapsız	7	1,4
	<b>Toplam</b>	<b>508</b>	<b>100</b>
Medeni Durum	Evli	273	53,7
	Bekar	222	43,7
	Cevapsız	13	2,6
	<b>Toplam</b>	<b>508</b>	<b>100</b>
Yaş	15-20	31	6,1
	21-25	121	23,8
	26-30	113	22,2
	31-35	98	19,3
	36-40	82	16,1
	41-45	38	7,5
	46-50	11	2,2
	51 ve üstü	8	1,6
	Cevapsız	6	1,2
	<b>Toplam</b>	<b>508</b>	<b>100</b>
Öğrenim Durumu	Lise	124	24,4
	Önlisans	146	28,8
	Lisans	144	28,4
	Yüksek lisans	53	10,4
	Doktora	22	4,3
	Cevapsız	19	3,7
	<b>Toplam</b>	<b>508</b>	<b>100</b>
Haftalık Çalışma Saati	40 saat	132	26,0
	41-50 saat	245	48,2
	51 ve üstü saat	110	21,7
	Cevapsız	21	4,1
	<b>Toplam</b>	<b>508</b>	<b>100</b>
	Doktor	20	3,9

<b>Meslek</b>	Hemşire	258	50,8
	Sağlık teknikeri/teknisyeni	82	16,1
	Sağlık memuru	38	7,5
	Diğer	110	21,7
	Cevapsız	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>508</b>	<b>100</b>

Tablo incelendiğinde; %74,4'ü kadın ve %24,4'ü erkek olduğu, %53,7'si evli olduğu, %88,8'i 40 yaş altında olduğu, %57'si önlisans/lisans mezunu, %48,2'si 41-50 saat arasında çalıştığı, %50,8'inin hemşire olduğu görülmektedir.

### 5.3.2. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

#### 5.3.2.1. Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri analiz edilmiştir.

**Tablo 2: Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Sonuçları**

<b>Kullanılan ölçekler</b>	<b>Cronbach's alfa</b>	<b>Madde sayısı</b>
İçsel pazarlama ölçeği	,930	17
İç girişimcilik	,861	15
Kişilik	,692	44
Hasta güvenliği kültürü	,895	42
<b>Genel</b>	<b>,909</b>	<b>118</b>

Ölçeğin toplam 118 maddesine Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Sonuç olarak içsel pazarlama ölçeğinin değeri 0,930; iç girişimcilik ölçeğinin değeri 0,861; kişilik özellikleri ölçeğinin değeri 0,692, hasta güvenliği kültürü ölçeğinin değeri 0,895 ve genel ölçeğin değeri ise 0,909 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 5.3.2.2. Faktör Analizleri

Maddelerin çarpıklık değerleri, -1,461 ile 0,691 arasında, maddelerin basıklık değerleri ise -1,181 ile 2,944 arasında değiştiğinden çok değişkenli normallik özelliğinin sağlandığı söylenebilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olması normal değerler arasında olduğunu göstermektedir (Erdoğan, 2015: 73). MSA değerinin yorumlanmasında 0,8 ve üzeri değerler yüksek, 0,7 ve üzeri değerler orta, 0,6 ve üzeri değerler vasat, 0,5 ve üzeri değerler zayıf, 0,5'in altı kabul edilemez (Coşkun vd.,2015: 268).

**Tablo 3: Kullanılan Ölçeklerin Genel Faktör Analizi Sonuçları**

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi		0,868
Bartlett testi	Yaklaşık ki-kare	39151,399
	Df (serbestlik derecesi)	6903
	Sig. (Anlamlılık)	0,000

Tablo 5.33'de görüldüğü üzere, KMO katsayısı 0,868'dir. Bu sonuca göre örneklem büyüklüğünün faktör analizini yapmaya uygun olduğu görülmektedir. Yine Bartlett sınaması değeri=39151,399; p=0,000 olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Sonuç olarak bu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini, yani verilerin faktör analizi için uygunluğunu ifade etmektedir.

### 5.3.2.3. Doğrulatoryı Faktör Analizi

Ölçeklerin daha önceden geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldığı için ölçeklerin faktör yapılarını doğrulamak amacıyla doğrulatoryı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

#### İç Pazarlama Uygulamaları Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi

Araştırmamız da elde ettiğimiz içsel pazarlama ölçeğimize ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları faktör yapıları aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri içsel pazarlama ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir.

**Tablo 4: İçsel Pazarlama Ölçeğinin Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$ Df (p)			307,152/105	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,925	İyi uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,062	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,939	Kabul edilebilir uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,946	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,959	Kabul edilebilir uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,959	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,934	İyi uyum

(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

#### İç Girişimcilik Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi

Araştırmamız da elde ettiğimiz içsel girişimcilik ölçeğimize ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları faktör yapıları aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri iç girişimcilik ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir. Bu modeldeki risk alma ve proaktiflik boyutu, DFA sonuçları sonucu modele uygun olmadığı görülmüştür. Bunun sonucu olarak risk alma ve proaktiflik boyutundaki maddelerden 8 tanesi ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddelerin çıkarılması sonucunda "Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem." ve "İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken, üstlerime danışmadan karar alabilirim." maddelerinin yenilikçilik boyutuna faktör yükü olduğu görüldüğünden bu maddeler birleştirilerek iç girişimcilik tek boyut halinde alınmıştır.

**Tablo 5: İç Girişimcilik Ölçeğinin Doğrulatoryı Faktör Sonuçları**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$ Df (p)			50,178/13	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	3,860	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,075	Kabul edilebilir uyum

NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} < 0,95$	0,964	İyi uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NNFI} < 0,95$	0,956	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} < 0,97$	0,973	İyi uyum
IFI	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{IFI} < 0,95$	0,973	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{GFI} < 0,90$	0,972	İyi uyum

(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

### Kişilik Özellikleri Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu her boyut için ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

1.Dışa Dönüklük Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi; ilk aşamada 8 maddelik veri seti için doğrulayıcı faktör analiz uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu modelin veri setine uygun olmadığı bulunmuştur. Bunun üzerine “Konuşkan”, “Çekingen” ve “Sosyal, Girişken” maddeler sırayla modelden çıkarılmıştır. Araştırmamız da elde ettiğimiz kişilik özelliklerinden dışa dönüklük alt boyutu ölçeğimize ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları faktör yapıları aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri dışa dönüklük ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir.

**Tablo 6: Dışa Dönüklük Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Sonuçları**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$ Df (p)			10,483/4	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,621	İyi uyum
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,08$	0,057	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} < 0,95$	0,977	İyi uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NNFI} < 0,95$	0,963	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} < 0,97$	0,985	İyi uyum
IFI	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{IFI} < 0,95$	0,986	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{GFI} < 0,90$	0,992	İyi uyum

(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

2.Uyumluluk Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi; Uyumluluk boyutu için ilk aşamada 9 maddelik veri seti için doğrulayıcı faktör analiz uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu modelin veri setine uygun olmadığı bulunmuştur. Bunun üzerine “Yardımsaver ve çıkarıcı olmayan”, “Affedici bir yapıya sahip”, “Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazik olan” ve “Başkalarıyla iş birliği yapmayı seven” maddeler sırayla modelden çıkarılmıştır. Araştırmamız da elde ettiğimiz kişilik özelliklerinden uyumluluk alt boyutu ölçeğimize ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları faktör yapıları aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri uyumluluk ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir.

**Tablo 7: Uyumluluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Sonuçları**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$ Df (p)			2,236/4	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	0,559	İyi uyum
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,08$	0,000	İyi uyum

NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,995	İyi uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	1,010	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	1,000	İyi uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	1,004	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,998	İyi uyum

(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

3.Nevrotiklik Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi; Nevrotiklik boyutu için ilk aşamada 8 maddelik veri seti için doğrulayıcı faktör analiz uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu modelin veri setine uygun olmadığı bulunmuştur. Bunun üzerine “Rahat, stresle kolay baş eden”, “Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan” ve “Gergin ortamlarda sakin kalabilen” maddeler sırayla modelden çıkarılmıştır. Araştırmamız da elde ettiğimiz kişilik özelliklerinden nevroitiklik alt boyutu ölçeğimize ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları faktör yapıları aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri nevroitiklik ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir.

**Tablo 8: Nevrotiklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Sonuçları**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$ Df (p)			9,517/2	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4- 5$	4,759	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,086	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,981	İyi uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,923	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,985	İyi uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,985	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,993	İyi uyum

(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

4.Açıklık Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi; Açıklık boyutu için ilk aşamada 10 maddelik veri seti için doğrulayıcı faktör analiz uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu modelin veri setine uygun olmadığı bulunmuştur. Bunun üzerine “Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan”, “Maharetli, derin düşünen”, “Keşfeden, icat eden” ve “Sanata ilgisi çok az olan” maddeler sırayla modelden çıkarılmıştır. Araştırmamız da elde ettiğimiz kişilik özelliklerinden açıklık alt boyutu ölçeğimize ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları faktör yapıları aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri açıklık ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir.

**Tablo 9: Açıklık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Sonuçları**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$ Df (p)			16,125/6	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4- 5$	2,687	İyi uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,058	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,977	İyi uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,963	İyi uyum

CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,985	İyi uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,986	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,990	İyi uyum

(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

5.Sorumluluk Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi; Sorumluluk boyutu için ilk aşamada 9 maddelik veri seti için doğrulayıcı faktör analiz uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu modelin veri setine uygun olmadığı bulunmuştur. Bunun üzerine "İşini tam yapan", "Görevi tamamlanuncaya kadar sabır gösterebilen", "Planlar yapan ve bunları takip eden" maddeler sırayla modelden çıkarılmıştır. Araştırmamız da elde ettiğimiz kişilik özelliklerinden sorumluluk alt boyutu ölçeğimize ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları faktör yapıları aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri sorumluluk ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir.

**Tablo 10: Sorumluluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Sonuçları**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$ Df (p)			18,966/8	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4- 5$	2,371	İyi uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,052	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,965	İyi uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,961	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,979	İyi uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,980	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,987	İyi uyum

(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

### Hasta Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmamız da elde ettiğimiz hasta güvenliği kültürü ölçeğimize ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları faktör yapıları aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri hasta güvenliği kültürü ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir.

**Tablo 11: Hasta Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Sonuçları**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$ Df (p)			146,541/34	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4- 5$	4,310	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,081	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,944	Kabul edilebilir uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,914	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,956	Kabul edilebilir uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,956	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,955	İyi uyum

(Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

### 5.3.3.Değişkenler Arası İlişkiler

Korelasyon, aralık ve rasyo düzeyinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişki ya da bağımlılık olup olmadığını varsa yönünü ve gücünü göstermek için çok yaygın olarak kullanılan bir analiz tekniğidir. Analiz sonucunda hesaplanan “korelasyon kat sayısı” “r” ile gösterilir. Korelasyon katsayısı r -1 ile +1 arasında bir değer alır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 335).

Tablo 12: Tüm Değişkenler Arasındaki İlişkiler

DEĞİŞKENLER (n=508)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-İç girişimcilik	r	1										
2-Dışa Dönüklük	r	,360**	1									
	p	,000										
3-Uyumluluk	r	,115**	,247**	1								
	p	,009	,000									
4-Sorumluluk	r	,250**	,354**	,520**	1							
	p	,000	,000	,000								
5-Nevrotiklik	r	,078	,101*	-,540**	-,325**	1						
	p	,078	,023	,000	,000							
6-Açıklık	r	,438**	,533**	,162**	,381**	,192**	1					
	p	,000	,000	,000	,000	,000						
7-İçsel Pazarlama	r	,345**	,003	-,127**	-,144**	,071	,085	1				
	p	,000	,953	,004	,001	,109	,057					
8-Ödül ve Motivasyon	r	,248**	-,035	-,162**	-,171**	,080	,050	,914**	1			
	p	,000	,427	,000	,000	,073	,260	,000				
9-Etkili iletişim	r	,362**	-,009	-,061	-,101	,028	,071	,898**	,690**	1		
	p	,000	,846	170	,023	,532	,109	,000	,000			
10-İşgören Gelişimi	r	,354**	,095*	-,078	-,073	,076	,132**	,820**	,580**	,753**	1	
	p	,000	,033	,078	,101	,089	,003	,000	,000	,000		
11-Hasta Güvenliği Kültürü	r	,386**	,210**	,291**	,260**	-,262**	,265**	,455**	,348**	,469**	,435**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\*r 0,01 anlamlılık düzeyinde, \*r 0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablo incelendiğinde **hasta güvenliği kültürü** ile içsel pazarlama arasında ( $r=0,455$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve oldukça orta bir ilişki, ödül ve motivasyon arasında ( $r=0,348$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki, etkili iletişim arasında ( $r=0,469$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve oldukça orta bir ilişki, işgören gelişimi arasında ( $r=0,435$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki, iç girişimcilik arasında ( $r=0,386$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki, dışa dönüklük arasında ( $r=0,210$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, uyumluluk arasında ( $r=0,291$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, sorumluluk arasında ( $r=0,260$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, nevrotiklik arasında ( $r=-0,262$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı negatif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, açıklık arasında ( $r=0,265$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki elde edilmiştir. **İç girişimcilik** ile dışa dönüklük arasında ( $r=0,360$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki, uyumluluk arasında



( $r=0,115$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, sorumluluk arasında ( $r=0,250$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, nevroitiklik arasında ( $r=0,078$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, açıklık arasında ( $r=0,438$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve oldukça orta bir ilişki, içsel pazarlama arasında ( $r=0,345$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki, ödül ve motivasyon arasında ( $r=0,248$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, etkili iletişim arasında ( $r=0,362$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki, işgören gelişim arasında ( $r=0,354$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir. İşgören gelişim ile dışa dönüklük arasında ( $r=0,095$ ,  $p<0,05$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, uyumluluk arasında ( $r=-0,078$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamlı bir ilişki, sorumluluk arasında ( $r=-0,073$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki elde edilmiştir. **İşgören gelişim** ile nevroitiklik arasında ( $r=0,072$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, açıklık arasında ( $r=0,132$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, etkili iletişim arasında ( $r=0,753$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki, ödül ve motivasyon arasında ( $r=0,580$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki, içsel pazarlama arasında ( $r=0,820$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki elde edilmiştir. **Etkili iletişim** ile dışa dönüklük arasında ( $r=-0,009$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, uyumluluk arasında ( $r=-0,061$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, sorumluluk arasında ( $r=-0,101$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, nevroitiklik arasında ( $r=0,028$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, açıklık arasında ( $r=0,071$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, içsel pazarlama arasında ( $r=0,898$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki, ödül motivasyon arasında ( $r=0,690$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki elde edilmiştir. **Ödül motivasyon** ile dışa dönüklük boyutu arasında ( $r=-0,035$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, uyumluluk arasında ( $r=-0,162$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı negatif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, sorumluluk arasında ( $r=-0,171$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı negatif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, nevroitiklik arasında ( $r=0,080$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, açıklık boyutu arasında ( $r=0,050$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki elde edilmiştir. **İçsel pazarlama** ile dışa dönüklük boyutu arasında ( $r=0,003$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, uyumluluk boyutu arasında ( $r=-0,127$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı negatif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, sorumluluk arasında ( $r=-0,144$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı negatif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, nevroitiklik arasında ( $r=0,071$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, açıklık arasında ( $r=0,085$ ,  $p>0,05$ ) istatikselsel olarak anlamsız bir ilişki, elde edilmiştir. **Açıklık** ile dışa dönüklük arasında ( $r=0,533$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki, uyumluluk arasında ( $r=0,162$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, sorumluluk arasında ( $r=0,381$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki, nevroitiklik arasında ( $r=0,192$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki elde edilmiştir. **Nevrotiklik** ile dışa dönüklük arasında ( $r=0,101$ ,  $p<0,05$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki, uyumluluk arasında ( $r=-0,540$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı negatif, doğrusal ve yüksek bir ilişki, sorumluluk arasında ( $r=-0,325$ ,  $p<0,05$ ) istatikselsel olarak anlamlı negatif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir. **Sorumluluk** ile dışa dönüklük arasında ( $r=0,354$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki, uyumluluk arasında ( $r=0,520$ ,  $p<0,01$ ) istatikselsel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve yüksek bir ilişki elde edilmiştir. **Uyumluluk** boyutu ile dışa

dönüklük boyutu arasında ( $r=0,257$ ,  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve zayıf bir ilişki elde edilmiştir.

#### 5.3.4. Değişkenler Arasındaki Nedensellik Analizleri

Değişkenler arasındaki etki analizleri ve düzenleyici etki analizi yapılmıştır. Analizler için basit regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

#### İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında içsel pazarlamanın hasta güvenliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna yönelik yapılan basit regresyon analizi sonuçları değerlendirilmiş ve yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 13: İçsel Pazarlamanın Hasta Güvenliği Kültürüne Etki Analizi Tablosu**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	2,475	,083		29,888	,000
İçsel Pazarlama	,271	,024	,455	11,501	,000
N=508, R= 0,455, R <sup>2</sup> = 0,207, Düzel. R <sup>2</sup> =0,206, F=132,267, p<0,001					

İçsel pazarlama toplam varyansın %20,7'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ( $t=11,501$ ,  $p<0,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=132,267$ ,  $p<0,001$ ).

**Tablo 14: Ödül ve Motivasyonun Hasta Güvenliği Kültürüne Etki Analizi Tablosu**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	P
Sabit	2,792	,076		36,781	,000
Ödül ve Motivasyon	,184	,022	,348	8,353	,000
N=508, R= 0,348, R <sup>2</sup> = 0,121, Düzel. R <sup>2</sup> =0,119, F=69,766, p<0,001					

Ödül ve motivasyon toplam varyansın %12'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde ödül ve motivasyonun hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ( $t=8,353$ ,  $p<0,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=69,766$ ,  $p<0,001$ ).

**Tablo 15: Etkili İletişimin Hasta Güvenliği Kültürüne Etki Analizi Tablosu**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	2,563	,073		35,293	,000
Etkili İletişim	,243	,020	,469	11,950	,000
N=508, R= 0,469, R <sup>2</sup> = 0,220, Düzel. R <sup>2</sup> =0,219, F=142,804, p<0,001					

Etkili iletişim toplam varyansın %22'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde etkili iletişimin hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ( $t=11,950$ ,  $p<0,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=142,804$ ,  $p<0,001$ ).

**Tablo 16: İşgören Gelişiminin Hasta Güvenliği Kültürü İçin Etki Analizi Tablosu**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	2,564	,073		32,246	,000
İşgören Gelişimi	,238	,022	,435	10,860	,000
N=508, R= 0,435, R <sup>2</sup> = 0,189, Düzel. R <sup>2</sup> =0,187, F=117,950, p<0,001					

İşgören gelişimi toplam varyansın %19'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde işgören gelişimin hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ( $t=10,860$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=117,950$ ,  $p<,001$ ).

### İç Girişimciliğin İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde Düzenleyici Etkileri

Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezi kapsamında iç girişimciliğin hasta güvenliği üzerindeki etkisi ve düzenleyici değişken özelliği incelenmiştir. Buna yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları değerlendirilmiş ve yorumlar yapılmıştır.

Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişken, bağımlı değişken ve iç girişimcilikte düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Bağımsız değişken ve iç girişimciliğin modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir (Cohen vd., 2003, akt. Turunç ve Afacan Fındıklı, 2015: 122). Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1986: 1180).

**Tablo 17: İç Girişimciliğin Hasta Güvenliği Kültürü İçin Etki Analizi Tablosu**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p
Sabit	2,260	,123		18,307	,000
İç girişimcilik	,287	,031	,386	9,403	,000
N=508, R= 0,435, R <sup>2</sup> = 0,189, Düz. R <sup>2</sup> =0,187, F=117,950, p<,001					

İç girişimciliğin hasta güvenliği kültürünün %12'sini açıkladığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde iç girişimcilik hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ( $t=8,270$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=117,950$ ,  $p<,001$ ). Bu sonuçlara göre iç girişimciliğin hasta güvenliği kültürünü artıran bir faktör olduğu söylenebilir.

**Tablo 18: İç Girişimciliğin İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde Düzenleyici Etki Sonuçları**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	P	tolerance	VIF
Sabit	2,475	,083		32,246	,000		
İçsel Pazarlama	,271	,024	,455	10,860	,000		
Sabit	1,886	,122		15,459	,000		
İçsel Pazarlama	,218	,024	,366	9,006	,000	,881	1,035
İç Girişimcilik	,193	,030	,259	6,391	,000	,881	1,035
Sabit	1,825	,123		14,850	,000		
İçsel Pazarlama	,203	,025	,340	8,259	,000	,842	1,187
İç Girişimcilik	,218	,031	,293	6,990	,000	,815	1,227
Moderatör	,038	,013	,116	2,916	,004	,912	1,096
1. Aşama: N=508, R= 0,455, R <sup>2</sup> = 0,207, Düz. R <sup>2</sup> =0,206, F=132,267, p<,001							
2. Aşama: N=508, R= 0,516, R <sup>2</sup> = 0,267, Düz. R <sup>2</sup> =0,264, F=91,760, p<,001							
3. Aşama: N=508, R= 0,528, R <sup>2</sup> = 0,279, Düz. R <sup>2</sup> =0,274, F=64,918, p<,001 Durbin-Watson=1,566							

İçsel pazarlama hasta güvenliği kültürünün %20,7'sini açıkladığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ( $t=10,860$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=132,267$ ,  $p<,001$ ). İçsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürünü artıran bir faktör olduğu söylenebilir. Son aşamada iç girişimciliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. İç girişimciliğin, içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürüne etkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $B =,038$ ,  $Beta=,116$ ,  $p<,01$ ).

**Tablo 19: İç Girişimciliğin Ödül ve Motivasyonun Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde Düzenleyici Etki Sonuçları**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p	tolerance	VIF	
Sabit	2,475	,083		32,246	,000			
Ödül ve Motivasyon	,184	,022	,348	8,353	,000			
Sabit	1,982	,126		15,756	,000			
Ödül ve Motivasyon	,142	,021	,269	6,615	,000	,938	1,066	
İç Girişimcilik	,237	,030	,319	7,844	,000	,938	1,066	
Sabit	1,909	,126		15,096	,000			
Ödül ve Motivasyon	,127	,022	,241	5,857	,000	,899	1,113	
İç Girişimcilik	,264	,031	,355	8,509	,000	,875	1,143	
Moderatör	,045	,013	,135	3,311	,001	,914	1,094	
1.Aşama: N=508, R= 0,348, R <sup>2</sup> = 0,121, Düzel. R <sup>2</sup> =0,119, F=69,766, p<0,001								
2.Aşama: N=508, R= 0,465, R <sup>2</sup> = 0,217, Düzel. R <sup>2</sup> =0,214, F=69,818, p<0,001								
3.Aşama: N=508, R= 0,483, R <sup>2</sup> = 0,233, Düzel. R <sup>2</sup> =0,229, F=51,118, p<0,001								
Durbin-Watson=1,575								

Ödül ve motivasyon hasta güvenliği kültürünü %12'sini açıkladığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde ödül ve motivasyon hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir. ( $t=8,353$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=69,766$ ,  $p<,001$ ). Bu sonuçlara göre ödül ve motivasyonun hasta güvenliği kültürünü artıran bir faktör olduğu söylenebilir. Son aşamada iç girişimciliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda iç girişimciliğin, ödül ve moivasyonun hasta güvenliği kültürüne etkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $B =,045$ ,  $Beta=,135$ ,  $p<,01$ ).

**Tablo 20: İç Girişimciliğin Etkili İletişimin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde Düzenleyici Etki Sonuçları**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	P	tolerance	VIF
Sabit	2,563	,073		35,293	,000		
Etkili İletişim	,243	,020	,469	11,950	,000		
Sabit	1,984	,118		16,835	,000		
Etkili İletişim	,197	,021	,379	9,326	,000	,869	1,150
İç Girişimcilik	,185	,030	,249	6,110	,000	,869	1,150

Sabit	1,863	,121		15,387	,000		
Etkili İletişim	,186	,021	,359	8,841	,000	,853	1,173
İç Girişimcilik	,220	,031	,296	7,011	,000	,787	1,150
Moderatör	,047	,013	,144	3,662	,000	,905	1,105
1.Aşama: N=508, R= 0,469, R <sup>2</sup> = 0,220, Düzel. R <sup>2</sup> =0,219, F=142,804, p<0,001							
2.Aşama: N=508, R= 0,523, R <sup>2</sup> = 0,274, Düzel. R <sup>2</sup> =0,271, F=95,198, p<0,001							
3.Aşama: N=508, R= 0,541, R <sup>2</sup> = 0,293, Düzel. R <sup>2</sup> =0,288, F=69,494, p<0,001 Durbin-Watson=1,586							

Etkili iletişim hasta güvenliği kültürünün %22'sini açıkladığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde etkili iletişim hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir (t=11,950, p<,001). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir (F=142,804, p<,001). Bu sonuçlara göre etkili iletişimin hasta güvenliği kültürünü artıran bir faktör olduğu söylenebilir. Son aşamada iç girişimciliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda iç girişimciliğin, etkili iletişimin hasta güvenliği kültürünün etkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür (B=,047, Beta=,144, p<,01).

**Tablo 21: İç Girişimciliğin İşgören Gelişiminin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde Düzenleyici Etki Sonuçları**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p	tolerance	VIF
Sabit	2,564	,080		32,246	,000		
İşgören Gelişimi	,238	,022	,435	10,860	,000		
Sabit	1,957	,122		16,099	,000		
İşgören Gelişimi	,187	,023	,341	8,276	,000	,875	1,143
İç Girişimcilik	,197	,031	,265	6,430	,000	,875	1,143
Sabit	1,880	,123		15,281	,000		
İşgören Gelişimi	,175	,023	,321	7,751	,000	,853	1,173
İç Girişimcilik	,222	,031	,299	7,069	,000	,816	1,225
Moderatör	,043	,014	,123	3,115	,002	,929	1,076
1.Aşama: N=508, R= 0,435, R <sup>2</sup> = 0,189, Düzel. R <sup>2</sup> =0,187, F=117,950, p<0,001							
2.Aşama: N=508, R= 0,500, R <sup>2</sup> = 0,250, Düzel. R <sup>2</sup> =0,247, F=84,348, p<0,001							
3.Aşama: N=508, R= 0,514, R <sup>2</sup> = 0,265, Düzel. R <sup>2</sup> =0,260, F=60,435, p<0,001 Durbin-Watson=1,608							

İş gören gelişiminin hasta güvenliği kültürünün %19'unu açıkladığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde işgören gelişiminin hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir (t=10,860, p<,001). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir (F=117,950, p<,001). Bu sonuçlara göre işgören gelişimi hasta güvenliği kültürünü artıran bir faktör olduğu söylenebilir. Son aşamada iç girişimciliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda iç girişimciliğin, işgören gelişimi ile hasta güvenliği kültürü arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür (B=,043, Beta=,123, p<,01).

#### **Kişilik Özelliklerinin İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde Düzenleyici Etkileri**

Araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezi kapsamında kişilik özelliklerinin hasta güvenliği üzerindeki etkisi ve aracı değişken özelliği incelenmiştir. Buna yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları değerlendirilmiş ve yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 22: Kişilik Özelliklerinin Hasta Güvenliği Kültürü İçin Etki Analizi Tablosu**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	P
Sabit	2,413	,171		14,134	,000
Kişilik Özellikleri	,301	,051	,252	5,864	,000

N=508, R= 0,252, R<sup>2</sup>= 0,064 Düz. R<sup>2</sup> =0,062, F=34,387, p<0,001

Kişilik özellikleri toplam varyansın %6'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde kişilik özellikleri hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir (t=5,864, p<,001). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir (F=34,387, p<,001).

**Tablo 23: Kişilik Özelliklerinin İçsel Pazarlamanın Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde Düzenleyici Etki Sonuçları**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p	tolerance	VIF
Sabit	2,475	,083		32,246	,000		
İçsel Pazarlama	,271	,024	,455	10,860	,000		
Sabit	1,410	,171		16,099	,000		
İçsel Pazarlama	,276	,023	,463	8,276	,000	,999	1,001
Kişilik Özellikleri	,317	,045	,266	6,430	,000	,999	1,001
Sabit	1,419	,175		16,099	,000		
İçsel Pazarlama	,275	,023	,461	8,276	,000	,955	1,047
Kişilik Özellikleri	,316	,046	,265	6,430	,000	,979	1,021
Moderatör	,004	,017	,009	,218	,817	,940	1,064

1.Aşama: N=508, R= 0,455, R<sup>2</sup>= 0,207, Düz. R<sup>2</sup> =0,206, F=132,267, p<,001  
2.Aşama: N=508, R= 0,527, R<sup>2</sup>= 0,278, Düz. R<sup>2</sup> =0,275, F=97,124, p<,001  
3.Aşama: N=508, R= 0,527, R<sup>2</sup>= 0,278, Düz. R<sup>2</sup> =0,274, F=64,643, p<,001 Durbin-Watson=1,598

İçsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürünün %20,7'sini açıkladığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir (t=10,860, p<,001). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir (F=132,267, p<,001). Bu sonuçlara göre içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürünü artıran bir faktör olduğu söylenebilir. Son aşamada kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda kişilik özellikleri, içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürüne etkisinde düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür (B=,004, β=,009, p>,05).

**Tablo 24: Kişilik Özelliklerinin Ödül ve Motivasyon Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde Düzenleyici Etki Sonuçları**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	P	tolerance	VIF
Sabit	2,792	,076		36,781	,000		

Ödül ve Motivasyon	,184	,022	,348	3,353	,000		
Sabit	1,654	,178		9,274	,000		
Ödül ve Motivasyon	,194	,021	,368	9,226	,000	,995,	1,005
Kişilik Özellikleri	,333	,048	,279	6,989	,000	,995,	1,005
Sabit	1,669	,182		9,149	,000		
Ödül ve Motivasyon	,193	,021	,366	9,064	,000	,974,	1,026
Kişilik Özellikleri	,330	,048	,276	6,817	,000	,967	1,034
Moderatör	,007	,017	,017	,417	,677	,956	1,046
1. Aşama: N=508, R= 0,348, R <sup>2</sup> = 0,121, Düzel. R <sup>2</sup> =0,119, F=69,766, p<0,001							
2. Aşama: N=508, R= 0,446, R <sup>2</sup> = 0,199, Düzel. R <sup>2</sup> =0,196, F=62,608, p<0,001							
3. Aşama: N=508, R= 0,446, R <sup>2</sup> = 0,199, Düzel. R <sup>2</sup> =0,194, F=41,729, p<0,001							Durbin-Watson=1,607

Ödül ve motivasyon hasta güvenliği kültürünü %12'sini açıkladığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde ödül ve motivasyonun hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir (t=3,353, p<,001). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir (F=69,766, p<,001). Bu sonuçlara göre ödül ve motivasyonun hasta güvenliği kültürünü artıran bir faktör olduğu söylenebilir. Son aşamada kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda kişilik özellikleri, ödül ve motivasyon ile hasta güvenliği kültürü arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür (B=,007,  $\beta$  =,017, p>,05).

**Tablo 25: Kişilik Özelliklerinin Etkili İletişimin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde Düzenleyici Etki Sonuçları**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	p	tolerance	VIF
Sabit	2,563	,073		35,293	,000		
Etkili İletişim	,243	,020	,469	11,950	,000		
Sabit	1,524	,165		9,149	,000		
Etkili İletişim	,246	,019	,474	12,623	,000	1,000	1,000
Kişilik Özellikleri	,331	,045	,261	6,952	,000	1,000	1,000
Sabit	1,511	,168		8,990	,000		
Etkili İletişim	,248	,020	,478	12,236	,000	,923,	1,083
Kişilik Özellikleri	,313	,045	,262	6,957	,000	,993	1,007
Moderatör	-,007	,016	-,016	-,41	,679	,919	1,089
1. Aşama: N=508, R= 0,469, R <sup>2</sup> = 0,220, Düzel. R <sup>2</sup> =0,219, F=142,804, p<0,001							
2. Aşama: N=508, R= 0,537, R <sup>2</sup> = 0,288, Düzel. R <sup>2</sup> =0,285, F=102,243, p<0,001							
3. Aşama: N=508, R= 0,537, R <sup>2</sup> = 0,288, Düzel. R <sup>2</sup> =0,284, F=68,107, p<0,001							Durbin-Watson=1,590

Etkili iletişim hasta güvenliği kültürünü %22'sini açıkladığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde etkili iletişimin hasta güvenliği kültürünü anlamlı

bir şekilde etkilediği söylenebilir ( $t=11,950$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=142,804$ ,  $p<,001$ ). Bu sonuçlara göre etkili iletişimin hasta güvenliği kültürünü artıran bir faktör olduğu söylenebilir. Son aşamada kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda kişilik özellikleri, etkili iletişimin hasta güvenliği kültürüne etkisinde düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür ( $B=-,007$ ,  $\beta =-,016$ ,  $p>,05$ ).

**Tablo 23: Kişilik Özelliklerinin İşgören Gelişiminin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde Düzenleyici Etki Sonuçları**

Değişken	B	Standart hata	Beta	T	P	tolerance	VIF	
Sabit	2,564	,073		32,246	,000			
İşgören Gelişimi	,238	,020	,435	10,860	,000			
Sabit	1,699	,168		10,142	,000			
İşgören Gelişimi	,230	,021	,421	10,824	,000	,996	1,004	
Kişilik Özellikleri	,270	,046	,226	5,817	,000	,996	1,004	
Sabit	1,722	,168		10,236	,000			
İşgören Gelişimi	,227	,021	,416	10,656	,000	,987	1,013	
Kişilik Özellikleri	,265	,046	,222	5,713	,000	,991	1,009	
Moderatör	,021	,015	,053	1,360	,174	,985	1,015	
1. Aşama: N=508, R= 0,435, R <sup>2</sup> = 0,189, Düzel. R <sup>2</sup> =0,187, F=117,950, p<0,001								
2. Aşama: N=508, R= 0,490, R <sup>2</sup> = 0,240, Düzel. R <sup>2</sup> =0,237, F=79,719, p<0,001								
3. Aşama: N=508, R= 0,493, R <sup>2</sup> = 0,243, Düzel. R <sup>2</sup> =0,238, F=53,852, p<0,001							Durbin-	
							Watson=1,590	

İşgören gelişiminin hasta güvenliği kültürünü %19'unu açıkladığı görülmüştür. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde işgören gelişiminin hasta güvenliği kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ( $t=10,860$ ,  $p<,001$ ). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=117,950$ ,  $p<,001$ ). Bu sonuçlara göre işgören gelişiminin hasta güvenliği kültürünü artıran bir faktör olduğu söylenebilir. Kişilik özelliklerinin hasta güvenliği kültürünün %12'sini açıkladığı görülmüştür. Son aşamada kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda kişilik özellikleri, işgören gelişimi ile hasta güvenliği kültürü arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür ( $B=,021$ ,  $\beta =,053$ ,  $p>,05$ ).

### 5.3.5. Genel Değerlendirme

**Tablo 24: Hipotezlerin sonuçları**

Hipotezler		B	sig.	Sonuç
H <sub>1</sub>	İçsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,271	P<,001	Kabul
H <sub>1a</sub>	İçsel pazarlamanın ödül ve motivasyon alt boyutunun hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,184	P<,001	Kabul
H <sub>1b</sub>	İçsel pazarlamanın etkili iletişim alt boyutunun hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,243	P<,001	Kabul
	İçsel pazarlamanın işgören gelişimi alt boyutunun hasta			



H <sub>1c</sub>	güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,238	P<,001	Kabul
H <sub>2</sub>	İç girişimciliğin hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,287	P<,001	Kabul
H <sub>3</sub>	İç girişimciliğin içsel pazarlama uygulamalarının hasta güvenliği kültürü üzerinde düzenleyici değişken olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,038	P<,01	Kabul
H <sub>3a</sub>	İç girişimciliğin İçsel pazarlamanın ödül ve motivasyon alt boyutunun hasta güvenliği kültürü üzerinde düzenleyici değişken olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,045	P<,01	Kabul
H <sub>3b</sub>	İç girişimciliğin İçsel pazarlamanın etkili iletişim alt boyutunun hasta güvenliği kültürü üzerinde düzenleyici değişken olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,047	P<,001	Kabul
H <sub>3c</sub>	İç girişimciliğin İçsel pazarlamanın işgören gelişimi alt boyutunun hasta güvenliği kültürü üzerinde düzenleyici değişken olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,043	P<,01	Kabul
H <sub>4</sub>	Kişilik özelliklerinin hasta güvenliği kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	,301	P<,001	Kabul
H <sub>5</sub>	Kişilik özelliklerinin içsel pazarlama uygulamaların hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	,004	p>,05	Red
H <sub>5a</sub>	Kişilik özelliklerinin ödül ve motivasyonun hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	,007	p>,05	Red
H <sub>5b</sub>	Kişilik özelliklerinin etkili iletişimin hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	-,007	p>,05	Red
H <sub>5c</sub>	Kişilik özelliklerinin işgören gelişimin hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	,021	p>,05	Red

## TARTIŞMA

Araştırmanın birinci hipotezi içsel pazarlama, ödül ve motivasyon, etkili iletişim ve işgören gelişiminin hasta güvenliği kültürünü etkilediğiydi. Yapılan analiz çalışmaları sonucunda içsel pazarlama, ödül ve motivasyon, etkili iletişim ve işgören gelişiminin hasta güvenliği kültürünü etkilediği sonucuna varılmış ve hipotez kabul edilmiştir. Literatürde içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürünü etkileyip etkilemediği ile ilgili bir çalışma yoktur. Ancak; içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık üzerine etkisi olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır (Candan ve çekmeciioğlu, 2009: 56; Kocaman vd., 2013: 27; Tsai, 2014). Yine içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi bulunmuştur (Demir, vd. 2008; İşler ve Özdemir, 2010; Yıldız, 2011; Pantouvakisi, 2013). Wu, Tsai ve Fu'nun 2011 yılında Taiwan'da yaptıkları çalışmada içsel pazarlamanın iş tatmini ve ilişkisel pazarlama üzerine etkisi bulunmuştur. 2014 yılında Dahl ve Peltier tarafından Amerika ve Almanya'da yapılan çalışmada içsel pazarlamanın iş tatmini ve çalışan sadakati üzerine etkisi vardır.

Kim ve diğerlerinin 2015 yılında Kore'de hemşireler ile yaptıkları çalışmada içsel pazarlamanın müşteri yönlülük üzerine anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. 2013 yılında Huang ve Chen

tarafından Taiwan'da yapılan çalışmada müşteri yönlülük ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi bulunmuştur. 2015 yılında Yang, Huang ve Wei tarafından Taiwan'da yapılan çalışmada içsel pazarlamanın hizmet kalitesi ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisi bulunmuştur. Yaman'ın 2012 yılında yaptığı çalışmada içsel pazarlamanın hastanelerin performansını etkilediği ifade edilmiştir. 2013 yılında Karahan'ın yaptığı çalışmada içsel pazarlamanın işgören tatmini üzerine etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi iç girişimciliğinin hasta güvenliği kültürünü etkilediydi. Yapılan analiz çalışmaları sonucunda iç girişimciliğinin hasta güvenliği kültürünü etkilediği sonucuna varılmış ve hipotez kabul edilmiştir. Literatürde iç girişimciliğinin hasta güvenliği kültürünü etkileyip etkilemediği ile ilgili bir çalışma yoktur. Meydan'ın 2010 yılında yaptığı çalışmada örgütte adalet algısı ile iç girişimcilik arasında ilişki bulunduğu ve örgütsel adalet algısının iç girişimciliğini etkilediği bulunmuştur. Meydan'ın 2011 yılında yaptığı çalışmada iş tatmini ve öz yeterlilik ile iç girişimcilik arasında ilişki bulunduğu ve iş tatmininin ve öz yeterliliğinin iç girişimciliği etkilediği bulunmuştur. Cingöz'ün 2011 yılında yaptığı çalışmada stratejik insan kaynaklarının iç girişimcilik üzerine etkisinin olduğu bulunmuştur. Çiğdem'in 2011 yılında yaptığı çalışmada kişilik özellikleri ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Durmazın 2011 yılında yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirme algısı ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik güçlendirmenin iç girişimciliği anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur.

İç girişimciliğin, içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde düzenleyici değişken olarak etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; iç girişimciliğin, içsel pazarlama uygulamalarının hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde düzenleyici olduğuna yönelik geliştirilen H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde iç girişimciliğin düzenleyici değişken olarak kullanıldığı bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Kişilik özelliklerinin hasta güvenliği kültürünü etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; kişilik özelliklerinin hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisi olduğuna yönelik geliştirilen H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde kişilik özelliklerinin hasta güvenliği kültürünü yordayıp yordamadığı üzerine herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Qasemi ve Behroozi tarafından 2015 yılında yaptıkları çalışmada kişilik özellikleri ile iş ahlakı arasında ilişki olduğu bulgularına ulaşmışlardır. İrengün ve Arıkboğa tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada kişilik özellikleri ile sosyal girişimcilik arasında ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Kişilik özelliklerinin, içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde düzenleyici değişken olarak etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; kişilik özelliklerinin, içsel pazarlama uygulamalarının hasta güvenliği kültürü üzerinde etkisinde düzenleyici olduğuna yönelik geliştirilen H<sub>5</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu çalışmanın aksine; İyigün tarafından 2011 yılında yapılan çalışmada psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerine etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi olduğu bulunmuştur. Yine urk tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerine etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi olduğu bulunmuştur.

Feng ve arkadaşları tarafından 2011 yılında Çin'de bir üniversite hastanesinde 248 hemşire katılımcı ile yapılan çalışma sonucuna göre yönetimin güvenlik taahhüdü ile hasta güvenliği kültürü arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Yine hemşire deneyimi ile hasta güvenliği kültürü arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Gül tarafından 2010 yılında yapılan

çalışmada içsel pazarlamanın alt boyutu olan çalışma ortamı ile hasta güvenliği kültürü arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Yine Dirik tarafından 2014 yılında yapılan çalışmada çalışma ortamı ve güçlendirmenin hasta güvenliği kültürünü etkilediği bulunmuştur. Yine hasta güvenliği kültürü ile yapısal güçlendirme arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada çalışma ortamı ve güçlendirmenin hasta güvenliği kültürünü %58 oranında açıkladığı bulunmuştur. Çelen tarafından 2011 yılında yapılan çalışmada ekip çalışmasının ve iş tatmininin hasta güvenliği üzerinde etkisini olduğu bulunmuştur. Abualrub ve Alhijaa 2014 yılında yaptığı çalışmada hasta güvenliği eğitim programı sonrası hemşirelerde hasta güvenliği kültürünü pozitif olarak etkilediği ve arttığı görülmektedir. Balçık akman tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada eğitimin hasta güvenliği kültürü ile arasında ilişki bulunduğu ve eğitim sayesinde hasta güvenliği kültürünün arttığı bulunmuştur.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Hasta güvenliği kültürünü artırmak için ise tüm çalışanlar için yatırım yapmak gerekir. Çalışanların hasta güvenliğini kültürünü artırmak için onların motivasyonlarını artıracak ödül sistemini kurmak, yönetim ile çalışanların ve çalışanlar ile çalışanlar arasındaki iletişim sistemini tesis etmek, çalışanların eğitim ve gelişimlerini sağlayacak sistemleri kurmak üst yönetimin görevleri arasında olmalıdır. Bu sistemleri kurarak çalışanlarını donatan yönetime, iç girişimcilik özelliklerine ve farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlar hasta güvenliği kültürünü artıracak bir ortamı oluşturmada yardımcı olmaktadır.

İçsel pazarlama, yani ödül ve motivasyon, etkili iletişim, işgören gelişimi, çalışan seçimi, personel alımı, destek sistemi, güçlendirme gibi uygulamalar yerinde ve zamanında uygulanırsa çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı, performansı, memnuniyeti ve müşteri yönlülüğü arttığı görülmüştür. Bunun sonucunda kurum ve kuruluşlar çalışanların müşteri yönlülüğünü, iş tatminini, örgütsel bağlılığını, iş performansını artırmak ve dış müşteri memnuniyetini artırmak istiyorlarsa içsel pazarlamayı kurum içinde uygulayacak sistemleri kurmalıdır.

Hastanelerde tıbbi hataların azaltılması ve hasta güvenliği kültürünü artırmak için yine hastane yönetimleri çalışanları için içsel pazarlama uygulayacak etkili sistemler kurmalıdırlar. Hastanede çalışanlar için ödül ve motivasyon sistemi kurmalıdırlar, başarılı çalışanlarını ödüllendirmeli ve maddi ve manevi olarak motive etmelidirler. Çalışanlar arasında etkili iletişimi sağlayacak sistemler kurmalıdırlar. Çalışanları sürekli eğiterek gelişimlerini sağlamalıdırlar, bu gelişim sadece akademik anlamda değil aynı zamanda kişisel ve kurumsal gelişim olmalıdır. İç girişimci olan çalışanlarına daima destek vermelidirler.

Araştırmadaki veriler sadece özel hastanelerde çalışanlardan toplanmış ve analiz edilmiştir. Bu nedenle aynı çalışmanın kamu hastaneleri ve farklı bölgelerde çalışanlardan elde edilerek analiz edilmesi ve sonuçlara ulaşılması önerilir.

Araştırmada içsel pazarlamanın sadece 3 alt boyutunun hasta güvenliği kültürü üzerine etkisi incelenmiştir. Yapılacak çalışmalarla diğer alt boyutlarının da hasta güvenliği kültürü üzerine etkisinin araştırılması tavsiye edilir.

Hasta güvenliğinin sağlanması için hasta güvenliği kültürünün artırılması gerektiği farklı çalışmalarda vurgulanmıştır. Hasta güvenliğini nasıl artırabiliriz sorusu daima uygulamacıların ve araştırmacıların kafasını meşgul etmektedir. Farklı çalışmalarda farklı bağımsız değişkenlerle çalışılarak bu sorunun cevabına katkılar sağlanabilir.

Yine bu araştırmada içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürü üzerine etkisinde iç girişimciliğin ve kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Başka çalışmalarda içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürü üzerine etkisinde iç girişimciliğinin ve kişilik özelliklerinin aracı değişken etkisi incelenebilir. Yine başka araştırmalarda içsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürü üzerine etkisinde başka değişkenler düzenleyici değişken ve aracı değişken olarak kullanılabilir.

#### KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı.29, ss.83-112.

AHRQ (2013). Environmental Scan of Patient Safety Education and Training Programs. AHRQ Publication No. 13-0051-EF, American Institutes for Research Washington, DC.

Altuntecim, E. (2015). *Satış Psikolojisi*. İstanbul: Park Kitap.

Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2003). Clarifying The Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise*, 10: 1, s.15.

Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Armstrong, G. ve Kotler, P. (2009). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Arnett, D. B., Laverie D. A. ve Mclane C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Sayı: April, s.87-96.

Arslan, S., Egelioglu Cetisli, N., Bakan, G. ve Erkan, S. (2015). Patient Safety Culture of Health Professionals, *Gaziantep Med J*;21(2):78-83.

Balasundaram, N. ve Uddin, M.S., (2009). Determinants of Key Favorable Environment for Intrapreneurship Development: an Empirical Study of Some Selected Companies in Chittagong, Bangladesh. *BULETINUL Universităţii Petrol – Gaze din Ploieşti V. LXI No. 2*, ss.29-35

Ballantyne, D., (2003). A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, Vol.37 No.9, s:1242-1260.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Basım, N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.

Başar, M. ve Tosunoğlu, B. T. (2006). Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 123-134

Beğenirbaş, M. (2013). *Kişiliğin Öğrenme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: T.C. KHO. Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Bitlisli, F., Dinç M., Çetinceli, E., Kaygısız, Ü. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine

Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(2), s.459-480.

Bokhari, Z. A. (2006). Supporting Entrepreneurship and Intrapreneurship at Universities for Small Business Development from Marketing Perspective Is The Key to Support Community, Faculty and Students. *Contracts With Large Multinational Corporations: A Hurdle, MMA Fall Educators' Conference*.

Buekens, W. (2014). Fostering Intrapreneurship: The challenge for a New Game Leadership. *Procedia Economics and Finance*16, 580 – 586.

Bulgurcu Gürel, E. B. (Haziran 2012) İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması. *Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı 6, ss.56-75

Cahill, D. J. (1996). The Managerial Implication of The Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing. *Journal of Services Marketing*. 9(4), 43–51.

Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. 20. Yıl, Sayı 63., ss.41-58

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysisi for the Behavioral Sciences*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Çakmakçı, M ve E. Akalın (Ed.). (2011). *Hasta güvenliği: Dünya ve Türkiye*. Ankara: TTB.

Çelen, Ö., Teke, A., ve Cihangiroğlu, N. (2014). Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi Çalışanlarının Hasta Güvenliği Kültürü Düzeylerinin İncelenmesi, *Gülhane Tıp Dergisi*;56: 85-92.

Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Çetin, F. (2011). Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. *Business and Economics Research Journal*, Volume 2, Number 3, ss. 69-85.

Davis, T.R.V. (2001). Integrating Internal Marketing with Participative Management. *Management Decision*, Vo.39 No.2, s:121-130.

Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 56-64.

Domnariu, C. D., (September 2012), Patient Safety Culture at Organizational Level. *Public Health and Management, Acta Medica Transilvanica*; 2(3): 145-147.

Doukakis, I. P. ve Kitchen, P.J. (2004), Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing? *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22(6), 421-452,

Durmaz, I. (2013). Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara:

El-Jardali, F., Dimassi, H., Jamal, D., Jaafar, M. ve Hemadeh, N. (2011). Predictors and Outcomes of Patient Safety Culture in Hospitals. *BMC Health Services Research*, 11:45, ss.1-12

Elsamen, A. A. ve Alshurideh, M. (2012) The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company

- Erdoğan, A. (2015). *İstatistikî metodlar ve matematik modeller*. İstanbul: DER Yayınları.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 238(2), ss.213-242
- Feng, X.Q. Acord, L. Cheng, Y.J., Zeng, J.H. ve Song, J.P. (2011). The relationship between Management commitment and patient safety culture. *International Nursing Review* 58, 249-254.
- Foreman, S. K. ve Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768.
- Goodman, G. R. (2003). A Fragmented Patient Safety Concept: The Structure and Culture Of Safety Management In Healthcare. *Hospital Topics: Research And Perspectives on Healthcare* vol, 81(2), SS.22-29
- Groves, P.S., Meisenbach, R.J., ve Scott-Cawiezell, J. (2011). Keeping Patients Safe in Healthcare Organizations: A Structuration Theory of Safety Culture. *Journal of Advanced Nursing* 67(8), 1846-1855.
- Hammer, A., Ernstmann, N., Ommen, O., Wirtz, M., Manser, T., Pfeiffer, Y. ve Pfaff, H. (2011). Psychometric Properties of The Hospital Survey on Patient Safety Culture for Hospital Management (HSOPS\_M). *BMC Health Services Research*, 11:165.
- Huang, M. ve Chen, M. (2013). Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects Of Work Status. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113(1), ss.180-198
- <https://www.ama.org/> erişim tarihi: 28.06.2019
- Iso 9004 kalite sözlüğü
- Ito, S., Seto, K., Kigawa, M., Fujita, S., Hasegawa, T., Hasegawa, T. (2011). Development and applicability of Hospital Survey on Patient Safety Culture (HSOPS) İn Japan. *BMC Health Services Research*, 11: 28, ss.1-7
- İrengün, O. ve Arikboğa, Ş. (2015). The Effect of Personality Traits On Social Entrepreneurship Intentions: A Field Research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195 1186-1195.
- İşcan, Ö. F. (2016). *Davranış Bilimleri*. Erzurum: Atatürk üniversitesi.
- İyigün, N. Ö. (2011). *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Karacıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), ss.1-20
- Kaufman, G. ve McCaughan, D. (2013). The Effect of Organisational Culture on Patient Safety. *Nursing Standard*, 27(43), 50-56.
- Kear, T., ve Ulrich, B. (2015). Patient Safety and Patient Safety Culture in Nephrology Nurse Practice Settings: Issues, Solutions, and Best Practices. *Nephrology Nursing Journal*, 42(2), 113-122.
- Kızıldağ, Ş. (2006). *Aynası İştir Kişinin Lafa Bakılır*. İstanbul: Erguvan Yayınları.

- Kocaman, S., Durna, U., İnal, M. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. C:5, S:1, s. 21-29.
- Kocjančič, J. ve Bojnec, Š. (2013). Intrapreneurship, Competition and Company Efficiency. *Managing Global Transitions*, 11(2):161-179.
- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk S. A. ve Işın, F. B. (2009). *Pazarlama kavramlar-İlkeler-Kararlar*. Ankara: Desen Ofset A.Ş.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education International.
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management*. (Millenium Edition Tenth Edition). By Pearson Custom Publishing.
- Meydan, C. H. (2011). *İş Tatmini ve Öz Yeterliliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1), 25-40.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*. (19. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*. (18. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Muralidhara, S., Tanejab, A. ve Ramesha, V. (2012). Patient Safety Culture-Perception of Health Care Workers, in A Tertiary Care Hospital. *International Journal of Risk & Safety in Medicine*. 24, 191-199.
- Mutharasu, S. A., Natarajan, K. ve Filipe, J. A. (September, 2013). Effect of Internal-marketing-mix on Customer-pyramid-oriented banking service performance: An Indian Experience. *Int. J Latest Trends Fin. Eco. Sc. Vol-3 No.3*. 41-56
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Qasemia, L. ve Behroozib, M. (2015). Survey of Personality Traits (Based on Big Five) in Professional Ethics's Growth in Medical Sciences University of Bushehr, Iran's Aspect. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 190, 334-338.
- Özdevecioğlu, M. (Temmuz-Aralık, 2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:19, ss. 115-134.
- Özyeşil, Z. (2011). *Üniversite Öğrencilerinin Öz-Anlayış Düzeylerinin Bilinçli Farkındalık Kişilik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Pantouvakis, A. (2012). Internal Marketing and The Moderating Role of Employees: An Exploratory Study. *Total Quality Management*, Vol. 23, No. 2, 177-195.
- Papasolomou, İ. ve Vrontis, D. (2006). Using Internal Marketing to Ignite to Corporate Brand: The Case of The Uk Retail Bank Industry. *Journal of Brand Management*, C.14, No: ½ s.177-195.

- Reynoso, J. ve Moores, B., (1995). Towards The Measurement of Internal Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6 No.3, s:64-83.
- Schutz, A. L., Counte, M. A. ve Meurer, S. (2007). Development of A Patient Safety Culture Measurement Tool for Ambulatory Health Care Settings: Analysis of Content Validity. *Health Care Manage Sci*, 10: 139-149.
- Sorra, J.S. ve Nieva, V. F. (2004). *Hospital Survey on Patient Safety Culture*. Rockville, MD: AHRQ Publ. No. 04-0041.
- Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış* 10(2): 539-557.
- Tatlılıoğlu, K. (Mart 2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*. Yıl 7, Sayı XVII, ss. 939-971.
- Tekin, Ö. A., Turan, S. N., Özmen, M., Turhan, A. A. ve Kökçü, A. (2012). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Yasar University*, 27(7) 4611-4641.
- Turunç, Ö. ve Afacan Fındıklı, M. (2015). Algılanan Lider Desteği ile İş-Aile Çatışması İlişkisinde Kendini İşletmeden Hissetmenin Düzenleyici Etkisi: Turizm Sektörü Örneği. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(10), 113-134.
- Uçar, H. (2011). *Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Yönelimlerinin Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Urk, M. (2015). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Varey, R. (2001). *Marketing Communication: An Introduction to Contemporary Issues*. Routledge, USA:
- Varey, R. J. (1995). A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage. *Journal of Marketing Management*, 11, 41-54, s. 47-52.
- Varinli, İ. (2012). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vincent, C. (2010). *Patient Safety*. (2nd Edition). Blackwell Publishing Ltd.
- Wachter, R. M. (2008). *Understanding Patient Safety*. The McGraw-Hill Companies.
- Wu, W. Y., Tsai, C. C. ve Fu, C. S. (2013). The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23 (5) 436-449.
- Yalçıntaş, M. (2015). Aile işletmelerinin Girişimcilik Açısından Başarılı Olma Koşulları. A. Akdemir (Ed.). *Girişimcilik ve İş Kurma İçinde* (335-372). Ankara: Orion Kitabevi.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (4.baskı). Ankara: Detay Yayıncılık,



Zwart, D. LM, Langelaan, M., Van De Vooren, R. C., Kuyvenhoven, M. M., Kalkman, C. J., Verheij, T. JM. ve Wagner, C. (2011). Patient Safety Culture Measurement in General Practice. *Clinimetric properties of 'SCOPE'*, *BMC Family Practice*, 12: 117-124.



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2019, 3(4): 37-66.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.134](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.134).

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## CONCEPTUAL PAPER

### **Export Barriers and Their Role In Reducing the Export Capability of Libyan Small and Medium Enterprises**

Afaf SALEM, Atilim University, Graduate School of Social Sciences, Ankara, e-posta: [haniialla102000@gmail.com](mailto:haniialla102000@gmail.com)

#### **Abstract**

Internationalization is defined as a process and the approach that organizations go through in their pursuit to expand their operations to foreign markets, which is a concept examined through different models; Uppsala and I-M. Moreover, market entry modes vary according to the objectives of the organization, where exportation forms the most common type of entry mode during internationalization. However, several export barriers may face companies while they go through the different exportation stages from studying its feasibility until they are able to commit to several contracts in several international markets. In this research, the export barriers facing Libyan small and medium enterprises are examined through a wide sample of the registered companies for exportation. The results show that there are several differences between the companies in different exportation phases in their perception towards each barrier. Moreover, the final results show that the most important export barriers facing Libyan SMEs are related to domestic government support, foreign currency instability and meeting international quality standards.

**Keywords:** Internationalization; Export Barriers; Libya

**Received:** 24.04.2019

**Accepted:** 10.06.2019

**Suggested Citation:** Salem, A. (2019). Export Barriers and Their Role In Reducing the Export Capability of Libyan Small and Medium Enterprises, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 3(4):37-66.

©Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

## 1. INTRODUCTION

The concept of internationalization is to target markets that are growing by utilizing the high production rate in the domestic economy. The way the new markets are targeted determines the concept that is used to enter the market balancing the risks and the benefits through several stages. Therefore, understanding the target market, as well as the capabilities of the company is essential in order to create a seamless internationalization process with the least losses and facilitating maximum profitability (Stremtan, 2009). Furthermore, small and medium enterprises (SMEs) are considered the core of a country's economy and due to their limited capabilities, they are expected to be faced with bigger challenges that would hinder the expansion of their operations to other markets. Generally, internationalization has been defined in different sources; however, the concept mainly describes the process a company undertakes to expand their operations to new markets through stages aiming to make a gradual movement without jeopardizing current operations in the domestic economy or impose losses in the new market (Welch and Luostarinen, 1988; Calof and Beamish, 1995; Pasco-Berho, 2000).

There are different definitions for SMEs according to the source and the classifying organization. Nonetheless, there is no doubt that small and medium enterprises face challenges in their operations that are similar to big enterprises, while the impact that can be imposed by those challenges can be more influential. Regardless if they choose to implement internationalization or not, the growth of SMEs on the domestic level has been shown to be affected by international trading factors (Sanjo and Ibrahim, 2017). Moreover, there are different factors that motivate SMEs to pursue internationalization, which can be classified into proactive and reactive, depending on the reason that pushed the company for the decision (Hollensen, 2011).

The entry modes that are used by the company depends on the method that allows it to achieve the maximum benefits from implementing the process. Exportation, turnkey projects, licensing, franchise and joint ventures are all different form of entry that are used by foreign companies in a new market (Masum and Fernandez, 2008). Thus, the internationalization process model that is adopted by the company plays a major role into determining the best entry mode to use for a new market, in addition to formulating a gradual process that allows achieving the objectives of internationalization (Coviello and McAuley, 1999).

There are several models and processes that were developed for internationalization, where choosing the suitable model depends on the capabilities of the company and the ultimate goal to achieve in the new market. The Uppsala model and the model of innovation are considered the top models used by enterprises to move towards new countries (Coviello and McAuley, 1999). Both models target internationalization through stages and develop processes and strategies that support their success. The Uppsala model targets taking the company through an exportation through an agent to owning subsidiaries in the new market. The model of

innovation focuses on one mode of entry, exportation, taking it from experimental exportation to fully committed exportation (Johanson and Vahlne, 1977; Bilkey and Tesar, 1977).

The obstacles that face a company during the internationalization process are called barriers. Furthermore, since exportation is one of the most important entry modes, the barriers that face companies through it are considered very significant. Therefore, many exportation barriers have been identified. Export barriers can affect companies that are aiming to enter new markets to the extent of failure (Leonidou, 2004). The factors that affect the way those barriers are perceived are also important to consider during research. Company characteristics and performance has many indicators that are studied in conjunction with export barriers (Martinovic and Matana, 2017).

This study performs an extensive study on the concepts of internationalization and export barriers in order to compile a suitable list to be utilized during the case study. Targeting understanding the export barriers that hinder internationalization in Libyan companies, a questionnaire is created and filled by a suitable sample. The results and discussion will help understand the issues that face Libyan exporters, as well as recommending solutions to the main problems faced by them.

## **2. RESEARCH PROBLEM**

The domestic economy of a country depends on the total production that is performed by within the country in a given year. There are economic indicators like the Gross Domestic Product (GDP) and Gross National Product (GNP) that measure the amount of production performed in a given country and subsequently the shortage or surplus within a given sector or product. The strategy of a healthy economy aims to diversify the income sources in order to reduce risks and produce a strong portfolio that supports the development ambitions of the nation. In the Libyan case, 95% of the Gross Domestic product depends on oil production and exportation, which contradicts the goals of a sustainable economy. Moreover, fluctuations in oil prices make it hard to build a steady development plan for the country as income from petroleum products cannot be reliable for such a goal. Additionally, the Libyan economy and exportation do not include a diversified portfolio that reinforces the strategies presented by the government. The non-oil exports formed only up to 5% of the total exports in the years prior 2016. Therefore, it is evident that the country has a problem regarding its exportation portfolio diversity and strength.

In the years following the 2012 security instability in Libya, the economy suffered from stagnation leading to a significant drop in the volume of exports. However, as the security dilemma is enhancing in the recent years, it is time for exporters and the government to look into issues and obstacles that are hindering the development of the economy, specifically exportation barriers with the goal to tackle them and imposing plans that allow more production and exportation. As small and medium enterprises form at least 85% of any given

economy, addressing these challenges within these companies would have the most positive impact on the economic status of the country. Understanding the perception towards export barriers helps the concerned authorities to either increase the awareness towards the possible strategies to overcome them from the companies' perspectives or implement laws, policies and international trade agreements that allows remove or alleviate the impacts of export barriers.

The significance of the research emerges from its need, as no previous study has addressed the problem for the Libyan case. The current research forms a cornerstone for future research on the subject; allowing the continuous assessment of the internationalization status in the Libyan economy, in addition to evaluating the perception of export barriers within Libyan exporters. Such an understanding allows the concerned authorities and economic entities in the country to identify issues that hinder exportation and creates a communication channel that facilitates further solutions. The current Libyan export portfolio is humble in comparison with other developed and developing countries. Thus, the current study should highlight the issues that are suffered by the Libyan small and medium enterprises in pursuit for exportation.

Furthermore, the research allows the decisionmakers to understand the scientific correlations between the export barriers and the different characteristics of the company that would increase the efficiency of implementing internationalization policies. It is expected that the current study motivates the further investigation into laws and agreements that are considered obsolete within the current economic status on the domestic, regional and global levels. Moreover, understanding export barriers provides small and medium enterprises, that are entering the internationalization process, with a picture of the challenges that they are expected to face during the different stages.

### **3. INTERNATIONALIZATION**

Depending on the way a company is entering a foreign market, several concepts have emerged to describe the stages, economical factors and networks that accompany its process. The concept of internationalization has determinants that depend on the commercial and industrial capabilities of the firm, the environment in the domestic and target markets, and the opportunity presented that motivates the initiation of an internationalization process. Similar to other business management decisions, internationalization bring a certain level of risk, which should be evaluated in order to ensure a successful operation; however, the risk taken by expanding the operations of the company brings opportunities (Stremtan, 2009).

Small and medium enterprises are working hard to accelerate and diversify international expansion strategies. Thus, the main aim was to obtain new opportunities for growth through expanding to the international economy's level (Dominguez & Mayrhofer, 2017). The entry of these institutions into the international market requires them to follow several stages in the internationalization process, where their entry must be incremental, allowing them to configure an accumulated knowledge about the market (Johanson & Vahlne, 1977; Dominguez &

Mayrhofer, 2017). By presenting the various models of the process of internationalization, it is noticed that the concept includes a set of steps or stages. In this aspect, the study will be presents the models of internationalization process, which are Uppsala Model, Innovation-Related Internationalization Model, Network Theory, and International Entrepreneurship Theory. However, it is necessary to present a set of points and concepts related to internationalization.

For several decades, internationalization has attracted the attention of researchers. There are many reasons companies are heading towards internationalization, including a small domestic market that seeks maximizing profits. Internationalization is not a new phenomenon. From a historical perspective, the internationalization of companies begun with the ability of people to travel overseas and borders (Masum & Fernandez, 2008). Scientists and academics tried to define the concept of globalization on many occasions using many different perspectives and variables. Internationalization is a vague term and its definitions are based on the phenomenon it contains. The following are the definitions for the concept of internationalization:

Welch and Luostarinen (1988) defined internationalization as the process that increase the involvement of the company with the international processes.

Calof and Beamish, (1995, p.116) illustrated that internationalization is "adapting corporate operations (strategy, structure, resources, etc. to international environments"

Internationalization is also defined as a gradual process involving stages to enter into foreign markets (l'OCDE, 2007). Some scholars have pointed out that the concept of internationalization refers to the process by which companies increase their awareness of the direct and indirect effects of international transactions on their future and to establish and conduct transactions with other countries (Masum & Fernandez, 2008).

Ruzzier believed that internationalization is the process of geographical expansion of economic activities outside the borders of the country, while others believe that internationalization is "a process or successive stages based on a combination of different skills that the institution have or control. These strategies allow institutions to gradually gain experience in international markets. It is clear that the concept of internationalization revolves around the intrusion of companies into foreign markets. This intrusion into foreign markets is not random but is planned and based on experience gained through exploiting a market close to the characteristics of the local market or by agents and partners who work in those markets (Pasco-Berho, 2000, p230). Therefore, the researcher can define internationalization as steps that were taken by companies to create demand for their products in foreign markets in order to take advantage of the multiple advantages that the company can gain when it enters such markets containing huge amounts of developed goods.

#### 4. INTERNATIONALIZATION MODELS

According to Stremtan (2009) the choice of an internationalization model depends on the motives behind expanding the operations of the company on an international level. Moreover, there are four main determinants that shall be studied in choosing a certain model over another; commercial, industrial, environmental and opportunity. Nevertheless, these determinants are more related to the company capabilities that is making the decision of internationalization and the target market. The target of this section is to compare the two models, i.e. Uppsala and I-M, according to their structure and concept that enables SMEs to choose them (Table1). It is also understood that the capabilities and the management skills of the company influences the choice between the two models as they determine the extent of expansion in the international market (Masum & Fernandez, 2008).

**Table 1:** Comparison Between The Uppsala and I-M Internationalization Models

Aspect	Uppsala Model	I-M Model
Base of process	Network building and relationship focused process	Innovation focused process
Aim	Establishing a fully operational entity in new market	Becoming a major exporter to new market
Entry mode and stages	No specification of entry mode as it can evolve during the process; however, export is identified as the natural form of entry	Export is the primary and only mode for this model, which is performed gradually
Definition of core concept	Relationships and partnerships that increase the likability of learning the new market, shortening the learning curve, and producing mutual benefits	Increasing the competitiveness and productivity of the company, besides innovations on the product, process, organizational and marketing levels, which results into increasing the readiness of the company for internationalization
Expansion magnitude	Focusing on one target country, or few, at a time by establishing the full expansion process from	Fast expansion to the biggest number of countries and the furthest possible through export

**Table 1:** Comparison Between The Uppsala and I-M Internationalization Models

Aspect	Uppsala Model	I-M Model
Pace and development	export to local manufacturing Gradual using commitment level as stages	Gradual using export level as stages
Competitive advantage	Strong relationships and partnerships that leads into learning the market and subsequently taking decisions and making commitments	Innovation is identified as the main competitive advantage of the company

As a conclusion, it can be understood that while the process in the Uppsala model focuses on building relationships and partnerships in the target markets, the I-M model focuses on increasing the innovation level to readiness for it. The Uppsala model recognizes that export is the least risky entry mode that could evolve into different stages to local manufacturing; however, the stages in the I-M model depends on incremental and gradual export reaching to the level, where the SME gains full experience and access to the trading process in the new market. Such entry modes and stages affect the main aim of the model. The Uppsala model aims to establish a fully operational entity in the new market, while the I-M model aims to developing the company to become a major exporter.

The core concept can be defined as a partnership and relationship process that eliminates the geographical and cultural obstacles of market entry through trust building. Nonetheless, the I-M model is based on increasing the competitiveness and innovation of the SME in the domestic market to the level where the products and services can be exported to other new markets. It also seems that the two models are designed for different business concepts, which can differ according to factors associated with the domestic market environment. The Uppsala model depends on developing a full establishment success in a specific country, while the I-M model measures the magnitude of the success through exporting to the largest number of countries and the furthest possible. Finally, the Uppsala model builds the company based on partnerships, while the I-M model builds it through strengthening the innovation aspects of the company.



## 5. EXPORT BARRIERS

The contribution and importance of SMEs in domestic and international markets cannot be ignored, as their contribution is well established in the literature and through economic indicators. SMEs have attracted considerable attention from economic researchers. The focus of the researchers has been on export barriers. The outcomes of researches revealed that the small and medium-sized enterprises are the most affected by export barriers, particularly in developing countries. For example, according to Ibeh (2004), small and medium-sized enterprises in the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) countries own 4-6% of total exports, while small and medium-sized companies in the Asian economies own 12% (Junaidu, 2013)

Studies indicate that SMEs are more affected by imaging problems than large firms because they do not have the enough resources and expertise to deal with and overcome these problems (Karelakis, Mattas, & Chryssochoidis, 2008). Access to international markets and working there is not easier for a new company than a company that works in the local market or used to work in the international market. Professor Sune Carlson, a pioneer in the study of internationalization at Uppsala University, expressed this difficulty by saying that "The nature of human beings is doing international business" (da Rocha, Freitas, & da Silva, 2008).

Companies wishing to internationalize face a different marketing environment than those used in the local market. Due to cultural differences, these companies must adapt to their productive and commercial practices in line with international markets. Furthermore, the technology and product quality issues that have not been experienced by domestic market are challenges in foreign operations. Additionally, physical distance increases transport costs and increases administrative risks that require special capabilities for teleworking (Leonidou, 1995).

Many studies have attempted to answer the question of why companies sometimes export and stop exporting at other times. Some studies have indicated that there are many barriers to export development for small and medium-sized enterprises. Shaw and Darrochj (2004) noticed that the major obstacles faced by SMEs wishing to export their products were mainly related to limited financial resources, limited knowledge of the external market, lack of incentives and government support. Other studies indicated that the lack of qualified exporters and lack of knowledge of potential client markets are significant export barriers (Leonidou, 2004).

Other barriers facing SMEs, that are related to the host country, is the cultural differences; tariff and management barriers, foreign exchange risk, slow payment or risk of non-payment by foreign buyers, as well as barriers to the SME original country of lack of financial assistance, lack of market information, lack of qualified staff, and lack of IT platforms (Pinho & Martins, 2010). Other studies, such as Tesfom and Lutz (2006), indicate that the most important barriers faced by exporting companies relate to the nature and characteristics of the product, in terms of

quality and price, is that they affect the competitiveness of the product in the international market.

Finally, the obstacles faced by the company may be enormous and extreme that they could prevent companies from entering foreign markets or pursue further development through international activities. The export barriers have received great attention from economists in the past years. Many studies have tried to develop a concept and a specific classification of these barriers. Each study has developed a different concept according to the environment in which the study was applied. The following are some of the definitions by the studies of export barriers.

Shepherd (1979) defined export barriers as "anything that reduces the likelihood, range or speed of entry of potential competitors into the market". Anders (2009) defined the export barriers as "barriers that prevent firms from establishing in a particular market". The previous definitions limited the concept of export barriers to the problems and obstacles that impede the entry of companies when trying to enter the foreign market and did not include the impediments faced by companies during their export process, which may lead to their failure or prevent their development.

Furthermore, Fish et al. (2014) defined export barriers as "those restrictions that hinder the company from trading in foreign markets." This definition is also referred to the constraints faced by companies' operation in the foreign market and did not refer to those barriers facing companies that wish to enter the foreign market.

After reviewing different definitions in the study literature, it could be concluded that there is no fundamental difference in defining the concept of export barriers. All of them focused on the obstacles faced by companies and the differences that arise only at the stage where companies face these obstacles. Therefore, the researcher defines export barriers as:

*All the problems, internal and external obstacles that face companies and prevent them from entering the foreign market or limit their ability to develop the volume of exports and development or lead to the cessation of export.*

The researcher believes that this definition includes all obstacles, whether from the same company such as administrative and operational impediments. It also includes obstacles related to the characteristics of the products and their ability to compete with similar products in foreign markets, or external obstacles that are outside the control of the company and are often related to the characteristics of the target market.

Export barriers affect the ability of small and medium-sized companies to enter international markets, regardless of whether these barriers are stable or dynamic (Kahiya, Dean, & Heyl, 2014). They are obstacles for exporters and non-exporters who seek to develop their exports.

Studies on export barriers to know their impact (Yannopoulos and Kefalakin, 2010; Leonidou, 2004) and their kinds and how different they are from one stage to another of internationalization stages were executed (Uner et al., 2013).

However, export barriers point to all obstacles or hinders that limit the ability of companies to start exporting or developing exports (Leonidou, 2004; Yannopoulos & Kefalaki 2010; Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz, 2010). Many researchers have identified export barriers as a set of environmental, structural, operational or operational factors that prevent the company from initiating or developing international marketing processes (Leonidou, 1995). Through literature review, it is found that it identifies two forms of export barriers, pre-export barriers, post-export barriers (Uner et al., 2013), which differ in nature from one another. Pre-export barriers reflect the opinions and views of managers and entrepreneurs while post-export barriers are barriers that face exporters on the ground through the various stages of internationalization. These difficulties may be internal or external, which often lead to the failure of international marketing activities of companies, and led to many financial losses (Leonidou, 1995). It is worth to know that these barriers are three types (Leonidou, 2004):

1. Companies that that used to export and no longer do so;
2. Companies that do not export but have the ability to export in the future;
3. Companies currently are engaging in export activities. All these companies face export barriers according to their internationalization stage.

The impact of these barriers varies widely between these three groups of companies. Difficulties can be found at any stage of the export development process (Leonidou, 2004). A Croatian study researched the influence of export barriers' perception on the export volume through surveying 100 manufacturing companies in the country. The most highly perceived barriers are the lack of government assistance, lack of target market information and high interest rates for financing exports. The correlational analysis showed no correlations between the seventeen considered export barriers. The regression analysis showed that export barriers influence the export volume by 23.2% ( $R^2= 0.232$ ,  $\beta=-.747$ ,  $Sig.=0.000$ ), while the percentage changed by 0.5% ( $R^2=0.238$ ) when the company size factor was added ( $\beta=-0.761$  for influence,  $Sig.=0.000$  and  $\beta=0.326$  for relation,  $sig.=0.001$ ) and changed to the positive direction by 8% ( $R^2=0.318$ ) when the manager's experience was added ( $\beta=0.422$ ,  $Sig.=0.004$ ) (Martinovic & Matana, 2017). Such results show the nature of influence of export barriers on the volume of export, which subsequently influences the domestic economy, in addition to the low influence of the company's size on the export barriers, its high influence on export volume and the significant positive influence of the manager's experience in exporting performance.

The main classification of the export barriers divides them into two categories; internal that are related to the operations, processes and activities of the company, and external that are related

to the environment in the new targeted market. Some of the reviewed studies provided a comprehensive classification for the possible barriers an SME could face entering the new market through export. Nevertheless, other studies choose to focus on specific barriers that are suitable to a case study related to a specific country or sector. The most comprehensive classifications in this aspect were provided by Leonidou (2004), Uner, et al., (2013) and Narayanan (2015). Such studies developed the classification further to address barriers related to functionality, marketing, product, price, distribution, logistics and promotions on the internal level. On the external level, the barriers were classified according to the procedures, governmental assistance and economic, political, legal and sociocultural environments in the new market.

Another way to classify the export barriers was to divide them according to their discipline, whether it was marketing, human resources, operations, communication, financial, knowledge, image or support structure, which can be related to both internal and external levels. The most comprehensive classification provided in this aspect is by Tesfom, et al. (2008), Arteaga and Fernandez (2010), Abu Hatab and Hess (2013) and Junaidu (2013). Other studies did not provide a certain classification for the export barriers, rather than considering the most relevant. It can be concluded that the two main classifications are close to each other; however, it seems that classifying the barriers into internal and external barriers is the best first level of classification. Such a classification allows the company to address the problem according to their location. The sub-classification can address the internal and external aspects according to their relevance to the case study design. Nonetheless, main business management aspects concerning product, marketing, processes and environmental-imposed seem to be the most suitable to consider generally.

## **6. METHOD AND SCALE**

There are several classifications for export barriers. Studies that considered a more broadened approach towards the export barriers' classifications have a consensus that export barriers are mainly classified into internal barriers that emerges from the domestic environment and the characteristics of the exporters and external barriers that emerge from the environment at the foreign market. Nonetheless, the way export barriers are classified under these two categories differs between different studies, which either address them according to their discipline or functionality. Considering the current status of exportation within the Libyan market, it is beneficial to understand the functional issues that are facing exporters rather than specific discipline issues that can be addressed in a more developed economy. Therefore, the measuring scale adopted in this research is based on the scale provided by Uner, et al (2013) in a study that targeted understanding barriers to internationalization from Turkish companies.

The scale includes thirty-nine export barriers primarily divided into internal and external within seven secondary classifications. The internal export barriers are divided into

informational, functional and marketing barriers as the main issues that face exporters prior entering foreign markets. Through an understanding of these barriers, the researcher is able to form an idea about the readiness of the firms towards internationalization based on internal issues. The external export barriers are divided into procedural, governmental, task and environmental barriers as perceived challenges in foreign markets based on experience. The external export barriers allow the researcher to form an understanding of the possible risks that are expected to face Libyan exporters when targeting foreign markets through the different stages of the internationalization process.

Based on the adopted scale, the questionnaire used for the study is designed with eight sections, as provided in Appendix A. The first section of the questionnaire provides an assessment of the participating firm based on its characteristics and export volume. Questions addressing the annual sales and total number of employees allows the researcher to classify the company into a small, medium or large enterprise. Furthermore, the participating firms are asked for their annual export volume in US dollars, years of exporting experience and the exporting stage they are in at the moment. The researcher aims to create an exportation portfolio for the participating companies to understand the relation between them and the perception towards export barriers. The participating firms are asked to indicate their main activity, merchandising, manufacturing and service, to evaluate the difficulties faced by each sector.

The remaining seven sections of the questionnaire are divided based on the classification of export barriers provided by Uner et al. (2013), which are divided into internal barriers under sections B, C and D, and external barriers under sections E, F, G and H. The internal informational barriers in section B address the lack of information acquired by the company of the foreign market and the lack of ability to identify opportunities and contact customers. The internal functional barriers in section C deal with issues that emerge from the operational status of the company, where time, production, knowledge or capital shortage can hinder exportation. The internal marketing barriers in section D targets issues that are related to product, price, distribution, logistics and promotions, which evaluate the internal processes used within the company in order to be able to compete in foreign markets.

The procedural external barriers in section E of the questionnaire are designed to measure the unfamiliarity and communication issues that are faced by the domestic Libyan exporters when dealing with foreign market authorities and customers, as well as payment procedures that may decrease the flexibility of operations. Moreover, the governmental external barriers in section F target the difficulties faced by the exporters due to lack of support from their government or laws. The task external barriers in section G address the challenges that are faced by the differences in customer habits in new markets, in addition to competition within these markets. Furthermore, the environmental external barriers in section H allows the researcher to understand the economic, political, legal and sociocultural difficulties faced when dealing with foreign markets. Overall, understanding the internal and external export barriers in conjunction

with the firm characteristics and export portfolio would enable the researcher to assess the readiness of the Libyan firms towards internationalization, while comparing the results to other studies would facilitate solutions and recommendations to overcome any difficulties.

## 7. PARTICIPATING FIRMS

The population of firms is the registered companies with the national authority of international trading within the fiscal year of 2017 containing a total of 259 companies. The list provided by the authority for 2018 is not considered as some of the due date for registration renewal may be after the conducting this research. Through studying the population of firms, it can be noticed that 48.3% of the firms are manufacturing companies, while 39.4% are merchandizing and 12.4% are service companies, as shown in Figure 1. The locations of the firms play a major role in their ability to facilitate communication and operations for exportation. Through studying the locations of the firms, there are 104 companies that are located in Tripoli and 43 companies located in Misrata; however, the remaining 112 companies are distributed in small numbers among more than 20 regions, including Benghazi, Sabha, Tarhuna, Sobrata, Zawya, Zlitan and Zwara. Figure 2 illustrates the percentages according to city.

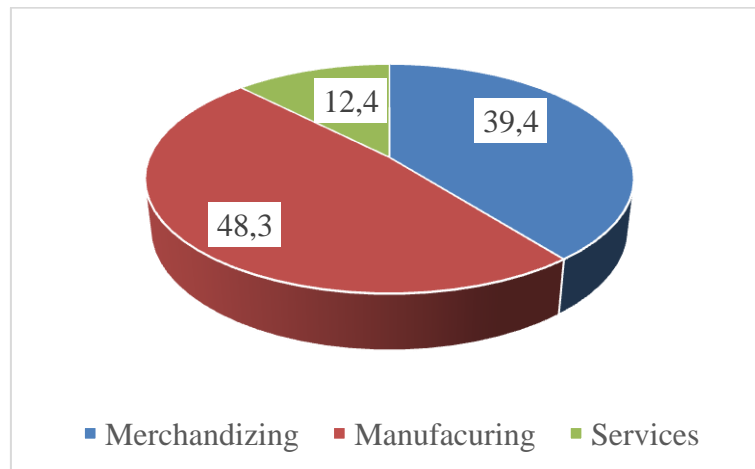


Figure 1: Registered exporting firms according to their main activity

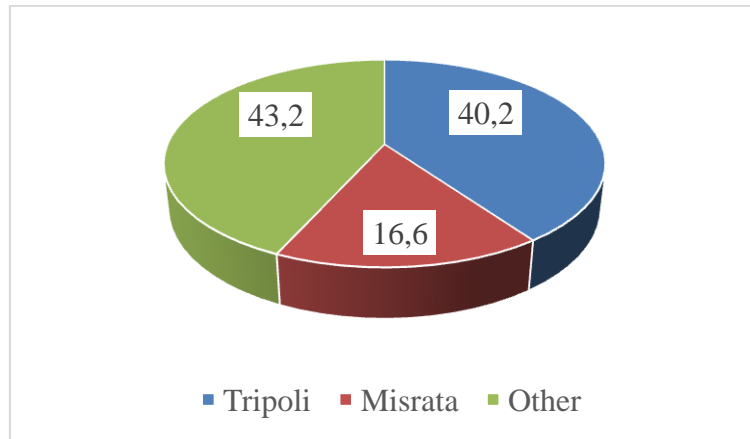


Figure 2: Registered exporting firms by region

## 8. RESULTS

The questionnaires were sent to all 259 registered exporting firms in Libya in order to obtain the maximum sample possible in achieving the 95% reliability. Between the months of October and December 2018, all firms were contacted through telephone and email reminders in order to ensure their participation in the study. After obtaining 132 questionnaires, eleven questionnaires were disqualified due to incompleteness. The remaining 121 questionnaires were entered into SPSS Statistics to run the reliability analysis, as the remaining firms were not responsive. As shown in Table 2, the overall Cronbach's alpha is 0.954, which exceeds the 95% reliability targeted by the research.

**Table 2:** Cronbach's Alpha Reliability Analysis (N=121)

Barrier Type	Category Alpha	Overall Alpha
Internal Barriers	0.936	0.954
External Barriers	0.898	

In order to be able to perform the correlational analysis in the next section, the participating firms were asked to indicate their annual sales volume, annual export volume, their export experience years, the number of employees, the main firm's activity and the export stage. As shown in Table 3, more than 90% of the participating firms have an annual sales volume less than \$15 million, which indicates that companies with export license in Libya are mainly small and medium enterprises. Moreover, the majority of the firms have less than 300 employees,

which confirms this categorization. The majority of the SME's in Libya are manufacturing companies (66.1%), followed by 25.6% trading companies.

In studying the exportation characteristics of the Libyan SME's, 52.9% indicated that they are not exporting, while 41.3% indicated that they have no experience in exportation. Furthermore, 37.2% of SME's are only serving the domestic market, 22.3% studying exportation feasibility, 13.2% performing trial exportation, and 27.3% have active exportation between one or more countries. The results show that the majority of the Libyan SME's have issues and challenges that prevent them from exporting their products and service.

**Table 3:** Participating Firm's Operational and Exportation Characteristics

Data	Category	Number	Percent
Annual Sales Volume	Less than \$100,000	47	38.8
	\$100,000 to \$3 M	42	34.7
	\$3 M to \$15 M	21	17.4
	More than \$15 M	11	9.1
Annual Export Volume	No exports	64	52.9
	Less than \$25,000	14	11.6
	\$25,000 to \$75,000	14	11.6
	\$75,000 to \$150,000	12	9.9
	\$150,000 to \$500,000	13	10.7
	\$500,000 to \$ 2 M	1	0.8
	\$2 M to \$5 M	1	0.8
	More than \$5 M	2	1.7
Years of experience in export	Never exported	50	41.3
	Less than 1 year	11	9.1
	1 to 3 years	24	19.8
	3 to 7 years	19	15.7



---

	7 to 12 years	11	9.1
	More than 12 years	6	5.0
	Less than 10 employees	42	34.7
Company's number of employees	10 to 50 employees	56	46.3
	50 to 300 employees	20	16.5
	More than 300 employees	3	2.5
Company's main activity	Trading	31	25.6
	Manufacturing	80	66.1
	Services	10	8.3
	Domestic Market	45	37.2
Current export stage	Studying export feasibility	27	22.3
	Performing trial export	16	13.2
	Having active exportation	24	19.8
	Having export contracts	6	5.0
	Having export contracts in several countries	3	2.5

---

According to the performed questionnaire for the registered exporting companies in Libya, the participating firms indicated that they are within one of the six exportation stages that vary between solely serving the domestic market and having export contracts in several countries. Therefore, the six stages are as the following:

- Stage 1: Serving domestic market only
- Stage 2: Studying export feasibility
- Stage 3: Performing trial export
- Stage 4: Having active exportation
- Stage 5: Having export contracts
- Stage 6: Having export contracts in several countries

A statistical analysis is performed to understand the difference in export barrier perception between the Libyan companies at the different internationalization stages. A one-way ANOVA, as well as a post hoc (Games-Howell), test is performed for the several categories of export barriers. As shown in Tables 4 and 5 for the informational export barriers, there is a significant difference in identifying business opportunities between firms at stage 1 and 3, while firms at stage 5 consider inability to contact foreign customers as the most important barrier, when compared with firms at stages 1, 2 and 4.

**Table 4:** Differences in Internal Informational Exportation Barriers in Libyan SME's Based on Internationalization Stage (ANOVA) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6	Sig.
Limited in formation to locate/analyze market	5.11	5.19	5.87	5.13	5.83	6.00	.405
Problematic international market data	5.33	5.85	5.94	5.29	6.17	6.33	.481
Identify foreign business opportunities	4.80	4.81	6.13	5.29	5.00	6.00	.121
Inability to contact foreign customers	5.20	5.44	5.88	5.25	6.67	4.33	.173

**Table 5:** Internal Informational Exportation Barriers In Libyan SME's (Post Hoc – Games Howell) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
Identify foreign business opportunities	Stage 1	-	.001			
Inability to contact foreign customers	Stage 5	.002	.041	.007	-	

For functional export barriers, as shown in Tables 6 and 7, there were no significant differences between the perceptions of lacking managerial time to deal with exports and inadequate or

untrained personal for exporting. Nonetheless, the post hoc test (Table 5.13) shows that firms at stage 5 consider shortage of working capital to finance export as the most important export barrier within this category, with significant difference in comparison with firms at stage 1 and stage 2.

**Table 6:** Differences in Internal Functional Exportation Barriers in Libyan SME's Based on Internationalization Stage (ANOVA) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6	Sig.
Lack of managerial time to deal with exports	4.91	5.15	4.69	5.21	4.50	4.00	.450
Inadequate/ untrained personal for exporting	5.38	5.85	4.81	5.37	5.83	2.67	.050
Shortage of working capital to finance export	4.73	4.48	4.94	5.63	6.00	4.33	.306

**Table 7:** Internal Functional Exportation Barriers in Libyan SME's (Post Hoc – Games Howell) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
Shortage of working capital to finance export	Stage 5	.049	.038			-

The ANOVA testing of the marketing export barriers show that granting credit services to foreign customers, as shown in Table 8, unavailability of warehouse facilities abroad and excessive transportation or insurance costs are the export barriers that had the most significant differences between the firms at the different stages within this category. As shown in Table 9, firms at stage 5 view developing new products for foreign markets with the greatest importance rating, with significant difference from firms at stage 1 with no exportation activities. There a significant difference between firms in stage 1 and stage 2 in perceiving the importance in meeting export product quality standards, while firms at stage 5 find it difficult to match competitors' prices abroad with significant difference with firms at stage 1.

Furthermore, firms at stage 4 were the highest to rate granting credit to foreign customers as an export barrier, with significant differences between firms at stage 1 and stage 2. Complexity in foreign distribution channels was rated the highest by firms at stage 5, with significant difference with firms at stage 1. Firms at stage 2 showed a higher mean score and a significant difference with firms at stage 1 with regards to obtaining reliable foreign representation, firms at stage 5 indicated that the unavailability of warehouse facilities abroad is of a high importance compared to firms in the other stages, with significant difference with firms at stages 1 and 2. Firms at stage 4 were the highest to rate the excessiveness of costs of transportation and insurance, with significant difference with firms at stage 1.

**Table 8:** Differences in Internal Marketing Exportation Barriers in Libyan SME's Based on Internationalization Stage (ANOVA) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6	Sig.
Developing new product for foreign markets	4.84	5.96	5.69	5.54	6.67	5.33	.079
Adopting export product design/ style	5.33	5.41	5.62	6.13	6.17	3.67	.167
Meeting export product quality standards	5.62	6.63	6.25	6.42	6.67	6.33	.038
Meeting export packaging/ labelling requirements	5.51	6.00	5.81	5.38	6.33	3.33	.211
Offering technical/ after sale services	5.53	5.52	4.94	5.08	5.67	4.00	.564
Offering satisfactory price to customers	5.73	6.07	6.13	6.25	6.50	5.67	.645
Difficulty in matching competitors' price abroad	4.87	5.15	4.87	4.92	6.33	6.00	.401
Granting credit services to foreign customers	4.64	4.33	5.38	6.08	4.67	2.33	<b>.001</b>
Complexity of foreign distribution channels	4.76	5.59	4.75	5.83	6.33	4.67	.038

Accessing foreign distribution channels	5.00	5.30	5.19	5.62	4.33	4.67	.697
Obtaining reliable foreign representation	5.11	6.30	5.44	5.75	6.50	5.00	.058
Maintaining control over foreign middlemen	4.98	5.63	4.94	5.29	5.17	5.67	.683
Difficulty in supplying inventory abroad	4.64	4.89	4.69	5.54	5.33	3.00	.147
Unavailability of warehousing facilities abroad	3.87	4.41	4.38	5.08	6.00	3.33	<b>.038</b>
Excessive transportation/insurance cost	4.78	5.81	6.00	6.25	6.17	5.00	<b>.012</b>
Adjusting export promotion activities	5.33	5.07	5.31	5.08	5.67	4.33	.921

**Table 9:** Internal Marketing Exportation Barriers in Libyan SME's (Post Hoc – Games Howell) – Significant at the .05 Level

Export Barrier		Stage	Stage	Stage	Stage	Stage	Stage
		1	2	3	4	5	6
Developing new product for foreign markets	Stage 1	-					.001
Adopting export product design/style							
Meeting export product quality standards	Stage 1	-	.028				
Offering satisfactory price to customers							
Difficulty in matching competitors' price abroad	Stage 1	-					.041

Granting credit services to foreign customers	Stage 4	.002	.004	-
Complexity of foreign distribution channels	Stage 1	-		.002
Accessing foreign distribution channels				
Obtaining reliable foreign representation	Stage 1	-	.015	
Difficulty in supplying inventory abroad				
Unavailability of warehousing facilities abroad	Stage 5	.000	.009	-
Excessive transportation/ insurance cost	Stage 1			.019

For procedural export barriers, as shown in Tables 10 and 11, the post hoc testing shows a significant difference between firms at stage 4 and firms at stage 5 in perceiving the unfamiliarity with export procedures and paperwork. For issues of communication with foreign customers, firms at stage 2 showed the highest mean score, with significant difference with firms at stage 1.

**Table 10:** Differences in External Procedural Exportation Barriers in Libyan SME's Based on Internationalization Stage (ANOVA) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6	Sig.
Unfamiliar export procedures/ paperwork	5.22	5.63	4.06	4.96	6.33	5.33	.158
Problematic communication with foreign customers	4.93	6.15	4.69	5.25	5.83	4.33	.077
Slow collection of payment from abroad	4.62	4.96	5.19	5.75	5.83	6.33	.114

**Table 11:** External Procedural Exportation Barriers in Libyan SME's (Post Hoc – Games

Howell) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
Unfamiliar export procedures/ paperwork	Stage 4			-	.020	
Problematic communication with foreign customers	Stage 1	-	0.17			

The governmental export barriers had several differences between the firms at the difference stages (Tables 12 and 13). Firms at stage 4 and 6 indicated the highest importance to the lack of assistance and incentives from the Libyan government, with significant differences with firms in stage 1. Moreover, the firms at stage 6 gave the highest mean score for unfavorable domestic rules and regulations in Libya, with significant differences with firms at stages 1, 2 and 4.

**Table 12:** Differences in External Governmental Exportation Barriers in Libyan SME's Based on Internationalization Stage (ANOVA) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6	Sig.
Lack of domestic government assistance/ incentives	5.98	6.44	6.25	6.92	6.00	7.00	.089
Unfavorable domestic rules and regulation	5.69	6.33	6.56	6.25	6.33	7.00	.184

**Table 13:** External Governmental Exportation Barriers in Libyan SME's (Post Hoc – Games Howell) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
Lack of domestic government assistance/ incentives	Stage 1	-		.014		.005
Unfavorable domestic rules and regulation	Stage 6	.000	.045	.041		-

As shown in Tables 14 and 15 for task exportation barriers' ANOVA and post hoc testing, the different habits and attitudes of foreign customer yielded the most significant difference, especially between the firms at stage 1 and stage 2. The keen competition in the foreign markets showed the similar results in the post hoc testing, where firms in stage 2 rated this barrier with the highest mean score among other categories, and with significant difference with firms at stage 1.

**Table 14:** Differences in External Task Exportation Barriers in Libyan SME's Based on Internationalization Stage (ANOVA) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6	Sig.
Different foreign customer habits/ attitudes	3.67	5.48	4.94	4.63	4.67	5.33	.004
Keen competition in foreign markets	5.42	6.48	5.13	5.67	6.33	5.33	.087

**Table 15:** External Task Exportation Barriers in Libyan SME's (Post Hoc – Games Howell) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
Different foreign customer habits/ attitudes	Stage 1	-	.000			
Keen competition in foreign markets	Stage 1	-	.019			

In the environmental exportation barriers, as shown in Table 16, foreign exchange risks, strict foreign rules and regulations, and high tariff and nontariff barriers yielded the most significant differences according to ANOVA testing. Firms at stage 2 rated currency exchange and strict regulations with the highest mean score, while firms at stage 5 had the highest mean score for high tariff and nontariff barriers.

**Table 16:** Differences in External Environmental Exportation Barriers in Libyan SME's Based



on Internationalization Stage (ANOVA) – Significant at the .05 Level

Export Barrier	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6	Sig.
Poor/ deterioration of economic conditions abroad	4.38	5.59	4.50	5.25	5.33	3.33	.075
Foreign currency exchange risks	5.36	6.52	5.75	6.37	7.00	7.00	<b>.007</b>
Political instability in foreign markets	4.62	5.56	4.19	5.17	6.17	3.67	.099
Strict foreign rules and regulations	5.27	6.41	6.13	5.88	6.50	5.67	<b>.046</b>
High tariff and nontariff barriers	4.87	6.07	5.56	5.67	6.33	1.33	<b>.000</b>
Unfamiliar foreign business practice	5.29	5.48	4.88	4.96	6.17	3.67	.282
Different sociocultural traits	4.38	4.37	4.56	4.17	4.17	2.67	.766
Verbal/ nonverbal language differences	4.09	3.78	3.75	3.83	3.50	1.00	.348

In the post hoc testing, as shown in Table 17, more differences were found between the firms in the difference internationalization stages with regard to different environmental exportation barriers. Barriers related to risks in foreign currency exchange showed significant differences between firms in stages 2, 5 and 6 in comparison to firms in stage 1, significant differences between firms in stages 5 and 6 in comparison to forms in stage 3. Moreover, firms at stage 5 had the highest mean score for political instability in foreign markets, with significant differences with firms in stage 1 and stage 3. Firms in stage 2 and stage 5 showed significant differences with firms in stage 1 in perceiving the strictness of foreign rules and regulations. Firms in stage 6 showed the lowest mean score for high tariff and nontariff barriers in comparison with all other stages. Similar results were also shown with regards to verbal and nonverbal language differences, where firms in stage 6 indicated the lowest mean score with significant differences with stages 1, 2, 3 and 4.

**Table 17:** External Environmental Exportation Barriers in Libyan SME's (Post Hoc – Games Howell) – Significant at the .05 Level

Export Barrier		Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
Foreign currency exchange risks	Stage 1	-	.015			.000	.000
	Stage 3			-		.040	.040
Political instability in foreign markets	Stage 5	.003		.027		-	
Strict foreign rules and regulations	Stage 1	-	.024			.028	
High tariff and nontariff barriers	Stage 1	-	.017				
	Stage 6	.002	.002	.000	.000	.000	-
Verbal/ nonverbal language differences	Stage 6	.000	.000	.001	.000		-

## 9. DISCUSSION

The analysis of the results given by the Libyan firms at the several internationalization stages indicate that the main differences are between the firms at stage 1, which have no exportation activities and serve only the domestic market, and the rest of the firms, which are involved with exportation to different extents. It is important to understand the most important export barriers for firms at each stage based on the obtained results. Therefore, Table 18 shows the top three export barriers based on the highest mean scores aggregated by the firms at each internationalization stage. The top export barrier perceived by Libyan firms is the lack of domestic government assistance and incentives, as it was indicated by as the first barrier by firms in stage 1, stage 4 and stage 6, and as the third barrier by the firms in stage 3. Another issue with similar importance is the ability to meet export product quality standards, as it was indicated as the first barrier for firms in stage 2, the second barrier for firms in stage 3 and stage 4, and the third barrier for firms in stage 5. The third urging export barrier is the risks associated with foreign currency exchange, as it was indicated as the first barrier for firms at stage 5, the

second barrier for firms at stage 2, and the third barrier for firms at stage 4 and stage 6. Unfavorable domestic rules and regulations is an important barrier, as it is indicated as the first barrier for firms in stage 3, the second barrier for firms in stage 6, and the third export barrier for firms in stage 1.

**Table 18:** Top Three Export Barriers Perceived by Libyan Smes

	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
First	Lack of domestic government assistance/incentives	Meeting export product quality standards	Unfavorable domestic rules and regulation	Lack of domestic government assistance/incentives	Foreign currency exchange risks	Lack of domestic government assistance/incentives
Second	Offering satisfactory price to customers	Foreign currency exchange risks	Meeting export product quality standards	Meeting export product quality standards	Developing new product for foreign markets	Unfavorable domestic rules and regulation
Third	Unfavorable domestic rules and regulation	Keen competition in foreign markets	Lack of domestic government assistance/incentives	Foreign currency exchange risks	Meeting export product quality standards	Foreign currency exchange risks

The results of the research show that both internal and external export barriers affect the export volumes and the exportation stages for the Libyan SME's. Seven of the thirteen export barriers are mutual between the two categories, which shows the link between the growth in sales and export volumes. The lack of working capital, difficulty in offering after sales service, difficulty in offering competitive prices and obtaining reliable foreign representation are the top internal export barriers facing the Libyan SME's. Moreover, keen competition in foreign markets, poor economic conditions abroad and political instability in foreign markets are the top external export barriers facing them.

Limitation in financial resources is mentioned as one of the most critical export barriers by Boscor (2017), as well as lack of exportation specialists within the Romanian companies. Such factors impact several aspects of the export operations including marketing, warehousing, supply chain and pricing. All of these barriers were indicated within high mean scores by the participating firms in the current study. Furthermore, Fish et al. (2014) found that shortage in

foreign currencies and the changes in their exchange rates as one of the significant export barriers facing South African companies. The results of the current research indicate that the constant changes in the foreign currency exchange rates is one of the main factors that makes Libyan SME's refrain from taking risks with exportation operations and contracts. The same study found also that lack of working capital is one of the major export barriers; confirming the results of Boscor (2017) and the current study on Libyan SME's.

## **10. CONCLUSIONS**

The designed questionnaire was distributed on the two hundred fifty-six exporting companies registered with the exportation and importation authority of Libya. One-hundred and twenty-one questionnaire were qualified, achieving a Cronbach's alpha of 0.956. The collected sample supports the goal of the research in achieving a minimum reliability of 95%. The results of the study show that there are nineteen export barriers that impose significant difference in annual sales volumes and annual exportation volumes for the Libyan SMEs. The shortage in working capital is considered one of the most critical issues that are facing the Libyan SME's. Moreover, the quality standards implemented in the Libyan market is challenging during the exportation process, as it becomes difficult to export to counties with strict quality and procedural regulations.

On the marketing level, the participating firms indicated that it is challenging to find reliable representation in the foreign markets and to offer competitive prices in them. The supply chain forms another challenge, as well as warehousing facilities in new markets. One of the major issues is the fluctuating exchange rates of foreign currencies. Such an issue makes it difficult for the Libyan companies to commit to international contracts. Furthermore, a few participating firms provided further feedback on the export barriers that are facing them, where the lack of governmental support and adequate regulations, in addition to the political and security instability in Libya formed two of the most important export barriers in the current time.

Based on the research and the results of the Libyan SMEs case study, the researcher provides her recommendations as the following:

1. The Libyan Central Bank and Monetary authorities shall find solutions with the local and international financial institutions to finance Libyan exportation in order to expand the market and increase sales volumes.
2. National and foreign experts in exportations shall be encouraged to work with the government and the private sector in order to provide training and development programs that allows the Libyan exporters to gain knowledge on the most important aspects of the exportation and internationalization process.

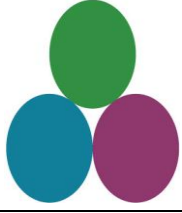
3. A national association shall be established containing the exporters of Libya in order to advocate the rights of the exporters and encourage the government to ease procedures and provide incentives for the export operations.
4. The Libyan central bank and the Libyan government shall work to enhance the stability of the foreign currency exchange rate fluctuations, while the government work on the political and security challenges facing the country.
5. Working exporters in the Libyan markets could share their experience and resources with benefits with other national companies in order to help the country's economy as a whole.
6. A national quality standard shall be developed based on international exportation qualities in order to be implemented in the manufacturing processes in the Libyan firms. Such a measure will enhance the quality standards of the Libyan product and ensures that they are aligned with international quality standards for exportation.

## **REFERENCES**

- Anders, P. (2009). Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model. *European Business Review*, 21(1), 64-77.
- Arteaga-Ortiz, J., & Fernandez-Ortiz, R. (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An imperical analysis in small and Medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395-420.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sizes Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- da Rocha, A., Freitas, Y. A., & da Silva, J. F. (2008). Do perceived export barriers change over time? A longitudinal study of Brazilian exporters of manufactured goods. *Latin American Business Review*, 9(1), 102-128.

- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internatinalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26, 1051-1063.
- Fish, C., Adendorff, C., & Jonker, K. (2014). An investigation into factors impacting on exports from South Africa to the Southern African Development Community (SADC). *African Sociological Review*, 18(1), 127-148.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Junaidu, A. S. (2013). A brief review of selected literature on SME export performance. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 4(6), 122-125.
- Kahiya, E., Dean, D., & Heyl, J. (2014). Export barriers in a changing institutional environment: A quasi-langitudinal study of New Zealand's manufacturing exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(4), 331-364.
- Karelakis, C., Mattas, K., & Chrysochoidis, G. (2008). Export problems perceptions and clustering of greek wine firms. *EuroMed Journal of Business*, 3(1), 6-22.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3, 29-43.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- l'OCDE, E. d. (2007). *Perspectives economiques de l'OCDE*. Paris, France: Oecd Publishing.
- Martinovic, M., & Matana, E. (2017). Influence of percieved export barriers on the export intensity of the Croatian manufacturers. *Ekonomska misao i praksa*, 26(1), 107-128.
- Masum, M. I., & Fernandez, A. (2008). *Internationalization process of SMEs: Strategies and Methods (Master Thesis)*. Västerås, Sweden: Mälardalen University.
- Pasco-Berho, C. (2000). *Marketing International*. Paris: Dunod.
- Pinho, C. J., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: insights from Portuguese small-and-medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 254-272.
- Sanjo, O. M., & Ibrahim, M. O. (2017). The effect of international business on SMEs growth in Nigeria. *Journal of Competitiveness*, 9(3), 67-80.

- Shaw, V., & Darroch, J. (2004). Barriers to internationalisation: a study on entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of international Entrepreneurship*, 2(4), 327-343.
- Shepherd, W. (1979). *The Economics of Industrial Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Stremtan, F. (2009). On the internationalization of the firms - From theory to practice. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(2), 1025-1033.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. T. (2014). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22, 800-813.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalisation: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Yannopoulos, P., & Kefalaki, M. (2010). Export barriers facing Canadian SMEs: The role of mental Models. *Journal of Business and Policy Research*, 5(2), 54-68.



**Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**

2019, 3(4): 67-82.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.135](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.135).

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## KAVRAMSAL MAKALE

### **Mesleki Tükenmişlik Sendromu ve Bazı Örgütsel Modeller ile İlişkisi: Literatür Çalışması**

Dr. Muhammed Ali YETGİN, T.C. Karabük Valiliği / Mühendis, Akademik: Master of Business Administration ve PhD (İşletme), e-posta: [yetginali@yahoo.com](mailto:yetginali@yahoo.com)

#### **Öz**

Tükenmişlik konusu günümüz iş hayatında çalışanlar tarafından karşılaşılan başlıca sorunlardan birisidir. Bu çalışmanın amacı, daha önce yapılan çalışmaların araştırılması ile tükenmişlik kavramına ilişkin bir çerçeve çizmektir. Tükenmişlik kavramı makaleye ilk kez 1974 yılında Freudenburg'un yaptığı çalışma ile ortaya konulmuş ve 1981 yılında Maslach tarafından yapılan çalışmalar neticesinde günümüze uygun bir şekilde uyarlanmıştır. Sonrasında, farklı meslek gruplarında, bireysel ve örgütsel etkenleri ile tükenmişlik üzerine birçok araştırma yapılmış, farklı örgütsel modellerin tükenmişliğe etkisine yönelik bulguların sonuçları tartışılmış ve literatüre bu konuda çeşitli görüş ve öneriler kazandırılmıştır. Bu makalede tükenmişlik kavramı ile ilgili elde edilen bazı çalışmaların tartışma ve sonuçları ortaya konulmakta, tükenmişliğin çözümüne dair öneriler belirtilmektedir. Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır

**Anahtar Kelimeler:** Tükenme, Tükenmişlik Sendromu, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarıda Düşme Hissi,

**Makale Gönderme Tarihi:** 09.06.2019

**Makale Kabul Tarihi:** 22.07.2019

**Önerilen Atıf:** Yetkin, A. M. (2019). Mesleki Tükenmişlik Sendromu ve Bazı Örgütsel Modeller ile İlişkisi: Literatür Çalışması, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(4): 67-82.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.





**Journal of Management, Economic and Marketing  
Research**

2019, 3(4):67-82.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.135](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.135).

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



CONCEPTUAL PAPER

**Burnout Syndrome in Business Life and its Relationship with Organizational  
Models: A Literature Study**

Dr. Muhammed Ali YETGİN, T.C. Karabük Governorship /Engineer, Academic: Master of Business Administration and PhD (Business), e-mail: [yetginali@yahoo.com](mailto:yetginali@yahoo.com)

**Abstract**

Burnout is one of the main problems faced by employees in today's business life. The aim of this study is to draw a framework for the concept of burnout by investigating previous studies. The concept of burnout was first introduced by Freudenburg in 1974 and it was adapted to the present day by Maslach in 1981. Afterwards, many researches were conducted on individual and organizational factors and on burnout in different occupational groups. The results of the findings of the effects of different organizational models on burnout were discussed. Various results and recommendations have been introduced in the literature. In this article, some studies about the concept of burnout are discussed, the results are presented, and suggestions for the solution of burnout are mentioned. Burnout consists of three sub-dimensions: emotional exhaustion, depersonalization and feelings of low personal accomplishment.

**Keywords:** Exhaustion, Burnout Syndrome, Emotional Exhaustion, Desensitization, Feelings of Low Personal Accomplishment.

**Received:** 09.06.2019

**Accepted:** 22.07.2019

**Suggested Citation:** Yetkin, A, M.(2019 Burnout Syndrome in Business Life and its Relationship with Organizational Models: A Literature Study, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 3(4): 67-82.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

Örgütlerin en değerli varlığı insan faktörü olup, örgütler insan ile faaliyetlerini yürütmektedir (Yetgin, 2017: 121). Bilgi üretimi, paylaşımı, süreçlerin planlaması, hedeflerin ortaya konulması, ekip ruhu ile birlikte hareket edilmesi insan ile mümkündür (Yetgin, 2017: 121). İşinde mutlu ve huzurlu olan, kaygı ve endişelerden uzak, işini benimsemiş bireyler ile birlikte örgütlerde başarılı sonuçlara ulaşacaktır (Yetgin, 2017: 121). Çalışan insanların hayatının önemli bir bölümü iş hayatında geçmektedir, bu nedenle günlük yaşantılarının önemli bir bölümünü işe dair plan ve programlar oluşturmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 466). İş hayatında, bireylerin birbiri ile karşılaştığı anlaşmazlık, kariyer için rekabetin artması, beklentiler, kendini kanıtlama gibi birçok faktörler kişilerin psikolojisini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve stres altında bulunmalarına neden olabilmektedir, bu nedenle bireylerin sağlığı ve kurumsal örgütlerin verimlilik ve etkinlikleri olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 466). Yoğun stres ile birlikte, bireylerin iş yaşamında, çalıştığı ortamda, diğer bireyler ile ilişkilerinde mesleki tükenmişlik sendromu ortaya çıkabilmektedir (Eroğlu, 2014:150). Tükenmişlik kavramı her ne kadar psikoloji, sosyal psikoloji ve eğitim bilimindeki araştırmacıların dikkatini çeken bir konu olmuş ise de, kavramın bireyler ve örgütler üzerinde etki ve sonuçlar oluşturması ile örgütsel davranış alanlarında da ele alınmasına neden olmuştur (Arı ve Çına Bal, 2008: 141-142).

Tükenmişlik kavramı, akademik olarak ilk kez Herbert Freudenberger'in 1974 yılında yaptığı çalışma ile görülmüştür (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 85). Tükenmişlik kavramı üzerine en çok kabul gören çalışma 1981 yılında Christina Maslach tarafından yapılmış ve tükenmişlik bir sendrom olarak tanımlanıp, bireylerde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalmasını tetiklediği belirtilmiştir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011:63). Cherniss (1992)'e göre çalışma hayatında ki bazı olumsuzluklar, karşılaşılan zorluklar ve yaşanan stress çalışanların işlerine bağlanma duygusunu azaltmakta ve tükenmişliğin sonucu olarak bireylerdeki enerji bitkinliğe, işe bağlılık sinizme, öz yeterlilik ise başarısızlığa dönüştüğü görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 97).

Tükenmişliğin tanımının, bireysel ve örgütsel nedenlerinin ve farklı araştırmalarda elde edilen bulgulara dair sonuçlarının doğru bir şekilde anlaşılması, tükenmişliğin çözümü noktasında değerlendirme ve önerilere faydalı bir katkı sağlayacaktır. Bu makalenin amacı, örgütlerde çalışanlar için güncel konulardan olan mesleki tükenmişliğin farklı literatür araştırmaları ile tanımını ortaya koymak, bu konuda farklı çalışmalar yapılagelmesi için bir farkındalık oluşturmak, bulgular ile elde edilen tartışma ve sonuçlara karşı değerlendirme ve öneriler ile bilime bir katkı sağlayabilmektir.

## LİTERATÜR TARAMASI

### Tükenmişlik Kavramı

Günümüzde, gelişen teknolojiye bağlı olarak örgütlerde hızlı bir rekabet koşulunun ortaya çıkması ile çalışma koşullarında da çeşitli zorlukları beraberinde getirmiştir, bu zorluklar neticesinde çalışan bazı bireylerin tükenmişlik ile karşı karşıya kalması söz konusu olmuştur (Ardıç ve Polatçı, 2008: 88). Bireylerin örgüt içerisindeki ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyen tükenmişliğin bir sosyal problem olarak karşımıza çıktığı görülmüş ve özellikle çalışan bireylerin insanlar ile bire bir iletişim halinde olduğu meslek gruplarında daha fazla görüldüğü anlaşılmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 88). Enerji, güç ve kaynaklara yoğun taleplerden dolayı, bu

talepleri karşılamada ortaya çıkan tükenme durumu, beraberinde yıpranma ve başarısızlığın görülmesi olarak tanımlanan tükenmişlik kavramı (Basım ve Şeşen, 2006: 16), 1969 yılında Bredley tarafından ilk defa kullanmış (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96), 1974 yılında Herbert Freudenberger ve 1976 yılında Christina Maslach tarafından geliştirilmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Bir psikiyatrist olan Freudenberger'e (1974) göre; aile, iş, kaynaklar, toplum gibi etkenlere bağlı olarak kişilerin kendi içsel değerlerinde, enerjilerinde, baş etme mekanizmasında tükenme duygusu tükenmişliği ifade etmektedir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 63). 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından tükenmişlik duygusu kavramsal bir açıklama ile ifade edilmiş ve boyutlandırma çalışmaları yapılmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması olarak üç farklı alt boyutta tanımlanmış, bu boyutlardan özellikle duygusal tükenmenin daha belirgin bir şekilde gözlemlenebildiği belirtilmiştir (Polat v.d., 2009: 217). Maslach'a göre tükenmişlik sendromunda ki birey; diğer çalışanlar ile iş ilişkilerinde öz saygınlığını kaybeder, kronik yorgunluk halinde olur, çaresiz ve umutsuz duygu haline düşer (Taycan v.d., 2006: 101). Bu olumsuzluklar bireyde, fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenmeye neden olmaktadır (Taycan v.d., 2006: 101). Maslach (1981:103)'a göre bitkin olarak fiziksel, çaresiz ve ümitsiz halini yaşayarak duygusal, işe yaramama ve diğerleri ile uyumsuzluk içerisinde olmak ile zihinsel bir tükenme durumuna düşmektedir (Meydan, Basım ve Çetin: 2011: 177). Tükenmişliğin bireylerde fiziksel yansıması güçsüz hissetme, zaman zaman baş ağrıları, uyku bozukluğu, enerji düşüklüğü, bitkin hissetme şeklinde olabilmektedir (Havle v.d. 2008: 5). Tükenmişliğin bireylerde duygusal yansıması kendini güvende hissetmeme, ümitsiz olma, çevresinde gerilim yaşama, huzursuz, sabırsız olma, öfke hali, pozitif duygularda azalma olarak görülürken, zihinsel yansıması ise işe ve hayata karşı genel bir negatif tutum, işi bırakma eğilimi şeklinde açıklanmıştır (Havle v.d. 2008: 5). Kısacası, tükenmişlik ile değersizlik hissi, şüphencilik, huzursuzluk, tatminsizlik, aşırı tepki verme, alınganlık, motive olamama gibi olumsuz duygu ve düşünceler ortaya çıkmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 141-142).

Tükenmişlik güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçülebilmektedir. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda, farklı değişkenler ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar ile tükenmişlik daha geniş bir açıklamaya kavuşabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 651). Maslach Tükenmişlik Envanteri, hipotezlenmiş yönleri ile tükenmişlik sendromuna ait maddeleri ölçmek için tasarlanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Uluslararası çalışmışlarda geniş kabul gören Maslach Tükenmişlik Envanterinde, tükenmişlik kavramı tüm iş ve meslek gruplarına yönelik bir şekilde geliştirilmiş ve tükenmişlik kavramında iki farklı eğilim geliştiği görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Taris ve arkadaşlarının 1999 yılında ki çalışmasında, ilk eğilimde, tükenmişliğin kişinin diğer kişiler ile ilgi ve alakası olmadan, kendi kendisine işine mesafeli, ilgisiz olması, sinizm görülmesi, öz yeterlilik sorunları gibi nedenler ile tükenme duygusunun oluştuğu açıklanmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Tükenmişlik çalışmalarında ikinci eğilim ise işe bağlanma üzerine odaklanarak yapılmış, bu noktada pozitif psikoloji ve kaynakların korunması teorisinden yararlanılmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Böylelikle, tükenmişliğin karşıtları olan bağlanma ve koruyucu güç kaynaklarına ilgi artmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Tükenmişliğin aşırı yükten yani çok az kaynak ile çok fazla talep veya düşük yükten yani monotonluktan kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusunda tartışmalar olmuştur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, 405). Bireylerin duygusal olarak iyi olması, bağlılık, öz saygı, para, kariyer, gibi temel kaynakların sürdürülebilir şekilde sağlanması ile tükenme duygusunun

önüne geçilebildiği görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 97). Tükenmişlik ölçeği Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilerek, Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 100). Ölçek, beşli likert şeklinde olup, üç boyut ve 22 madde içermektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 100).

### **Tükenmişlik Alt Boyutları**

Tükenmişlik sendromuna ait duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal tükenme, “zorlayıcı çevre karşısında bireyin içsel olarak deneyimlediği ve hissettiği duyuşsal ağırlıklı tepkidir, bir diğer yaklaşıma göre iş hayatında aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumu” şeklinde ifade edilmiştir (Aktaş ve Şimşek, 2015:208). Kişinin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalması olarak ifade edilmiştir (Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 178). Araştırmalara göre kişilerin daha çok duygusal tükenmeye düştükleri görüldüğünden tükenmişliğin temel unsurlarından birisi olarak belirtilmiştir (Eroğlu, 2014: 150). Duygusal tükenme, tükenmişliğin içsel bir boyutu olarak ifade edilmiştir, çalışan kişi diğer kişiler ile ilişkilerini en alt düzeye indirmektedir, bu nedenle duygusal tükenmeye neden olan bireysel değişkenlerin ve faktörlerin iyi analiz edilmesi gerektiği önerilmektedir (Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2013: 1479). Duygusal tükenme, bireyin kendisini stres altında hissetmesi ile diğer bireylere karşı duygusal açıdan tükenmedir ve birey sabah ve akşam kendisini yorgun hisseder, işi ile uğraşacak bir enerjide olmadığını hisseder ve işine keyifsiz bir şekilde gider, işe gitmekte içsel bir korku yaşar (Çetin, Basım ve Aydoğan: 2011: 63). Duygusal tükenmeyi yaşayan bir birey kendisini bir türlü işine, çalışmasına adapte edememektedir (Basım ve Şeşen, 2007: 204). Duygusal tükenmenin bazı nedenleri arasında aşırı iş yükünün olması, rol çatışması yaşanması ve kişilerarası ilişkiler gösterilmiştir, aşırı iş yükü kişi ile iş arasında bir uyumsuzluk hissi oluşabilir, rol çatışması ile kişilerin örgütteki beklentileri çatışabilir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 97). Duygusal tükenmenin çevreye davranış ve tutum yolu ile yansması duyarsızlaşma olarak tanımlanmıştır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 208). Aşırıyı duygusal tükenmeye bir tepkisel davranış olarak duyarsızlaşmanın geliştiği, bu nedenle kişinin idealini ve diğer insanlar ile yakın mesafesini kaybettiği görülmüştür (Eroğlu, 2014: 150). Duyarsızlaşan kişinin, çalıştığı iş yerindeki bireylerin düşünce ve duygularına karşı anlayıştan yoksun bir tutum sergilediği belirtilmiştir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 208). Duyarsızlaşma evresinde, çalışan, iş arkadaşlarına ya da hizmet sunduğu kişilere karşı olumsuz tavır ve tepkisel duygular beslemekte, hizmet sunduğu kişilerin kendisini çok meşgul ettiğini düşünmekte ve yalnız kalma ihtiyacı hissetmektedir (Meydan, Basım ve Çetin: 2011:178). Bu evredeki kişi, işinden ve diğer çalışanlardan duygusal ve fiziksel olarak bir uzaklaşma ile kendisinin daha iyi olabileceği gibi bir algıya düşmektedir (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 128). Cordes ve Dougherty (1993)'ye göre; duyarsızlık evresinde bulunan bir kişinin fiziksel belirtileri; hizmet verdiği kişilere karşı kırıncı söz ve ifadelerde bulunması, uzun molalar alıp işten mümkün olduğunca uzakta kalmayı istemesi şeklinde belirtilmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 98). Kısacası, duyarsızlaşma, diğer insanlar ile araya mesafe koymak olarak tanımlanmıştır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 63). Duyarsızlaşma ile kişinin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzının, kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine yol açması hissinden kişi kendisini başarısız atfettiğinde, tükenmişliğin bir diğer aşaması olan kişisel başarı hissi azalması sendromu ortaya çıkmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 179). Bu algıdaki bir kişi kendisinin işinde yeter ve başarılı olmadığını hisseder, kendisine saygınlığını yitirir, bu durum kişiyi olumsuz duygu ve düşünce sarmalına koymakta ve kişi

moral bozukluğu, hatta depresyon haline bile girebilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 208). Azaltılmış kişisel başarı, kişinin yeterlilik duygularında ve başarılı olmasında bir azalma anlamına gelmektedir (Maslach ve Jackson, 1984: 133-153). Kısaca, kişinin kendisini olumsuz olarak telakki ettiği bir boyut olarak ifade edilmiştir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 63). Tükenmişlik bir kez çokça parladı mı, etrafındaki dünyayı aydınlatmaz, yaydığı gölge uzun, derin ve karanlıktır (Kesler, 1990:303).

### **Tükenmişliğe Neden olan Faktörler**

Tükenmişliğin nedenleri, bireysel ve örgütsel olarak iki grupta ele alınmıştır (Öztürk, Koçyiğit, Bal, 2011:85). Basım ve Şeşen (2006:3)'e göre bireysel etkenler, kişinin yaşı, medeni hali, çocuk sayısı, cinsiyeti, kişisel arzu ve beklentileri, kişilik özellikleri, enerjisi ve performansı olarak gösterilmiştir (Öztürk, Koçyiğit, Bal, 2011:85). Izgar (2001: 50) 'a göre, işin niteliği, çalışılan meslek, iş yerinin fiziksel özellikleri, çalışma süresi, eğitim durumu, karar sürecine katılım, yönetimin desteği, örgütün hiyerarşik yapısı gibi nedenlerde örgütsel etkenler olarak gösterilmiştir (Meydan, Basım, Çetin, 2011:179). Maslach ve Leiter (1997)'e göre örgütsel etkenler iş yükü, ödül, aidiyet, adalet ve değerler gibi çeşitli nedenler ile ifade edilmiştir (Öztürk, Koçyiğit, Bal, 2011:85).

### **Bazı Görgül Araştırmaların Tartışma ve Sonuçları**

**Birinci Araştırma:** Araştırmalardan birinde psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkileri incelenmiştir. Psikolojik sermaye kavramını öncelikle açıklamak gerekirse, kökeni itibari ile pozitif psikoloji ile ilgili yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Pozitif psikoloji, XX. Yüzyılın son dönemlerine doğru Fred Luthans tarafından yapılan bazı araştırmalar ile duyulmuştur (Yetgin, 2016: 134). Akçay (2011:78)'e göre, pozitif psikolojide, işyerinde çalışan bireylerin pozitif bakış açılarının örgütsel davranışa nasıl uyarlanması gerektiği öngörülmüş, bireylerin iş ile ilgili performanslarının ve psikolojik yönlerini olumlu yönde geliştirmesi amaçlanmıştır (Yetgin, 2016: 134). Luthans, Youssef ve arkadaşlarına (2007:102-103)'a göre pozitif psikoloji ile ortaya çıkan psikolojik sermayede, çalışan bireyler kendi beceri ve yeteneklerini ve yaralanacakları kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı öğrenirler, başarılı ve başarısız oldukları yönleri açığa çıkarabilirler (Yetgin, 2016: 134). Luthans ve Youssef (2004:152)'e göre psikolojik sermaye de, umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık alt boyutları bulunmaktadır (Yetgin, 2016, 122). Kişinin sonuç ve hedeflere ulaşmasında yetenek ve becerilerine inanması öz yeterlilik, kişinin hedefe ulaşmak için iradesini ortaya koyabilmesi ve gerektiğinde alternatif yollara müracaat edebilmesi umut, kişinin gelişen olayları olumlu bir açıklama bakış açısı ile benimsemesi iyimserlik, kişinin sıkıntı ve başarısızlıkları aşabilmesi kapasitesi ise psikolojik dayanıklılık olarak açıklanmıştır (Luthans ve Youssef, 2004:152). Araştırma, Ankara'da bulunan bir kamu kurumunda ki memur, şef ve şube müdürü unvanındaki çalışanlardan 260 kişiye uygulanmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 100). Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Ergin (1992) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan 22 maddelik tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 100). Ayrıca, Luthans ve arkadaşları tarafından (2007)'de geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 24 maddeden oluşan psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 101). Psikolojik sermayenin tükenmişliğe etkisinin ortaya çıkarılmasına yönelik yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş, birinci aşamasında her iki ölçeğin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile ölçülmüş, güvenilirlik değerleri olan Cronbach Alfa katsayıları ortalamayı karşılamış, diğer aşamasında bağımsız değişken psikolojik sermaye ve boyutları ile bağımlı değişken

tükenmişlik ve boyutları arasında ilişkisel bir model kurgusu ortaya konulmuştur (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 101). Araştırmada elde edilen bulgulara göre değişimlere, engellere ve olumsuzluklara karşın mücadeleye olabilen psikolojik dayanıklılığı yüksek düzeyde olan bireylerde daha az tükenme duygusunun olduğu görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103). Çünkü psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin duygusal kaynakları pek azalmamakta, zorluklarda toparlayabilme ve değişimlere uyum sağlamada başarılı olabilmektedirler (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103). Psikolojik sermayenin umut boyutu yüksek olan bireylerin, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissini daha düşük seviyelerde geçirdikleri gözlemlenmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103). Çünkü kişi umut ile geleceğe yönelik iyi beklentilere sahip olabilmekte ve zorluklar karşısında örgütsel başarı için farklı yollar ile çözüm odaklı olabilmektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103). Psikolojik sermayenin alt boyutlarından özellikle öz yeterlilik ve umut faktörlerinin çalışanların birbirleri ile etkileşimli tükenmişlik duygularını açıklamada daha ön plana çıktığı görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:102). İyimserliği ve öz yeterliliği yüksek olan bireylerde de daha az duygusal tükenme olduğu görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103). Böylelikle kişilerin psikolojik sermaye unsurları ile tükenmişlik duyguları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103).

**İkinci Araştırma:** Bir diğer araştırmada, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin, tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmeye etkisi araştırılmıştır. Kişilik; Connor-Smith ve Flachbart (2007)'a göre durum ve koşullara göre kişinin gösterdiği düşünce, duygu ve davranış özellikleri olarak gösterilmiştir (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1479). Literatürde, kişilik; dışadönüklük, öz-disiplin, gelişime açıklık, nörotiklik ve uyumluluk olmak üzere beş alt boyutta açıklanmıştır. Somer ve Goldberg (1999)'e göre dışadönüklük faktörü, enerjik, sosyal ve istekli olmak (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1479), öz disiplin boyutu planlı olmak, organize olabilmek, başarıya odaklanabilmek şeklinde açıklanırken, nörotiklik boyutu kaygı, endişe, sıkıntı ve kızgınlık olarak açıklanmıştır (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1480). Gelişime açıklık bireyin yeni şeyler öğrenmeye açık olduğunu göstermekte iken (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1480), uyumluluğun ise literatürde ki tanımlarına bakıldığında kişiler arası ilişkilerde iyi oldukları görülmüştür. Araştırma Ankara ve Eskişehirde bulunan ilkökul ve ortaokulda görev yapan 798 öğretmen üzerinde yapılmıştır (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1482). Araştırmada, yapısal eşitlik modeli kullanılarak her bir değişken için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, değişkenler arası korelasyon hesaplanmış, hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler test edilmiştir (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1482). Araştırma bulgularına göre, kişiliğin alt faktörü nörotiklik ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı, dışa dönüklük ile ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1486). Diğer kişilik özellikleri ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1486). Dışa dönük kişiler enerjik, sosyal ve iletişime açık olduklarından duygusal tükenmeye eğilimlerinin az olduğu, nörotiklik yönü baskın kişiler stresli ve olumsuz düşüncelere sahip olduğundan duygusal tükenmeye eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmüştür (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1486).

**Üçüncü Araştırma:** Başka bir araştırmada, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi araştırılmıştır. Örgütsel adalet algısı, çalışan bireyin, bulunduğu örgüt içerisinde kendisine karşı adil olup olunmadığına yönelik kişisel yargısıdır ve Cohen-Charash ve arkadaşlarına (2001) göre örgütsel adalet algısı; dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:176-

177). Andersson-Straberg (2007: 433)'e göre, örgütte karşılaşılan sonuçlarda çalışanlara adil olunması algısı dağıtım adaletini, Thibaut ve arkadaşlarına göre (1975: 67-80) yöneticinin sonuçla ilgili kontrollü bir karar süreci izlemesi çalışanlarda adil bir karar olarak algılanması süreç adaletini, İşbaşı (2001: 60) a göre örgüt içindeki yetkili kişilerin kararlarının bireylerin adalet algısını etkilemesi etkileşim adaletini tanımlamaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:177). Örgütsel bağlılık ise çalışan bireylerin iş yerlerinden ayrılmak istemediklerini açıklamaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:179) ve duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları tanımlanmıştır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 80). Duygusal bağlılık bireyin motive ile katkı sağlama isteği ile örgüt ile özdeşleşmesini, devam bağlılık işten ayrıldığında karşıya çıkacak sorunların daha iyi olamayacağı ihtimali algılamak, normatif bağlılık ise içsel bir sorumluluk duyarak kalmanın zorunlu olduğu algısı olarak tanımlanmıştır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 64). Araştırma yapısal eşitlik modeli kurgulanarak kamuda bulunan 114 yöneticiden elde edilen verilerden doğru yapılmıştır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:175). Araştırmanın sonucuna göre adalet algısı ve bağlılığın, kişinin tükenmişlik duygusuna düşmesi arası ters yönlü bir etki olduğu görülmüştür, buna göre adalet algısı bağlılık üzerinde olumlu bir etki sağlamakta, adalet ve bağlılık her ikisi birlikte tükenmişlik üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:191). Kişinin adalet algısı ve bağlılığın yüksek seviyede olması, tükenmişliği azaltmaktadır. Yönetici adil ise, çalışanların işe bağlılığı olumlu yönde artmakta ve çalışanların tükenme duygularında azalma görülmektedir, bu nedenle yönetimde yer alan bireylerin adaletli davranışlarına önem vermesi, çalışan bireylerde adalet algısını yükseltmektedir (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:191).

**Dördüncü Araştırma:** Bir diğer araştırmada duygusal zekânın tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır. Mayer ve Salovey (1997: 10)'e göre duygusal zekâ, bireyin duygusal yönü ile doğru bir şekilde algılaması, değerlendirmesi ve duygularını ifade edebilmesi ve duygularını düzenleyebilme yeteneğine sahip olması şeklinde açıklanmıştır (Güllüce ve İşcan, 2010:10). Araştırma, 68 işletmede görev yapan 122 yöneticiden elde edilen veriler ile uygulanmıştır (Güllüce ve İşcan, 2010:7), kabul gören Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır (Güllüce ve İşcan, 2010:13), her iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığının tespitine yönelik korelasyon analizi yapılmıştır (Güllüce ve İşcan, 2010:16). Araştırma sonucuna göre duygusal zekâ ortalaması yüksek olan yöneticilerde tükenmişlik düzeyinin daha az olduğu görülmüştür (Güllüce ve İşcan, 2010: 24). Duygularını iyi bir şekilde ifade edebilen yöneticilerin, örgütsel bağlamda inançlarını ve değerlerini çalışanlara doğru bir şekilde yansıttığı ve algılamaları da yüksek olduğundan örgütleri için daha etkili ve verimli oldukları belirtilmiştir (Güllüce ve İşcan, 2010: 11). Duygusal zekânın bir yöneticide artış göstermesinin, yöneticinin gelişime yönelik eleştirel düşünce yönünü arttıracığı, Mayer, Salovey ve Caruso (2000: 320)'ya göre bunun kişisel başarı hissinde artış sağlayacağı, böylelikle depresyon ve tükenmişlik sendromuna yakalanma riskinin azalacağı ifade edilmiştir (Güllüce ve İşcan, 2010: 12).

**Beşinci Araştırma:** Farklı bir araştırmada duygusal emeğin tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır. Hochschild (1983: 7)'e göre, duygusal emek, çalışanın hizmet verdikleri bireyleri ikna etmek için ya da bu bireylerin zihninde uygun bir algının oluşması için, çalışan tarafından sağlanan yüz ifadeleri, vücut dili böylelikle gerçek duyguların bastırılması olarak ifade edilmiştir (Eroğlu, 2014:148). Araştırma, Denizli ilinde bulunan 12 bankadaki 268 çalışandan elde edilen veriler ile sağlanmıştır (Eroğlu, 2014: 152). Birden fazla bağımsız ve bağımlı değişken olması sebebi ile yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır (Eroğlu, 2014: 148). Çalışan bir kişi, duygusal

gösterimini, sunumunu etkisiz yaptığını düşünürse, hizmet verdiği kişilerce kendisi hakkında başarısız algısına varırsa, kişisel başarı hissinde azalma yaşayacağı, böylelikle tükenmişlik sendromunun artacağı belirtilmiştir (Eroğlu, 2014: 151). Aynı konu ile ilgili yapılan bazı diğer araştırmalarda da, yüzeysel ve derin davranış olmak üzere iki alt boyuttan oluşan duygusal emeğin, tükenmişliği farklı şekillerde etkilediği görülmüştür (Eroğlu, 2014: 158).

**Altıncı Araştırma:** Bir diğer araştırmada, tükenmişlik, iş doyumu ve bunların çeşitli değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. İş doyumu, "bireyin işine, işyerine yönelik genel hoşnutluğu, işe karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerin toplamı" olarak tanımlanmıştır (Aktaş ve Şimşek, 2015:210). Araştırma İstanbul ilinde görev yapan 226 psikiyatr uzmanından elde edilen verilerden doğru yapılmıştır (Havle ve v.d., 2008: 6). Araştırmada Sosyodemografik Veri Formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmış olup, iki bağımsız ortalama arasındaki farkın karşılaştırılması için student t testi uygulanmış, ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırılmasına yönelik ise tek yönlü varyans analizi ANOVA testi uygulanmıştır (Havle ve v.d., 2008: 6). Psikiyatristler üzerinde yapılan araştırmaya göre, mesleki olarak hastaları üzerinde yeterli düzeyde inisiyatif kullanmayanlarda tükenmişlik düzeyi yüksek ve iş doyumları düşük seviyede olarak ortaya çıkmıştır (Havle ve v.d., 2008: 11). Fazla iş yükü, hastalardan sosyal güvenceden yoksun olanların tedavide tıbbi anlamda yaşadığı zorluklar, hastanelerde çalışan personel ve yatak servisi hizmetlerinde ki yetersizlikler gibi bazı nedenler, psikiyatristler için duygusal tükenmeye neden olabildiği, özellikle Bakırköy Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesinde çalışan hekimlerde bu durumun diğer kurumlara göre biraz daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Havle ve v.d., 2008: 13).

**Yedinci Araştırma:** Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki bir diğer araştırma olarak görülmüştür. Disiplinin okul ve sınıf yönetiminde en önemli öge olduğu, sorunlu davranışların etkili bir şekilde yönetilmediği durumlarda başarılı bir eğitim yaşantısının ortaya çıkmasının çok güç olduğu belirtilmiştir (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 129). Disiplin modellerinden, Canter modeli, Glasser modeli, Kounin modeli, Akıl – sonuç modeli, Davranış değişikliği modeli, Öğretmen etkisiz eğitim modeli ele alınmıştır. Araştırma, Ankara ilinde görev yapan 155 öğretmenden elde edilen veriler ile yapılmıştır (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 123). Araştırmanın, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve çoklu regresyon analizi ile hesaplandığı görülmüştür (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 137). Araştırmaya göre disiplin modelleri ile tükenmişlik arasında negatif ve düşük bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 153). Araştırmada, tükenmişlik sendromu yaşayan öğretmenlerin, tükenmişliğe dair davranışları sınıflarına yansıttığı, derslerin olumsuz bir ortama çevrilmesine neden olduğu, daha çok öfke ve fiziksel yönü baskın disiplin modellerini kullanmaya meyilli oldukları, kendi psikolojik sıkıntılarını çözmeden öğretmen-öğrenci ilişkisinde verimli bir iletişim akışının olmadığı görülmüştür (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 151).

**Sekizinci Araştırma:** Araştırma Ankara'da faaliyet bağımsız olarak faaliyet gösteren 462 Muhasebeciden elde edilen veriler doğrultusunda yapılmıştır (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 88). Değişkenlerin güvenilirlik katsayıları olan Cronbach Afa değerleri hesaplanmış, tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılık arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 88). Ankara'da faaliyet gösteren muhasebecilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde, negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmış, buna göre tükenmişliğin düzeyi arttıkça işe bağlılık düzeyinin



azaldığı görülmüştür (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 97). Duygusal tükenme ile işe bağlılık ve duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamış ancak kişisel başarıda düşme hissi ile işe bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 97). Bu araştırma sonucuna göre muhasebecilerin kişisel başarıda düşme hisleri arttıkça, işe bağlılık düzeylerinin azaldığı görülmüştür (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 97).

**Dokuzuncu Araştırma:** Başka bir çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi sağlık sektöründe araştırılmıştır. EFQM Mükemmellik Modelinde; sorunlara yönelme, müşteri odaklılık, çalışanların geliştirilmesi, veriler ile süreçlerin kontrolü, işbirliği ve yeniliğe açıklık gibi mükemmeliğe getiren temel konular amaçlanmıştır (Basım ve Şeşen, 2007: 202). Araştırma, Ankara ve Eskişehirde bulunan üç hastanede görev yapan 241 hemşireden elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir (Basım ve Şeşen, 2007: 206). Bu hastanelerden birisi EFQM Mükemmellik Modelini uygulamakta iken diğer ikisi bu modeli uygulamadığı görülmüştür (Basım ve Şeşen, 2007: 206). Araştırmada EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan hastane ile uygulamayan hastanelerde çalışan hemşireler arasındaki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konulmuştur (Basım ve Şeşen, 2007: 208). Araştırmaya göre EFQM Mükemmellik modeli uygulanmasının, çalışanların tükenmişlik düzeylerini azalttığı, böylelikle çalışanların moral ve motivasyonlarının arttığı, işten ayrılma gibi olumsuz duygulara daha az düştükleri belirtilmiştir (Basım ve Şeşen, 2007: 205).

**Onuncu Araştırma:** Araştırmada Ankara'da faaliyet gösteren serbest eczacılar ile Güney Afrika Cumhuriyeti ve Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren eczacılara yönelik tükenmişlik düzeylerini inceleyen çeşitli araştırmalar ele alınmıştır (Çalgan ve v.d., 2009: 64). Eczacıların tükenmişlik düzeyleri ile ilgili yapılan çalışmalarda işe ve kişiye yönelik olmak üzere etken faktörler ortaya konulmuştur (Çalgan ve v.d., 2009: 64). Bu etkenlerden işe yönelik etkenlerin başlıca işte çalışma süresi, gelir, eczanelerde yürütülen başlıca faaliyetler, eczanelerin türleri gibi nedenler gösterilirken, kişisel etkenler olarak yaş, cinsiyet, medeni hal ve çocuk sayısı gibi nedenler olduğu görülmüştür (Çalgan ve v.d., 2009: 64). Tükenmişlik sendromuna düşülmesindeki temel etken faktörlerin iş talepleri kapsamında iş yükü ve zaman baskısı olduğu anlaşılmıştır (Çalgan ve v.d., 2009: 65). Eczacılar arasında yapılan tükenmişlik araştırmasında, tükenmişliğin eczacıların performanslarını, kişisel sağlıklarını, müşteriye hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Çalgan ve v.d., 2009: 70).

**Onbirinci Araştırma:** Bilecik ili Bozüyük ilçesinde bulunan lise ve dengi okullarda öğretmenler arasında yapılan bir araştırmaya göre, mesleğini kendisi seçen ve sosyal yönde desteği olan öğretmenlerde tükenmişliğin daha az, mesleki olarak memnun olmayan ve şiddete maruz kaldığını belirten öğretmenlerde tükenmişliğin daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Polat ve v.d., 2009: 222). Araştırmada 252 öğretmenden alınan veriler kullanılmıştır (Polat ve v.d., 2009: 218). Öğretmenlerin mesleki bilgileri, sosyodemografik özellikleri, meslek memnuniyeti, mesleği boyunca uğradığı sözlü ve fiziki şiddeti değerlendiren 31 soru ile Maslach Tükenmişlik Envanterine (MTE) ait olan anket soruları uygulanmıştır (Polat ve v.d., 2009: 218). Araştırmada, MTE'de ki alt boyut puanlarının çeşitli değişkenler ile karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis testleri uygulanırken, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arası karşılaştırmada Ki Kare testi uygulanmıştır (Polat ve v.d., 2009: 218 ve 219). Tükenmişliğin azalmasına yönelik, kişilerin öğretmenlik mesleğini

bilinçli olarak seçmesi gerektiği, okullardaki fiziki ve sosyal şartların değiştirilmesi, öğretmenlere yönelik şiddetin önlenmesi önemi vurgulanmıştır (Polat ve v.d., 2009: 222).

**Onikinci Araştırma:** Araştırma, Sakarya ilinde KOBİ'lerde mali bölümlerinde çalışan 300 muhasebe ve finans personelinden elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir (Okutan ve v.d., 2013: 7). Finans ve muhasebe mesleğinde çalışanlar arasında yapılan bir araştırmaya göre duygusal tükenme düzeylerinin düşük seviyede, duyarsızlaşma düzeylerinin normal bir seviyede, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek bir seviyede olduğu görülmüş, beklenenin aksine, daha düşük tükenme düzeyinde olduğu anlaşılmıştır (Okutan ve v.d., 2013: 12). Cinsiyet ve medeni halin tükenmişlik düzeylerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (Okutan ve v.d., 2013: 12). Araştırma sonuçlarına göre yapılan önerilerde, finans ve muhasebe meslek gruplarının yaşadıkları tükenmişlik sendromunun nedenlerinin tespiti, bu sendrom ile baş edebilme yöntemlerinin tespiti, bu meslek gruplarının verim ve performanslarının ne derece de etkilediğinin tespiti çalışmaları önerilmiştir (Okutan ve v.d., 2013: 13).

**Onüçüncü Araştırma:** Araştırma, Kayseri ilinde görev yapan 119 sağlık yöneticisi üzerinde yapılmıştır (Öztürk ve v.d., 2008: 94). Araştırmada normal bir dağılım gösteren veriler için parametrik, normal dağılım gözükmeyen verilerde ise parametrik olmayan istatistiksel yöntemler uygulanmıştır (Öztürk ve v.d., 2008: 94). Bu kapsamda normal dağılım gösteren verilerde önemlilik testi, tek yönlü varyans analizi, normal dağılım göstermeyen veriler için ise Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır (Öztürk ve v.d., 2008: 94). Çoklu karşılaştırma testlerinden varyanslar homojen ise Tukey testi, homojen değil ise Tamhane's T2 testi uygulanmıştır ve veriler  $p < 0,05$  değerleri anlamlı kabul edilmiştir (Öztürk ve v.d., 2008: 94). Kayseri'de sağlık çalışanları yöneticileri arasında yapılan araştırmada çalışma süresi arttıkça, kişisel başarı düzeyinin arttığı görülmüş, on yıldan fazla yöneticilik yapmış olanlarında ise duygusal tükenmenin diğerlerine göre daha yüksek, kişisel başarının daha düşük, duyarsızlaşma değeri de diğerleri ile benzer şekilde ortaya çıkmıştır (Öztürk ve v.d., 2008: 97-98). İş ortamı, mesleğini sevip sevmemenin, yetki ve sorumluluk kullanıp kullanmanın da tükenmişliğe etki ettiği değerlendirilmiştir (Öztürk ve v.d., 2008: 98).

**Öndördüncü Araştırma:** Bir başka araştırmada, akademik personelin tükenmişlik düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmanın evreni, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan 185 akademik personel oluşturmuştur (Budak ve Sürgevil, 2005: 98). Araştırmada bağlantısız örneklem analize yönelik için t testi, tek yönlü varyans analizi, çoklu regresyon analizi, pearson korelasyon analizi ve scheffe çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005: 99). Cinsiyet olarak ele alındığında, bayan akademisyenlerde tükenmişlik düzeylerinin bay olanlara göre yüksek olduğu ama genel itibari ile akademisyenlerde düşük bir tükenmişlik düzeyine rastlanıldığı saptanmış, akademik unvana göre bakıldığında profesör ve doçent unvanlı olanların diğer öğretim üyesi ve görevlileri unvanlarına göre daha düşük tükenme düzeyde olduğu görülmüştür (Budak ve Sürgevil, 2005: 103-106).

**Onbeşinci Araştırma:** Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerde ki mesleki tükenmişliği farklı değişkenlere göre incelemek olmuştur (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 465). Araştırma, Ankara ilinde görev yapan 515 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda yapılmıştır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 468). Araştırmaya dair alt problemlerin çözümüne yönelik betimsel istatistik yöntem ve teknikleri uygulanmış, sonuçlar  $p < 0,05$  düzeyinde test edilmiş, tek yönlü varyans

analizin sonucunda p değeri anlamlı çıkanlar için Tukey testi yapılmıştır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 470). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşp farklılaşmadığı araştırıldığında, yaş ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmış, yaş ilerledikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerinde artış olduğu görülmüştür (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:480). Yaşın ilerlemesi ile performansı zorlamakta, zihinsel yorgunluğu artırmakta, bu nedenle duygusal olarak etrafa karşı duyarsızlaşma artış göstermektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:480).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Birçok farklı meslek grubunda çalışan bireylerin, tükenmişlik sendromu ile karşılaştıkları yapılan araştırmalar ile ortaya çıkarılmıştır. Tükenmişlik sendromu, çalışanların iş hayatı süresince karşılaştıkları en güncel temel problemlerden birisi olduğu görülmektedir. İş hayatında ki yüksek rekabet unsuruna dair stres, çalışan bireyler arasındaki anlaşmazlıklar, çalışanların pozisyon, kariyer, mali vb. beklentileri, çalışanların geleceğe dair olumsuz duygu ve düşünceleri gibi birçok neden tükenmişlik sendromuna zemin hazırlayabilmektedir. Bu sendrom bireyin psikolojisinin olumsuz yönde etkilenmesini sağlamaktadır. Böylelikle çalışan bireyin motivasyonu, performansı ve verimliliği de olumsuz yönde etkilenmektedir.

### Araştırmaların Değerlendirilmesi

**Birinci Araştırma:** Umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterliliğin yüksek eğilimde olan bireylerin tükenmişlik sendromu eğilimlerinin de o nispette azaldığı görülmüştür. Bu sonuç ile psikolojik sermayenin unsurları ile tükenmişlik sendromu arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir işyerinde çalışan bir bireyin psikolojik dayanıklılık algısı yüksek ise, iş akışı içinde karşılaşılabileceği olumsuzluklarda, işini hemen toparlama eğiliminde olacaktır. Çalışan istemediği bir büroda emrivaki bir istihdama uygun görüldüğünde, bu karşılaştığı ani değişime ayak uydurabilecektir. İş ile ilgili umut eğilimi arttıkça, geleceğe yönelik endişe ve kaygılar kaybolacaktır. İyimserlik ve öz yeterlilik eğilimi arttıkça tükenmişlik uzaklaşacaktır.

**İkinci Araştırma:** Öğretmenin stres algısının, iç dünyasında ki kaygısının, mesleği veya kendisi ile ilgili olumsuz duygu ve düşüncelerinin yüksek olması ile nörotiklik eğilimi yüksek ise duygusal tükenme eğilimi de yüksek olacaktır. Eğer, öğretmen, sosyal ise, işine, çevresine ve kendisine yönelik enerjik ve yapmak istediklerinde istekli ise, dışadönüklük eğilimi yüksek olacağından, duygusal tükenme eğiliminde azalma olacağı düşünülmektedir. Öğretmenin kişilik faktörlerinden, dışa dönüklük algısını yükseltmek için, sosyal projelere, okul aile birliği gibi sosyal faaliyetlere, öğrencilerinin başarısı için çeşitli sınav ve yarışmalara hazırlamaları gibi çeşitli faaliyetlere katılması faydalı olabilecektir. Kişiliğin, tükenmişliğe etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ve kişisel başarı hissinde azalma boyutu ile ayrı ayrı etkileri de gözlemlenmelidir. Duygusal tükenme unsuru ile herhangi bir ilişki saptanamamış olan öz-disiplin, gelişime açıklık ve uyumluluk boyutlarının duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarına etkisi araştırmayı zenginleştirebilecektir. Kamuda görev yapan öğretmenler ve özel sektörde görev yapan öğretmenlerin, kişilik boyutlarının, tükenmişlik boyutlarına ayrı ayrı etkileri çalışmada ki tartışma ve sonucu geniş boyuta taşıyabileceği öngörülmektedir.

**Üçüncü Araştırma:** Çalışanların algısında yönetici adil ise, çalışanlarının işe bağlılığı eğiliminin yükseldiği, tükenmişlik eğilimlerinde azaldığını gösteren bu çalışma ile örgütsel adalet algısının çalışanlar üzerinde artırılmasının önemi ortaya çıkmıştır. Karşılaştırmalı olarak farklı

kurumlarda, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerine yapılabilecek bir araştırma ile bu yaklaşımın daha iyi geliştirilebilmesine yönelik bulgu ve sonuçlar geliştirilmelidir.

**Dördüncü Araştırma:** Bu çalışma, duygularını iyi ifade edebilen, duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin tükenmişlik eğiliminin azaldığını göstermiştir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre duygusal zekâlarının daha yüksek olduğu görülmüş ancak cinsiyet farklılığı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmadığı tespit edilmiştir.

**Beşinci Araştırma:** Kamu ve özel sektörde çalışanların karşılaştırmalı olarak duygusal emeğinin tükenmişliğe etkileri kamu ve özel sektördeki farklılık ya da benzerlikleri ortaya koyabileceği düşünülmekte, çıkan sonuçlar ile duygusal emeğin tükenmişlik ile ilgisi daha iyi açıklanabilecektir.

**Altıncı Araştırma:** İş yükü, hastaların sosyal güvencede yaşadığı sorunlar, tıbbi zorluklar, hastanelerdeki yetersizlikler gibi çeşitli nedenlerden dolayı psikiyatrist mesleğinde olan hekimlerin duygusal tükenme düzeylerinin olumsuz yönde etkilenmelerinin önlenmesine yönelik akademik çalışmalar teşvik edilmelidir.

**Yedinci Araştırma:** Araştırma ilkökul öğretmenleri arasında yapılmıştır. Disiplin modelleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin meslek liseleri öğretmenleri arasında yapılması araştırmaya daha geniş bir katkı sağlayabilecektir.

**Sekizinci Araştırma:** Duygusal tükenme ile işe bağlılık arasında herhangi bir ilişki saptanamamış olmasından dolayı, muhasebeciler açısından konunun daha iyi anlaşılabilmesi için Ankara dışında farklı bir ilde faaliyet gösteren muhasebecilerin tükenmişliğin alt boyutu duygusal tükenme ile işe bağlılık arasında ki ilişkinin olup olmadığı araştırılmalıdır.

**Dokuzuncu Araştırma:** Bu yapılan çalışmanın sonucuna göre örgütlerde EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasının geliştirilmesinin çalışanlar üzerinde tükenmişliğin azalmasına katkı sağladığı görüldüğünden bu modelin örgüt içinde geliştirilmesinin yönetim tarafından desteğine ihtiyaç duyulacağı görülmektedir.

**Onuncu Araştırma:** Eczacılar da işe bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin tükenmişliğe etkisi araştırma hakkında geniş bir saptama sağlayabilecektir.

**Onbirinci Araştırma:** Bu araştırma, okul öncesi öğretmenlik, sınıf öğretmenliği, orta ve lise branş öğretmenliği arasında karşılaştırmalı olarak ele alınmalıdır.

**Onikinci Araştırma:** Farklı iki kültüre ait finans merkezi çalışanları arasında tükenmişliğe yönelik bir araştırma yapılması bu meslek grubuna yönelik araştırmayı zenginleştirebilecektir. Örneğin, tükenmişliğin, İstanbul ilinde faaliyet gösteren Uluslararası bir Finans Şirketi ile Ulusal bir Finansal Şirket çalışanlarına etkisinin karşılaştırılmasına yönelik görgül bir araştırma önerilmektedir.

**Onüçüncü Araştırma:** Sağlık çalışanları yöneticiliğinin tükenmişlik ile baş eden başlıca meslek gruplarından birisi olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının da benzer şekilde stres altında çalışmalarından dolayı tükenmişliğin alt boyutları ile pozitif yönlü bir ilişkide olduğu çeşitli başka araştırmalarda da görülmektedir. Sağlık çalışanlarının ve yöneticilerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik yapılacak akademik çalışmaların desteklenmesi kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

**Ondördüncü Araştırma:** İstanbul ya da Ankara ili için Vakıf ve Devlet Üniversitesinde bulunan öğretim üyelerinin tükenmişlik düzeylerinin akademik unvanlarıda temel alınarak karşılaştırılmalı olarak incelenebilmesi, araştırmaya dair tartışmayı geliştireceği düşünülmektedir.

**Onbeşinci Araştırma:** Bu araştırmada öğretmenlerin yaşlarının ilerledikçe, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmalarında artış olduğu görülmüştür. Farklı iki meslek grubunda tükenmişlik düzeylerinin yaşlara göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığı karşılaştırılmalı olarak araştırılması önerilmektedir. Örneğin tıp doktorları ile diyanet teşkilatında görevli ilahiyatçıların yaş ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin karşılaştırılması, bu konudaki yorumları zenginleştireceği öngörülmektedir.

### Genel Değerlendirme

İnsanın verimli olması, üreten örgütlerin bilgi, kaynak ve hizmet ölçeklerindeki verimli çıktılar almasını sağlayacaktır. İnsanın verimli olması için duygu, düşünce, hedefleri, beklentileri, sosyal ilişkileri, işe yönelik bağlılığı gibi olgularının olumlu yönde, pozitif yönlü olması gerekmektedir. Tükenmişlik, insana dair bu olguların olumsuz yönde etkilenmesini sağlamaktadır. Tükenmişlik sendromuna düşen bir çalışan, duygu ve düşüncelerinde mutsuz, huzursuz olduğunda verimsiz olacaktır, hedeflerine, beklentilerine ulaşmak için çaba ve gayreti olmayacaktır ve örgütsel verimlilik ve performansta bundan zarar görecektir. Tükenmişlik sendromu konusu örgütlerin yönetimleri tarafından önsemsenmelidir, yılda en az bir kez çalışanlara yapılabilecek anket ile bu konu yönetimlerce analiz edilmelidir. Çalışanlar, isimlerinin anket kâğıdında olmaması rahatlığı ile duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde aktarabilmelidir. Bu ölçümler ile tükenmişlik sendromunun alt boyutları analiz edilmeli, tükenmişliğin azaltılması yönünde motive edici uygulamalar çalışanlar üzerinde geliştirilmelidir. Tükenmişliğin, yaşa göre analizleri de iyi incelenmelidir. Gençlerin, orta yaşlıların, orta yaş üstü çalışanların tükenmişlik eğilimleri ayrı ayrı da incelenmelidir. Kamu ya da özel sektörlerde ki tükenmişliğe eğilimin farklılık ya da benzerlikleri analiz edilebilmesi için karşılıklı anket çalışması ile bu konu daha da geniş bir şekilde çalışılmalıdır. Tükenmişlik sadece çalışanlar ile değil yönetici bazlı da ele alınması gereken bir konudur. Yöneticilerin ve çalışanların tükenme eğiliminin az olması, örgüt içinde etkin, verimli ve pozitif bir performansa dayalı üretkenliği sağlayacağı kaçınılmazdır. Yapılan birçok araştırmalarda psikolojik sermaye, duygusal emek, iş tatmini vb. gibi bireysel yönlü değişkenlerin tükenmişliğe etkileri ile ilgili daha fazla çalışma olduğu görülmüştür. Örgütsel yönlü değişkenlerinde tükenmişliğe yönelik etkilerine dair araştırmalar bulunmak ile birlikte bu yönlü çalışmaların geliştirilmesi önerilmektedir. Örneğin bunlardan bir tanesi olan Destekleyici Örgüt Kültürü, çalışanların risk ve inisiyatif almalarını, kişisel haklarına saygı duyulmasını, bilgi paylaşılmasını ölçmektedir. Örgütsel yönlü bir değişken olan ve bağımsız bir değişken olarak ele alınabilecek Destekleyici Örgüt Kültürünün, bağımlı değişken olarak ele alınabilecek Tükenmişlik Sendromuna Etkisine yönelik bir araştırma ile çalışanların desteklenebilir örgütsel algılarının ölçümü ile çalışan bireyin bireysel olarak tükenmişlik algısına etkileri araştırılmalıdır.

### KAYNAKÇA

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 24: 205-230.

- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Göü Örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 / 2: 69-96.
- Arı, G. S. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önem, *Yönetim ve Ekonomi*, 15/1: 131-148.
- Basım, H. N. Beğenirbaş, M. ve Yalçın Can, R. (2013). Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emegin Aracılık Rolü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3): 1477-1496.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6 (2): 15-23.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1: 201-213.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:2: 95-108.
- Cemaloğlu, N. ve Kayabaşı, Y. (2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2: 123-155.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:15, No:2: 465-484.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and Integration of Research on Job Burnout, *Academy of Management Review*, 18(4): 621-658.
- Çalğan, Z, Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009). Eczacılarda Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 1: 61-74.
- Çetin, F., Basım, H.N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 61-70.
- Çetin, F.,Şeşen, H., Basım, H.J. ve Harun Şeşen. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3): 95-108.
- Eroğlu, Ş., G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19: 147-160.
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2): 7-29.
- Havle, N., İlnem, C.M., Yener, F. ve Gümüüş, H. (2008). İstanbul'da Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi, *Düşünen Adam*, 21(1-4): 4-13.
- Kesler, K., D. (1990). Special Issue On Multimodal Theory, Research, And Practice, *Elementary School Guidance & Counseling*, Vol. 24 (4): 303-311.

- Luthans, F. and C.M. Youssef. (2004). Human, Social, and now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2): 143-160.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Reviews Psychology*, 52: 397-422.
- Maslach C. and Jackson, E. S. (1984). Burnout in Organizational Settings, *Applied Social Psychology Annual*, 5: 133-153.
- Maslach, C., and Jackson, E. S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99-113.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Bilig*, Sayı 57: 175-200.
- Okutan, E., Yıldız, Ş. ve Konuk, F. (2013). İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2): 1-17.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S., Ç. ve Bal, E., Ç. (2011). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 84-98.
- Öztürk, A., Tolga, Y., Şenol, V. ve Günay, O. (2008). Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi, *Erciyes Tıp Dergisi (Erciyes Medical Journal)*, 30(2): 92-99.
- Polat, G., Topuzoğlu, A., Gürbüz, K., Hotalak, Ö., Kavak, H., Emirikçi, S. ve Kayış, L. (2009). Bilecik İli, Bozüyük İlçesi, Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu, *TAF Prev Med Bull*, 8(3): 217-222.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi, *Anatolian Journal of Psychiatry*, 7: 100-108.
- Yetgin, M.A. (2017). Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeyinin Psikolojik Sermaye Algıları Üzerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52 (2): 120 – 139.
- Yetgin, M.A., (2016). Örgütsel Psikolojik Sermaye Ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 51 (2): 128 – 156.
- nce. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2019, 3(4): 83-97.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.136](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.136).

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Genişbantın Sürdürülebilir Kentsel Kalkınma Açısından Önemi

Dr. Öğretim Üyesi Aslı ÖZTOPÇU, Maltepe Üniversitesi Finans, Bankacılık Sigortacılık Bölümü, e-posta: [aoztopcu@gmail.com](mailto:aoztopcu@gmail.com).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6419-2425>

#### ÖZ

Bilgi ve iletişim teknolojileri, sosyoekonomik gelişimin temel alt yapısını oluşturan eğitim, sağlık, gelişmişlik, gelir gibi unsurlardan biridir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kalkınma açısından değerlendirilmesi, sektörlere vizyon kazandırmak açısından önemlidir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin temel ihtiyacı genişbantın yaygınlaşmasıdır. Bu bağlamda, internete kesintisiz erişim; üretkenlik, verimlilik ve toplumsal anlayış, zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışmada, önce literatürdeki genişbant kavramı ve dünyadaki gelişimi araştırılmıştır. Daha sonra genişbantın yaygınlaştırılmasının kent, bölge ve ülke üzerindeki sosyoekonomik faydalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Genişbantın yaygınlaştırılması, tüm ekonomilerde İnternet ekonomisinin gelişmesini desteklemeye yardımcı olacaktır. Bu çalışmada sürdürülebilir kentsel kalkınmada genişbantın yaygınlaştırılmasının etkisi değerlendirilmiştir. Sürdürülebilir kentsel kalkınma politikalarının hazırlanmasına destek olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Genişbant, Sürdürülebilir kentsel kalkınma, bilgi ve iletişim teknolojileri

**Makale Gönderme Tarihi:** 12.04.2019

**Makale Kabul Tarihi:** 30.05.2019

**Önerilen Atıf:** Öztopçu, A. (2019). Genişbantın Sürdürülebilir Kentsel Kalkınma Açısından Önemi, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 83-97.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.





**Journal of Management, Economic and Marketing Research**

2019, 3(4): 83-97.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.136](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.136).

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



## RESEARCH PAPER

### **The Importance of Broadband for Sustainable Urban Development**

Dr. Aşlı ÖZTOPCU, Maltepe University Finance, Banking and Insurance Department, e-mail: [aoztopcu@gmail.com](mailto:aoztopcu@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6419-2425>

#### **Abstract**

Information and communication technologies are one of the fields that constitute the basic infrastructure of socioeconomic development such as education, health, development and income. The evaluation of information and communication technologies in the perspective of development is important in terms of acquiring sectors vision. Dissemination of the broadband is the basic need of information and communication technologies. In this context, uninterrupted access to the internet began to obligation for productivity, performance and social understanding. In this study firstly, the concept of broadband and its development in the world were researched in the literature. Secondly, it was aimed to determine the socioeconomic benefits of broadband expansion on the urban, region, and country. Dissemination of the broadband will assist in promoting the development of the Internet economy in all economies. In this study, the effect of broadband expansion is evaluated for sustainable urban development. In addition, it is consideration to support the preparation of sustainable urban development policies.

**Key Word:** Broadband, sustainable urban development, information and communication technologies

**Received:** 12.04.2019

**Accepted:** 30.05.2019

---

**Suggested Citation:** Öztopçu, A. (2019, The Importance of Broadband for Sustainable Urban Development, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 3(4), 83-97.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

---

## GİRİŞ

Genişbant kavramı, elektronik ortamda ses, görüntü ve veriyi hızlı bir biçimde iletme kapasitesini gösteren yapıyı ifade etmektedir. Söz konusu unsurların hızlı iletilmesi darbant şebekelerle mümkün olamayacağından, genişbant sistemleri ön plana çıkmaktadır. Genişbanta yapılan yatırımlar sayesinde, ülke sosyoekonomik yapısında önemli ilerlemeler sağlandığı görülmektedir. Bu bağlamda, bilgi temelli ekonomilere bakıldığında ülkelerin hızlı internete erişim, e-eylem planları gibi girişimleri dikkat çekmektedir. Özellikle Avrupa Birliği Komisyonu tarafından bu konuda yapılan çalışmalar ve bu doğrultuda ülkelerin yatırımları dikkat çekmektedir.

Hollanda, İsveç, Avustralya, Kanada, Fransa, İngiltere, Portekiz, Singapur, ABD, Japonya, Malezya ve Güney Kore genişbant yatırımlarında hükümet ve özel sektör işbirliği ile en çok yatırım yapan ülkelerdendir (TOBB, 2011). Örneğin İngiltere'deki ilk yatırım demiryollarına 1830'ların başında gerçekleşti. 1937'ye gelindiğinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı her alana yatırım yapılmaya başlandı. 2015 yılına kadar demiryollarında elektrifikasyondan %2,7 ek verim sağlandı. 2028'de bunun %5,7 olacağı ön görülmektedir (OECD, 2008: 10). Çin'de Singapur ve Hong Kong merkezli Reuters'ın, Bloomberg'den gelen bilgilere ihtiyaç duyması ve Bloomberg'inde New York'tan bilgi sağlaması nedeniyle piyasada dalgalanmalar yaşanmış ve internet kesintilerinin sebebi anlaşıldıktan sonra genişbant yatırımları artmıştır (OECD, 2008: 13).

Genişbant, gelişmekte olan IoT'yi (İnternet of Things / nesnelerin interneti) kullanarak vatandaşlarla şehir hizmetlerini birbirine bağlayan köprü görevini üstlenmektedir. Genişbanttan ekonomik açıdan çoğu üretim alanında yararlanılıyor olması, bu alandaki çalışmaların önemini de vurgulamaktadır. Örneğin, karayolu, demiryolu gibi ulaşım alanlarında elektrik gibi alt yapı hizmetlerinde ya da diğer alt yapı hizmetlerinde kullanılması, vatandaşlar, şirketler ve hükümetlerin hepsi için birer ekonomik faaliyeti ifade etmektedir (Zhen-Wei Qiang, Rossotto & Kimura, 2009: 35). Bu bağlamda, akıllı şehirler alt yapısı için gerekli sistemlere hizmet ettiğini söylemek de mümkündür. Genişbant, hem yapılan işlerin şeffaflaşması hem de kontrol edilebilir yaşam alanlarının oluşması gibi imkânlar sunmaktadır.

Genişbantın en önemli özelliği, veriyi alma ve gönderme kapasitesine sahip olmasıdır. Ancak çift yönlü etkileşimde indirme ve gönderme hızı birbirine eşit olmayabilmektedir (Selvadurai & Town, 2008: 4-5). Örneğin indirme hızı 256 Kb/s ve üzeri iken gönderme hızı 60 Mb/s ve üzeri olabilmektedir. Bu yapılanmayla ilgili hususlar ülkelerin ilgili mevzuatları doğrultusunda farklılık göstermektedir.

Genişbant teknolojilerinde kullanılan teknolojiler, genişbant hızı ve yapısındaki değişim ve yeniliklerin sonucudur (FCC, 2019). Örneğin, sayısal abone hattı (DSL), mevcut telefonlar üzerinde kullanılan bakır teller üzerinden yapılan ses ve görüntü verilerini hızlı aktarmada kullanılan genişbant erişim teknolojilerinden biridir. Bakır ağlar erişim sistemini güçlendirmektedir. Ancak yeterli değildir. DSLAM (Digital Subscriber Line Access Multiplexer) gibi servis sağlayıcılara yatırım yapılmasını gerekli kılmaktadır (LeCoursiere, 2017). Benzer biçimde kablo TV üzerinden erişimde de kablo internet ve kablo TV aynı alt yapıyı kullanmaktadır. Ancak çift yönlü etkileşim sağlanabilmesi için Hybrid Fiber-Coaxial (HFC) ağlarının sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü ağ üzerinde ne kadar çok kullanıcı olursa, ağ paylaşımı nedeniyle genişbant genişliği düşmektedir. Daha sonralarda karşımıza çıkan bir başka yenilik ise fiber optik teknolojisidir. Bakır kabloların yerini alan bu sistemde, veri ışık ile tanımlanmakta ve iletim hızı çok daha fazla olmaktadır. Bununla birlikte yüksek maliyetli olması nedeniyle her yerde kullanılır durumda değildir.

Bu sistemlerin yanında güç hattı iletişiminden de bahsetmek gerekir. Elektrik dağıtım şebekesini yüksek hızlı veri iletimine dönüştürmesi için ortam hazırlayan genişbant, veri iletim şebekesine dönüşmektedir. Elektrik şebekesinin yeterli olması nedeniyle son kullanıcı olan tüketicilerin mekânlarında kendi LAN'larını kurmalarını sağlamaktadır (Henkel, 2015).

İnternet erişim seçeneklerinden bir diğeri genişbant telsiz erişimidir. Radyo frekans iletişim ortamından internete erişim imkânı sağlamaktadır. Kablo veya özel bir bağlantı sistemi gerektirmediğinden her yerde bulunması mümkündür. Bu nedenle düşük maliyetli seçeneklerden biridir. Telsiz erişimine benzer bir başka yapılanma telsiz LAN veya wi-fi denilen sistemlerdir. Wi-fi (wireless fidelity), radyo frekans ortamında işlem yapmakta ancak 11 ile 54 Mb/s arasında kapasite sunmaktadır. Telsiz erişim noktalarının artırılması sayesinde iç ve dış mekânlarda kullanımı giderek artmaktadır. Bundan daha çok genişbant kullanımına izin veren teknoloji UMTS'dir (Universal Mobile telecommunication system). Küresel mobil iletişim sistemi, WAP ya da GPRS den çok daha üzerinde genişbant kullanım imkânına sahiptir. İnternete hızlı bağlanması, ses ve görüntü verileri hızlı bir şekilde iletilmesi ve indirilmesi bu alandaki önemli gelişmelerden biridir (Kdep, 2005).

Erişim seçeneklerinden fiziksel olarak faydalanamayan kullanıcılar için ise çift yönlü uydu teknolojilerinden yararlanabilmektedir. Uydudan genişbant olarak yararlanılması down link ve uplink (dial-up) kullanımıyla gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte maliyetli olması nedeniyle daha çok mecbur kalınan koşullarda kullanıldığı görülmektedir. Tüm bilgi teknolojilerine ek olarak kullanılan bir alternatif ise interaktif sayısal TV'dir. DVB-T (Sayısal Karasal Video Yayını), sayısala çevrilen televizyon sinyalleridir. Kullanılan kanal sayısını artırmakta ve interaktif hizmetlerin kullanılmasını sağlamaktadır (Kunert, 2009).

Sürdürülebilir kentsel kalkınma için temel başlıkları şu şekilde tanımlamak mümkündür: Doğal kaynak tüketimi, sağlam bir sosyoekonomik çevre, yeterli alt yapı, İnsan ve doğal çevreyi aynı anda göz önünde bulundurarak gelişme stratejisi, refah ve iş hayatı dengesi, kültürel çeşitlilik ve tolerans, tüketici ürün ve hizmetleri, çevre kalitesi, spor, rekreasyon ve boş zamanı değerlendirme (Tang & Lee, 2016: 515). Bilgi ve iletişim teknolojileri kentsel kalkınma başlıklarının hepsinde birincil ya da ikincil formatta yer almaktadır. Bu nedenle bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılacak yatırımlar aynı zamanda kentsel kalkınma için yapılan yatırımlar olacaktır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin istenilen düzeye ulaşması için de genişbant yatırımlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Genişbant sistemleri her geçen gün yenilenmekte veya yeni teknolojilerle farklı yararlar sağlamaktadır. Bu sistemlerin en çok kullanıldığı yerleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kesintisiz internet erişimi
- Hızlı indirme ve gönderme işlemleri
- E-ticaret
- Eğlence hizmetleri
- E-posta hizmetleri
- Bulut sistemleri
- IPTV sistemleri
- Ses, müzik, video, konferans hizmetleri
- Webinar ve Webcast gibi IP tabanlı ders, konferans gibi platformlar
- E-devlet, e-imza gibi şeffaf yönetim sistemleri
- Trafik kontrol sistemleri
- Eğitim, uzaktan eğitim (Flipped learning gibi eğitim sistemleri)
- Sağlık uygulamaları

- Online oyun sistemleri
- Emniyet alanında kullanım sistemleri (Mobesa ve Eds gibi sistemler)
- Voip (Voice Over Internet Protocol) tabanlı internet üzerinden ses görüşme sistemleri
- Akıllı sistemler

Yukarıda da görüldüğü gibi genişbant sistemlerinde sürekli alternatif teknolojiler geliştirilmekte ya da mevcut sistemler daha iyi duruma getirilmektedir. Özellikle ağa dayalı ekonomilerde genişbant ekonomisinin kullanılması hem verimlilik, üretkenlik sağlamak hem de yeni pazarların oluşmasına fırsat sunmaktadır. Bu bağlamda ülkeler arası rekabet edebilirlik konuları arasında kullanılan genişbant teknolojileri de yer almaktadır. Bunlarla ilgili mevzuatlar ve bu bağlamda yapılan yatırımlar hem ülkelerin hem de kentlerin gelecekteki yapılarını belirleyici olmaktadır.

## DÜNYADA GENİŞBANT EKONOMİSİ

Geniş bantın yayılması, yüksek hızlı veri aktarımı sağlayan teknoloji olarak tanımlanan internetin ortaya çıkmasıyla bağlantılıdır. İlk başlarda çevirmeli bağlantı (dial-up) yoluyla internete erişim sağlanırken kurum ve tüketici talepleri zamanla daha yüksek hızda erişimi kolaylaştıran teknolojilerin bulunmasına yol açmış oldu. 1990'ların ortası ve sonrası telekomünikasyon ve kablolu TV şirketleri, internet kullanımını yaygınlaştıracak hizmetler sunmaya başladı (ITU, 2012: 1).

Genişbant ekonomi, hem yerel hem de küresel boyutta düşük maliyetli, hızlı iletişim ve bilgi teknolojilerinin önemli ürünlerinden biridir. Tarihsel süreci çok eskilere gitmemektedir. İlk olarak 1970'lerde fiber optik ağlarla ekonomi merkezleri birbirine bağlanmaya başlamıştır. Genişbantın, büyük veriye (Big Data) erişim, gigabayt veri günlük transferi kolaylaştırması için esnek ve yeterince hızlı olması gerekmektedir. Bu nedenle belediyeler kentsel yeni fiber optik geniş bant altyapısının kurulması için çalışmalarını yürütmektedir (Smith, 2017: 56).

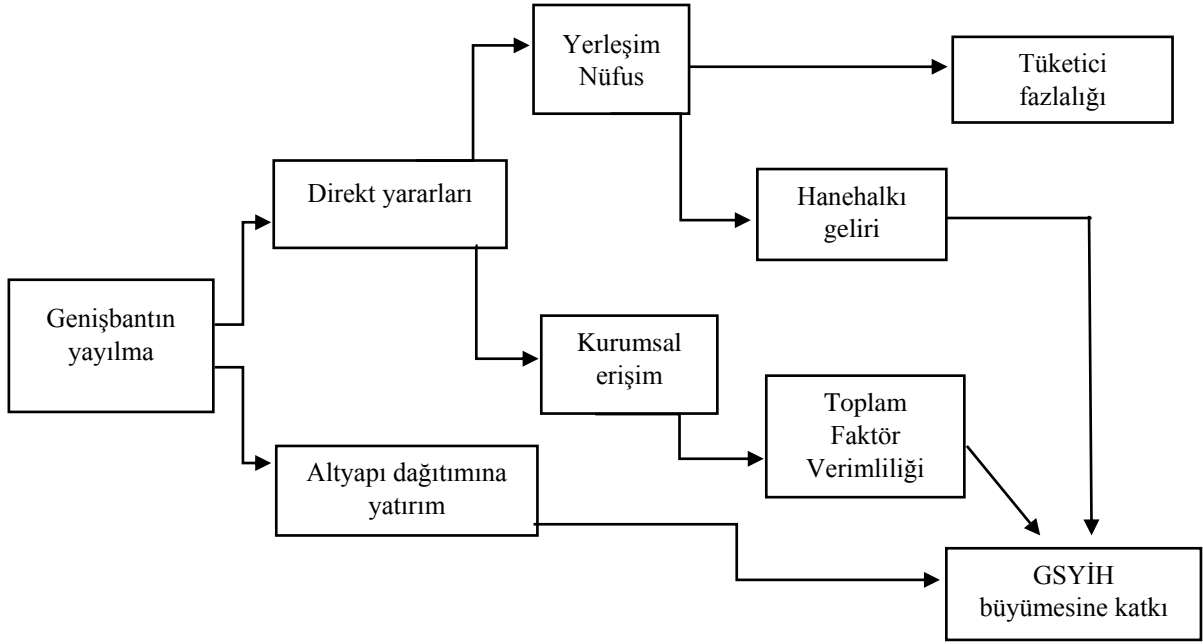
Üretkenlik, istihdam artışı yanı sıra yaşam standartlarını iyileştiren ve kültürler arası işbirliği sağlayan özellikleri sayesinde sosyoekonomik açıdan gücünü göstermiş oldu. 1992'de saniyede 100 gigabayt veri işlenirken 2014 yılında 16 bin gigabayt veri işlenmeye başlamıştır (ICF, 2019).

Kullanıcı açısından bakıldığında ise 2009'da 1,8 milyar internet kullanıcısı ve 471 milyon genişbant aboneliği bulunmaktaydı. Özellikle genişbant sermayelerinin sadece sanayileşmiş ülkelerde olmaması bu konudaki yatırımların farklı olduğunu göstermektedir (ITU, 2012: 1). Gelişmiş ülkelerdeki genişbant yatırımları, maliyetleri düşürmekte ve üretkenliği artırmaktadır. Örneğin 2002'de Amerika Birleşik Devletlerinde 155 milyar dolar, Fransa, Almanya ve Birleşik Krallıkta 79 milyar dolar kolektif artış sağlamıştır (Varian vd., 2002). Burada sözü geçen ilerlemenin nedeni genişbantın avantajlarıdır. Bu bağlamda genişbantın avantajları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Saksena and Whisler 2003):

- İnternet protokolü (IP) ağlarının yayılmasına katkıda bulunan yüksek bağlantı hızı
- "e" (elektronik) yapıdan "u" (her yerde erişim) yapısına geçiş: her zaman, her yerde açık ve kullanıcının konumuna uygun olması.
- Gelişmiş multimedya uygulamalarına imkân vermesi (Örneğin, çevrimiçi video içeriğine daha fazla erişim).
- Düşük maliyetli telekomünikasyon hizmetlerinin sağlanması (işlem maliyetlerinin düşmesine karşın yüksek müşteri ilişkileri sağlanması gibi).

- Kritik verileri ve gizli görüşmeleri korumak ve farklı platformlar, uygulama ya da ortamlar arasında güvenlik sağlamak için çapraz platform güvenliği sağlaması.
- Ağ ve bilgi hizmetlerde tamamlayıcı ürünlerin geliştirilmesi ve küresel boyutta eş zamanlı şeffaf rekabeti teşvik edici olması.

Yukarıdaki özellikler ve genişbantın karmaşık yapısı bu bağlamdaki ekonomik faydasını anlamak açısından biraz zor olabilir. Bu durumu kısaca, üretim ve hizmetlerde kullanılan ağ altyapısının geliştirilmesi, genişbant alt yapısının geliştirilmesidir demek mümkündür. Genişbant bildirimlerinin ekonomik etkilerini ise aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (ITU, 2012:3):



Şekil1. Genişbantın Ekonomik Etkileri

Şekil1’den de anlaşılacağı gibi genişbant, ekonomik büyüme, verim artışı, istihdam, tüketici rantının yaratılması ve firma etkinliklerinin iyileştirilmesi sosyoekonomik unsurlar üzerinde etkili olmaktadır.

Cisco (2016) yaptığı çalışmaya göre, 2011-2016 arasında küresel internet kullanımı 2,3 kat artmıştır. 2020 sonunda 2,7 kata çıkacağı öngörülmektedir (HGM, 2017:7).

Örneğin, Orta ve düşük gelirli 120 ülke analizinde internet erişiminde genişbantın %10 artışının etkileri 66 yüksek gelirli ülkede GSYİH’da %1,38, 54 düşük gelirli ülke analizinde %1,21 artış sağladığı anlaşılmıştır (Zhen-Wei Qiang, Rossotto & Kimura, 2009).

Genişbantın değeri, genişbant dağıtımını, kullanımını sübvans eden federal, eyalet veya yerel yönetimlerin yaptığı yatırımlarla bağlantılıdır. Bu nedenle hükümet kalkınma planlarında ve yerel kalkınma planlarında genişbant kredi programı, dijital bölünme hibeleri, teknolojiye dayalı kalkınma programları ve belediyelerin yürüteceği projelere ihtiyaç doğmaktadır (Lehr, Osorio & Gillet, 2006). Bu bağlamda yapılan çalışmalarda da artış olduğu gözlenmektedir. Genişbant mücadelesi, dijital Gelişim Genişbant Komisyonu ve diğer Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) en önemli kaynak olduğunu söylemek mümkündür (CTO, 2010).

Sektörler boyutunda tek tek değerlendirildiğinde her biri için önemli farklı açıdan kendini yenilemektedir. Örneğin, yoğun teknoloji kullanımı gerektiren alanlardan biri medya endüstrisidir. 2017’de küresel boyutta oyun sektörünün 100 milyar dolardan daha fazla üretildiği görülmektedir (Shepard & Spillane, 2019). TV yayınları açısından oyunculuk sektörü, eğlence rekreasyon alanının tümüne de etki eden bu üretim artışı sosyoekonomik düzeyde birçok açıdan etki oluşturabilmektedir.

2013-2016 yıllarına ait bilgilere göre, Türkiye’ de genişbant kullanılan internet temelli sistemlerin haneçi bulundurma oranı %30’dan %74’e yükselmiştir. Bugün %90'lara ulaşan bu orandaki sistemler sürekli yenilenen teknolojileri kapsamaktadır. İnternet üzerinden yayın yapan dergi ve gazete sayısı ise 2000 yılında 92, 2006 yılında 636, 2017 yılında 1033’e yükselmiştir. (TÜİK, 2013-2017). Okuyucu kitlesinin genişliği, bilgiye erişimin kolaylığı, maliyetlerin düşüklüğü, kâğıt israfının azalması gibi birçok yönden etkililiği olan internet tabanlı erişim imkânları her yıl artarak ülkeye sosyoekonomik değer kazandırmaktadır.

AB gelecekte yaşanabilir bir dünyaya sahip olmak adına çalışmalarını sürdürmektedir. AB 2020 Stratejisi, sürdürülebilir kalkınma boyutunda yedi temel girişim üzerinden yürütülmüştür. Yenilikçilik, eğitim, iklim, enerji ve hareketlilik, rekabetçilik, istihdam ve vasıflılık, yoksullukla mücadele ve dijital toplum başlıklarıyla alt stratejiler oluşturulmuştur. Dijital toplum girişimi aynı zamanda diğer başlıklardaki stratejilerde de odaklanan unsurlardan biridir. Dijital toplum stratejileri ise şu şekilde açıklanabilir (TOBB, 2011:22):

- Dijital tek pazarın oluşturulması,
- BİT ürün ve hizmetlerinin daha fazla işbirliği içinde kullanımı için genel çerçevenin çizilmesi ve standartların geliştirilmesi,
- İnternet güvenliğinin artırılması,
- Daha hızlı internet erişiminin ve geniş bandın yaygınlaştırılması,
- BİT Sektöründe Araştırma ve Geliştirmenin teşvik edilmesi,
- Dijital kullanım yeteneğinin ve dijital içeriğin geliştirilmesi,
- İklim değişikliği ve yaşlanan nüfus gibi sosyal ve çevresel meselelerle baş edilmesinde BİT’in etkin ve kapsamlı bir şekilde uygulanması

Bu bağlamda ülkeler birçok faaliyet gerçekleştirmiştir. İsveç hükümeti, fiber şebekeler için fon sağlamış, belediye ve yerel işletmeciler Bilgi Teknolojileri Kanunu kapsamına dâhil edilmiştir. Yüksek genişbant yaygınlığı için halen çalışmalarını yürütmektedir. Avustralya Ulusal Genişbant Şebekesi adıyla plan yapmıştır. Bu amaçla kurulan şirket bünyesinde kırsal kesimde de genişbantın yayılması için çalışmalar devam etmektedir. Kanada’da kar amacı olmayan Ucnnet (Yukarı Kanada Şebekeleri) kurulmuştur. Aynı şekilde federal hükümet kırsal kesimin kalkınması adına genişbant yaygınlığını artırma çabasıdadır. Fransa’da ise yatırımlar ulusal değil bölgesel yapılmaktadır. Yerel yönetimler, devletin biriktirme fonundan yararlanarak kırsal ve gelişmiş kentler arasındaki farkı azaltmaya çalışmaktadır. İngiltere’de özel sektör yatırımlarıyla genişbantın tüm ülkeye yayılmasını hedeflemiştir. Portekiz hükümeti, özel sektöre genişbant için yapılacak yatırımlara teşvik vereceğini duyurmuştur. Japonya’da devlet bazı yatırımlarda bulunurken, özel sektörden yapılan yatırımlara da teşvik vererek genişbantın yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Yerleşik operatörlerle devletin yaptığı anlaşmalar doğrultusunda ülkede çalışmalar devam etmektedir. Malezya’da kamu özel ortaklığı modeli tercih edilmiştir. Hükümet, altyapı yatırımlarının düzenlenmesi için ülkeyi 3 ayrı bölgeye ayırmıştır. Güney Kore’ye bakıldığında da hükümet katkısıyla başlatılan BcN projesi ve sonrasında başka işbirlikleriyle hükümet sektör çalışmaları dikkat çekmektedir (TOBB, 2011: 26-31). Türkiye’deki özel sektör yatırımları ve hükümetin eylem planı ile genişbant

yaygınlaştırılması yıllara göre artış göstermektedir. 2018 yılı itibariyle internet kullanan birey oranı %72,9 olmuştur. Her on haneden sekizinde internet erişimi olduğu tespit edilmiştir. E-devlet hizmetlerinden yararlanma oranı da %45,6'yı bulmuştur (TÜİK, 2018).

Yerel boyutta yapılan projeler ulusal verilerdeki artışı sağlamaktadır. Kentsel ya da bölgesel kalkınma stratejilerinde yer alan genişbantın yaygınlaştırılması bu açıdan tekrar değerlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Örneğin, Fransa'nın Auvergne bölgesinde tüm nüfusun %95'inin 512Kbit/sn hızla erişim sağlaması hedef alınmıştır. Proje telecom ve yerel yönetim işbirliğiyle sürdürülmektedir. İngiltere'nin güneyindeki Cornwall bölgesinde 2015'de bölgesinin %80'ine erişim imkânı hedefine ulaşılmıştır. AB'nin yakınsama projesi olarak sürdürülmektedir (HGM Raporu, 2017: 39).

Çalışmalar ve örneklerde de görüldüğü gibi genişbant yaygınlığının artırılması için hükümet ve özel sektör işbirliği en çok kullanılan stratejilerdendir. Özellikle işsizlik, kırsal bölgelerde imkânların artırılması, ihtiyaçların giderilmesi, e-ticaret gibi imkânlarla merkezi olmayan kentlerde de iş yapılabilmesi ve herkesin bilgiye erişim hakkına sahip olması gibi kalkınma faaliyetlerin genişbant yaygınlığıyla aynı doğrultuda olması dikkat çekmektedir. Sosyoekonomik etki alanlarının her biri hem yerel hem de ulusal sürdürülebilir kalkınma planlarındaki faaliyetler üzerinde dolaylı ya da dışsal etki oluşturmaktadır.

### **Sosyoekonomik Etki Alanları**

Genişbant yaygınlaştırılması için geliştirilen teknolojiler ve genişbantın yaygınlaşması sayesinde sosyoekonomik birçok alanda fayda sağlanmaktadır. Bunların bir kısmı direk etki ederken bir kısmı da oluşturdukları dışsallık üzerinden etkilemektedir. Yerel ve küresel boyutta etki sağlayan genişbant kullanımı, bölgeler arası farklılıkların azaltılmasında kullanılabilir bir araç niteliğindedir.

*Ekonomik etkisi:* Genişbant sistemlerinin ekonomik açıdan ölçümü çok kolay olmamaktadır. Özellikle kısa dönemli kullanımlarda elde edilecek veriler yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte uzun dönemde genişbant kullanımının artması sonucunda ekonomik katkısını görmek mümkün olabilmektedir.

Genişbant erişim teknolojisinin ekonomik katkısı yalnızca iletilen bilgilerle gerçekleşmektedir. Bununla ilgili en çok OECD ülkeleri üzerinde yapılan araştırmalar yer almaktadır. Bu çalışmalarda öncelikle sabit teknolojinin ölçümünden hareketle etkisi ölçülmeye çalışılmış ve çalışmalarda olumlu etkiler oluşturduğu tespit edilmiştir (Shideler, Badasyan, & Taylor, 2007; Bojnec & Ferto, 2012; Chavula, 2013; Katz, 2012; 2014). Söz konusu çalışmalar genişbantın yaygınlaşması sayesinde bireylerin refah düzeyinde artış, sosyal imkânlarda çeşitlilik, yeni iş alanları ve istihdam gibi faaliyetlerin dolaylı olarak ekonomide etki oluşturduğunu göstermektedir.

*Yeni iş yaratma:* Hem ağ etkilerinden kaynaklı alt yapılara ait işler hem de bunların ekonomik faaliyete icra edildiği yeni iş kolları oluşmaktadır. Doğrudan ve dolaylı işlerden kaynaklanan hane halkı harcamaları aynı zamanda istihdam sağlamaktadır (Katz, 2014:35).

Örneğin, sektörlerdeki altyapı çalışmalarında genişbant fiber kurulumları ve bakım için teknik personele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu benzer birçok sektördeki çalışmalarda direk ya da dolaylı olarak yeni iş kollarının oluşmasına ve bundan dolayı da istihdama yol açmaktadır.

Crandall vd. (2003) hanehalkı kullanım oranını %60'tan %95'e çıkararak, 63,6 milyar ABD doları yatırımın istihdam üzerindeki etkisini tahmin etmeye çalışmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, on yılda 140.000 iş yaratılması ve toplam iş hacminin 1,2 milyona yükselmesi gibi bir sonuç elde

edilmiştir. Bu ve benzeri çalışmalar (Atkinson, Castrol & Ezell, 2009; Katz vd. 2008) genişbant yatırımları sayesinde, yeni iş kollarının ve istihdamın artacağına yönelik sonuçlara varılmıştır. Geniş bantın inovasyon ve ağ etkileri şeklinde iki farklı dışsallık yaratarak yeni istihdam alanlarına ve mevcut istihdamın artışına etki oluşturduğunu söylemek mümkündür.

*Verimlilik artışı:* Bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılan yatırımlar sonucunda, elde edilen değerler artmaktadır. İşgücünün dijitalleşmesi, gelir artışı, maliyet düşüşü ve hızlı hareket etme gibi verimlilik unsurları mümkün olmaktadır (Dal, 2016). Verimliliği etkileyen unsurlar içsel ve dışsal olarak ayrılmaktadır. Sözü geçen unsurlar içsel unsurlar olarak tanımlanabilir. Beşeri sermaye, vergi sistemi, rekabet ortamı, düzenleyici çevre, kurumsal kalite gibi unsurlar da dışsal unsurlardır (Beyaz Kitap, 2018: 6). Genişbantın yaygınlaşması bireysel, işletme temelinde ya da toplumsal açıdan verimlilik artışı sağlamaktadır.

*Hanehalkı gelir artışı:* Araştırma sonuçlarına göre, genişbanttan yararlanan hanehalkının gelirlerinde, kullanmayanlara göre artış görülmektedir. Buradaki gelir artışıyla ilgili durumlar, bilgiye kolay erişim, çevirmeli ağ bağlantısı maliyetlerinin kalkması, bazı hizmetlere internet üzerinden ulaşarak masrafların azaltılması, işgücü kaynaklarına ulaşım ve haberleşme gibi farklı birçok konuyu kapsamaktadır.

De Los Rios'un (2010) 2007-2009 yılları arasında yürüttüğü çalışma ve Kart & Callorda'nın (2016) çalışması bu konuda ki tespitlere örnek olarak gösterilebilir. Yoksulluğu azaltıcı etkisi olduğu anlaşılan çalışmada seçilen bir grup ve içindeki kontrol grubunda bazı ilçelere ilk kez sabit genişbant hizmetine erişilebilmiştir. Bu durum il düzeyinde (Peru) genişbant penetrasyonunda önemli bir artış sağlamıştır. Bu bağlamda, erişimi olan ailelerdeki gelişimle ilgili gözlemler, olumlu sonuçlar olduğunu göstermektedir.

*Tüketici rantına etkisi:* Tüketici fazlası, bir tüketicinin gerçekte ödediği fiyatın, ödemeye hazır olduğu fiyattan daha az olduğunda oluşur. Talep eğrisi ise, tüketicilerin özel yarar beklentilerine dayanarak varsayımsal bir mal için ödemeye hazır oldukları fiyatı gösterir. Bir başka deyişle, tüketici rantı, tüketicilerin beklenen genişbant fiyatlarından daha düşük fiyatlara satın alınması nedeniyle elde ettiği faydadır. Greenstein & McDevitt'in (2009), tüketici rantı üzerine yaptığı çalışmada genişbant kullanımının beklenen değer çok altında olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla tüketicilerin satın almayı kabul ettiklerinden daha düşük bir fiyat ile sağlanan fayda tüketici rantı olmaktadır.

*Eğlence etkisi:* Genişbant, görsel efektler ve animasyon (sanal gerçeklik ve 3D ürünler dâhil), etkileşimli multimedya (örneğin web siteleri, CD-ROM'lar) ve yazılım geliştirme, bilgisayar ve çevrimiçi oyunlar, eğitim multimedya (e-learning) ve dijital film ve TV prodüksiyonu ile film ve TV post-üretim gibi birçok alanda kullanılmaktadır (AIMIA 2005:3). Bu sistemler, hem eğlenme hem bilgiye erişim hem de interaktif etkileşimli sosyalleşme araçları üzerinde etki oluşturmaktadır.

Film endüstrisi genişbant kaynakları şirketi FİBRE (2003), film ve dizi çekimlerinde animasyon, özel efektler ve elektronik donanımlar için yararlanan bu sistemlerin endüstriye katkısını vurgulamaktadır. Üretim sektörlerinden biri olan eğlence sektöründe genişbant yayılımının artması bu alandaki faaliyetlerin kalitesini, verimliliğini ve dolayısıyla karlılığını da etkilemektedir.

*Firmalardaki mikro etkiler:* Özellikle dijital kullanımın artması ve sistemlerde kullanılan genişbant, bireysel olarak firmalardaki gereksiz işgücünü azaltırken, nitelikli işgücüne sahip olma imkânı vermektedir. Ayrıca yönetim bilgisinin firma içindeki ağı yansıtılması, firma içi haberleşme ve bilgi transferinin kolaylaşması, müşteri ve tedarikçilerle güçlü ilişkiler ve hızlı



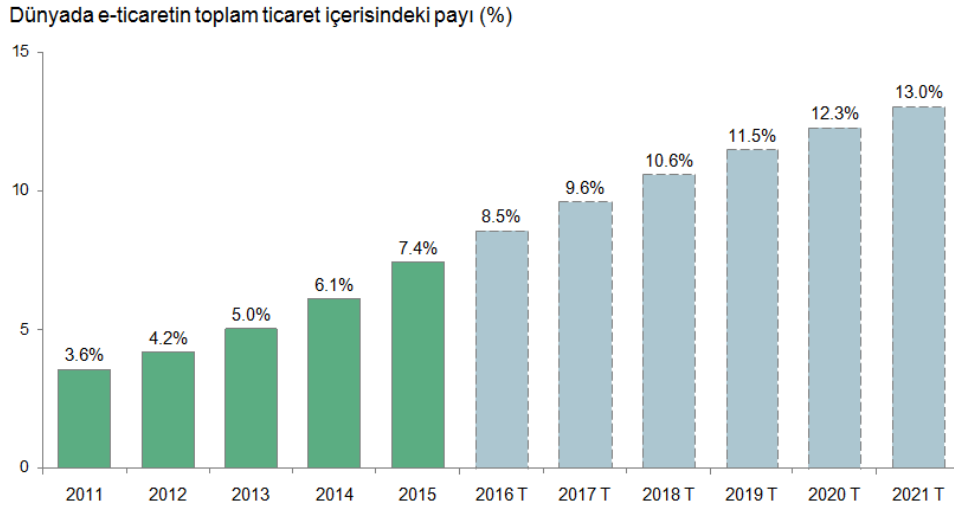
iletişime geçilmesi, istek, öneri ve şikâyetlere ulaşım kolaylığı gibi firmanın genelinde ve departmanlarına özgü, etkililik de sağlanabilmektedir (Collins, Day & Williams, 2007: 14).

*Ticaretin gelişimi:* Dijitalleşme, bilgi ve iletişim teknolojileri denildiğinde ticaretin en önemli alanlarından biri e-ticarettir. Dünyada geçmişten bugüne e-ticaret üzerinden gerçekleşen tüm ticari işlemlerin firmalara ve ülkelere katkısı geleneksel ticaret eylemlerinden daha çoktur.

Kendi literatürünü oluşturarak, B2B, B2C vb. gibi farklı e-ticaret iş modelleriyle sürdürülen e-ticaret sisteminin gelişmesinde genişbantın yayılmasının etkisi çok fazladır.

Bir iş modeli olan e-ticaret, ürün ve hizmetler için oluşturulan değer zincirinin bilgi ve iletişim teknolojileriyle yapılandırılmaktadır (OECD, 1999). Genişbant yayılımı ile e-ticaret faaliyetlerinde dünyada artış gözlenmektedir.

Dünya nüfusu 2016'da 7,4 milyara ulaşmıştır. Bunun 3,4 milyarı internet kullanıcısıdır. Dünyada e-ticaret 1,6 trilyon dolarlık işlem hacmine ulaşmıştır. 2020 sonunda 3 trilyon olacağı tahmin edilmektedir (TÜSİAD, 2017: 16). Türkiye'de e-ticaret Pazar büyüklüğü 2016'da 17,5 milyar iken 2017'de 42,2 milyara ulaşmıştır. Genişbantın yaygınlaşması sayesinde dünyada e-ticaretin toplam ticaret içindeki payı ise çok hızlı artış göstermektedir.



Şekil2. Dünya ticaretinde e-ticaretin payı (2011-2021)

Kaynak: TÜSİAD e-ticaret Raporu (2017)

*Sağlık hizmetleri:* genişbant kullanımının yaygınlaşması ve genişbant sistemlerindeki gelişmeler, sağlık sektöründe de etki alanına sahiptir. Sağlık eğitimleri ve e-devlet hizmetlerinin kullanımında fayda sağlamaktadır. Vatandaşların sosyal refahını artıran bu sistemler aynı zamanda ilgiye hızlı ulaşım, işlemlerin kolay ve hızlı gerçekleştirilmesi, işlem maliyetlerinde düşüş ve uluslararası platformda bilgilerin paylaşımını mümkün hale getirmektedir (Collins, Day & Williams, 2007: 21). Genişbantın olumlu ekonomik etkileri aynı zamanda dijital vatandaşlık uygulamalarını kolaylaştırır ve sosyal sermayeyi artırır (Prieger, 2013).

Genişbant yayılımı, e-sağlık hizmetlerinde gelişim sağlamaktadır. Senkron servisler hastalarla ve sağlık sistemi içindeki ilgili kişilerle hızlı ve doğru iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Ayrıca sağlık hizmetlerinde kullanılan birçok tanı ve görüntüleme aracında genişbant

kullanılmaktadır. Hızlı ve kolay biçimde hastaya ait bilgilerin işlenmesi, hastalık tanı ve tedavisini kolaylaştırmaktadır. Bunların dışında e-psikoloji gibi uygulamalarla bireylere oturdukları yerden sağlık hizmetlerine erişim imkânı da sunabilmektedir (NOIE, 2004). Sağlık hizmetlerinden genişbantın yaygınlaşmasının en çok kullanıldığı alanlar aşağıdaki gibidir (FTTH Council Europe, 2018):

- Bedensel fonksiyonların temel izlemesinin yapılması (örneğin, kan basıncı ve kalp atış hızı).
- Çevrimiçi fitness merkezleri. (insanların fitness merkezine gitmeden egzersiz yapmasını sağlar).
- Sağlık eğitimi. (Katılımcılar canlı yayına katılabilir, katılabilir, kişisel bir antrenman seansında iletişime imkân tanır).
- İnternet üzerinden ev sağlık yardımı (Acil durumlar ya da basit sağlık ihtiyaçları için sağlık kurumuna gitmeden ve vakit kaybetmeden ulaşılabilmesi).

*Eğitim:* Bir ülkenin kalkınma ve refah düzeyinin belirlenmesinde en önemli unsurlardan biri eğitimidir. Eğitim ve eğitimde kullanılan teknolojiler, bireylerin yaşam boyu öğrenme ve bilgiye erişim imkânlarında etkili olmaktadır. Bu bağlamda genişbantın yaygınlaşması internet uygulamaları ve internet kullanımı aracılığıyla, birey eğitimi ve beceri kazanımları açısından değer kazanmaktadır.

Örneğin, e-öğrenme (e-learning) için geliştirilen teknolojiler; bireylerin, eğitimcilerin, kurumların bilgiye erişim, paylaşım ve saklanıp daha sonra yararlanılmasında kullanılabilir. Bireylerin internet üzerinden ulaştıkları ağlar üzerinden yürütülen bu sistemler, eğitim eşitliği fırsatı da sağlamaktadır (Collins, Day & Williams, 2007: 22).

*Finansal hizmetler:* Teknoloji uygulamaları açısından en gelişmiş sektörlerden biri finans sektörüdür. Bugün bankacılık, sigortacılık gibi finansal sektör aktörleri genişbant sistemlerini yoğun biçimde kullanmaktadır. Yüksek güvenli alışıveriş, para transferi, EFT, havale gibi işlemlerin çok hızlı ve kolaylıkla küresel boyutta yapılmasına imkân sağlamaktadır. Özellikle internet bankacılığı sisteminin kurulması ve bugünkü aşamaya gelmesi genişbant teknolojilerinde gelişime bağlı olduğu gözlenmektedir.

*Sektörel etkileşim:* Yerel ve küresel boyutta işletmelerin başka işletmelerle işbirliğine girmesi, toplum ihtiyaçlarının tespiti ve dünyanın bir ucundan diğerine ürün ve hizmet arzının gerçekleştirilmesi genişbantın yaygınlaşmasıyla mümkün olmaktadır. İnternet tabanlı iletişim ağları sayesinde ve dijital imza ya da karekod ile güvence altına alınan gizli yazışmalar, protokoller, işletmelerin sürekli bir araya gelmesi, uzun görüşmeler yapmasına gerek kalmadan hızlı, sürekli ve interaktif biçimde haberleşmesini, ilişki kurmasını ve denetleme imkânını sunmaktadır. Hem işletme gelişimi, hem istihdam hem, ürün ve hizmet kalitesinde artış sağlanması bu şekilde mümkün olabilmektedir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Genişbantın yaygınlaşması, sosyoekonomik unsurlara direk ya da dolaylı etkilemektedir. Bir kentin kalkınma imkânları kısıtlı iken genişbantın yaygınlaştırılmasıyla belirli açılardan beklentiler karşılanabilmektedir. Genişbant yatırımları coğrafik, jeopolitik, antropolojik ya da iktisadi kısıtlara takılmamaktadır. Bu nedenle birçok yatırımdan daha kolay gerçekleştirilme ihtimaline sahiptir.

Genişbant yatırımları, hem küresel ekonomiyi daha yükseğe taşımada hem de sürdürülebilir sosyoekonomik büyüme yaratmada önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, su, elektrik, yol,

demiryolu gibi temel ihtiyaç alanlarında kullanılan genişbantın yaygınlaştırılması sosyoekonomik gelişiminde temel özelliklerden biri haline gelmiştir. Bununla birlikte yatırımlarda sadece altyapıya odaklanılmamalı, yerel düzeyde hizmet gelişimi, eğitim, okuryazarlığın artırılması gibi herkesin kullanabileceği alanlarla desteklenmelidir (Broadband commission, 2012).

Genişbantın yaygınlaştırılması, küçük üreticilerin ve perakendecilerin küresel platformda varlığını gösterebilmeleri açısından bir fırsattır. Bu bağlamda, küçük firmaların belediye işbirliği ile sürdürülebilir kentsel sosyoekonomik kalkınmalarında etkili olacaktır. Mevcut çalışmalar, genişbant sektöründeki özel sektör yatırımlarının artması için kamuya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Hükümet ve özel sektör işbirliği olan projelerin daha kısa zamanda gerçekleştiğini ve daha çabuk verimlilik artışı sağlandığını söylemek mümkündür.

Geniş Bant Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu tarafından yayımlanan rapora göre, çok fazla ilerleme kaydedilmesine rağmen, bazı gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin durumunda dijital altyapıya yatırım yapmak için daha çok yatırıma ihtiyaç olduğu ve dijitalleşmede geri kaldıkları belirtilmektedir (Broadband Comission, 2018). Bu nedenle, kalkınma düzeyi yüksek ülkelerin diğer ülkelere daha çok genişbanta yatırım yaptıkları ve kalkınma planlarında öncelikli alt yapı çalışmaları ve bilgi iletişim teknolojilerine yer verdikleri görülmektedir.

Bir ülkede ekonomik büyümenin temel unsuru üretimde artış ve verimlilik sağlanmasıdır. Bununla birlikte ekonomik büyüme tek başına kalkınma sağlamamaktadır. Ekonomik değer yaratan unsurlar kadar refah düzeyi, yaşam memnuniyeti, eğitim, ulaşım, sağlık hizmetleri, eğlence ve rekreasyon gibi alanlarda da ilerleme sağlanması önemlidir. Bu bağlamda genişbantın yaygınlaşması, sözü geçen unsurlar ve diğer sosyokültürel unsurlarda da etkili olmaktadır.

Bir ülkede kırsal kesimin ve yoksulluğun azaltılması ise temel kalkınma planı amaçlarındandır. Genişbant yatırımları, şehirler arasındaki farkı azaltmak açısından fırsattır. Araştırmalarda da görüldüğü gibi genişbant birçok yatırımdan daha avantajlı durumdadır (Townsend vd. 2013; NOIE, 2004; De Los Rios, 2010; Kart & Callorda, 2016)

Genişbant sadece ekonomik gelişmenin bir sonucu değil, aynı zamanda bir neden olarak da düşünülmelidir. Giderek daha fazla bilgiye dayalı bir dünya ekonomisinde, genişbant ağlar, bilgi içeriği, hizmet ve uygulamaların arz ve tüketiminin aktığı ekonomik faaliyetlerin önemli kaynakları olacağı kanaati oluşturulmalıdır.

Genişbantın yaygınlaştırılması, bölgeler ve ülkeler arası rekabet araçlarından biri haline gelmiştir. Bu bağlamda mevcut kamu alt yapısının paylaşımı ve özel sektörle işbirliği yapılması genişbantın yayılmasını sağlayacaktır. Bu alandaki yatırım teşviklerinin artırılması, gelecekte ülkelerin üstünlük sağlayacağı alanlardan birine yatırım yapılması anlamına gelmektedir.

Yüksek hızlı genişbantın, sosyoekonomik faydalarının daha fazla araştırılması gerekmektedir. Genişbant politikalarının sosyoekonomik faydalar göz önünde bulundurularak yenilenmesi önerilmektedir.

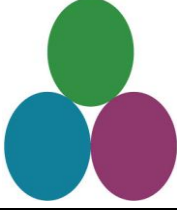
## **KAYNAKÇA**

AIMIA (2005). The Australian Interactive Media Industry Association Report 2005.

- Atkinson, R., Castro, D. & Ezell, S.J. (2009). *The digital road to recovery: a stimulus plan to create jobs, boost productivity and revitalize America*. The Information Technology and Innovation Foundation, Washington, DC.
- Beyaz Kitap (2018). Toplam Faktör Verimliliği İçin Politika Çerçevesi Geliştirilmesine Destek Projesi.
- Bojnec, Š., & Ferto, I. (2012). Broadband Availability and Economic Growth. *Industrial Management & Data Systems* 112 (9). Emerald Group Publishing Limited: 1292–1306.
- Broadband Commission (2012). *Broadband is essential for social and economic development*. Open Letter from the Broadband Commission to the G20 Leaders Meeting.
- Broadband Commission (2018). *The State of Broadband: Broadband catalyzing sustainable development*. <http://reports.broadbandcommission.org/state-of-broadband-2018/recommendations-for-boosting-broadband/> (Erişim tarihi: 26.04.2019).
- Chavula, H. (2013). Telecommunications Development and Economic Growth in Africa. *Information Technology for Development* 19 (1). Taylor & Francis: 5–23.
- Collins, P., Day, D. & Williams, C. (2007). The economic effects of broadband: an Australian perspective. *Research Statistics And Technology Branch. Department of Communications, Information Technology and the Arts*
- Crandall, R., Jackson, C., & Singer, H. (2003). *The Effect of Ubiquitous Broadband Adoption on Investment, Jobs, and the U.S. Economy*. Washington DC: Criterion Economics.
- CTO (2010). Commonwealth Telecommunication Organisation. *The Socio-Economic Impact of Broadband in sub-Saharan Africa: The Satellite Advantage*.
- Dal, B. (2016). *Sürdürülebilir Verimliliğin Esasları. Perakaende Teknolojileri Sempozyumu Prezantasyonu*.
- De Los Ríos (2010). *Impacto del Uso de Internet en el Bienestar de los Hogares Peruanos: Evidencia de un panel de hogares 2007-2009*. 2010. Lima: Diálogo regional sobre Sociedad de la Información, 23.
- Henkel, R. (2015). *EU Broadband Vision. State and Future of Broadband Technologies*. Brussel: DG.
- FCC (2019). *Federal Communication Commission. Types of Broadband Connection*. <https://www.fcc.gov/general/types-broadband-connections> (Erişim tarihi: 25.03.2019).
- FTTH Council Europe (2018). *What Fibre to the Home can do for your community. Fibre to The Home Council Europe*.
- FIBRE (2003), *Submission by AusFilm to the House of Representatives Standing Committee on Communications, Information Technology and the Arts, Inquiry into the Future Opportunities for Australia's Film, Animation, Special Effects and Electronic Games Industries*,
- ICF (2019). *İntelligent Communities Forum. The broadband Economy*. [https://www.intelligentcommunity.org/the\\_broadband\\_economy](https://www.intelligentcommunity.org/the_broadband_economy) (Erişim tarihi: 30.03.2019).
- ITU (2012). *Impact of Broadband on The Economy*. ITU Universe: Broadband Series.

- Saksena, A. & Whisler, A. E. (2003). Igniting the Next Broadband Revolution. *Journal of Outlook Accenture*. (Erişim tarihi: 21.03.2019).
- Hal, V., Litan, R. E., Elder, A. & Shutter. J. (2002). *The Net Impact Study*. [http://www.netimpactstudy.com/Net\\_Impact\\_Study\\_Report.pdf](http://www.netimpactstudy.com/Net_Impact_Study_Report.pdf). (Erişim tarihi: 31.03.2019).
- HGM (2017). Haberleşme Genel Müdürlüğü, Ulusal Genişbant Stratejisi ve Eylem Planı (2017-2020).
- İslam, R.; Selvadurai, N. & Town, G. (2008). Wireless Broadband Technologies for Regional and Rural Australia. *Telecommunications Journal of Australia*, 58(2-3): 1-28.
- Katz, R. (2012). *Impact of Broadband on The Economy: Research to Date and Policy Issues*. Geneva: International Telecommunication Union.
- Katz, R. and Berry, T. (2014). *Driving demand of broadband networks and services*. London: Springer.
- Katz, R. (2014). *Economic and Social Impact of Broadband and Development of Digital Agendas*. ITU/BDT Regional Economic and Financial Forum of Telecommunications/ICTs for Latin America and the Caribbean, San Jose, Costa Rica.
- Katz, R. and Callorda, F. (2016). *Assessment of the economic impact of telecommunications in the Middle East and North Africa*. Cambridge: Columbia Institute for Tele-Information Working Paper.
- KDEP (2005). *E-Dönüşüm 2 Numaralı Eylem Raporu*. <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/strateji-ve-eylem-planlari-2/kisa-donem-eylem-planlari/> (Erişim tarihi: 14.03.2019).
- Kunert, T. (2009). *Interactive TV Applications and Their Context of Use (Chapter 4)*. Inside User-Centered Interaction Design Patterns for Interactive Digital Television Applications, Human-Computer Interaction Series. Switzerland: Springer.
- LeCoursiere, D. (2017). Digital Subscriber Line (Dsl) Service Guide. Regulations, Rates, and Charges. *Clay County Telephone Cooperative d/b/a Endeavor Communications report*.
- Lehr, W. H., Osorio, C. A., Gillet, S. E. & Sirbu, M. A. (2006). *Measuring Broadband's Economic Impact*. Broadband Economic Impact Final Report.
- NOIE (2004). *Productivity growth in Australian manufacturing*, NOIE Occasional Economic Paper, Canberra.
- OECD (1999). *Defining and Measuring E-Commerce: A Status Report*.
- OECD (2007). *Broadband and The Economy*. Ministerial Background Report.
- Prieger, J.E. (2013) The Broadband Digital Divide and the Economic Benefits of Mobile Broadband for Rural Areas. *Telecommunications Policy*, 37(6-7): 483-502.
- Shepard, S. & Spillane, S. (2019). *Economic and Social Impact of Broadband in Berkshire*. Prepared by Adroit Economics For and on behalf.
- Shideler, D. , Badasyan, N., and Taylor, L.. (2007). The Economic Impact of Broadband Deployment in Kentucky. *Regional Economic Development*, 3: 88–118.
- Smith, S. (2017). The Economic Development Benefits of Broadband. *Economic Development*, 5: 54-56.

- Tang, H. & Lee, Y. (2016). The Making of Sustainable Urban Development: A Synthesis Framework. *Sustainability*, 8(5): 492-520.
- TOBB (2011). Türkiye Telekomünikasyon Meclisi. Genişbant, Fiber Optik Altyapı Prensipler ve Modeller Raporu.
- Townsend, L., Sathiaselan, A., Fairhurst, G. & Wallace, C. (2013). Enhanced Broadband Access as a Solution to the Social and Economic Problems of the Rural Digital Divide. *Local Economy*, 28(6): 580-595.
- TÜİK. (2013). *Türkiye İstatistik Kurumu Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması*. <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=96&locale=tr> (Erişim tarihi: 10.04.2019).
- TÜİK. (2016). *Türkiye İstatistik Kurumu Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması*. <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=96&locale=tr> (Erişim tarihi: 10.04.2019).
- TÜİK (2018). *Türkiye İstatistik Kurumu Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması*. [http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt\\_id=1028](http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1028) (Erişim tarihi: 11.04.2019).
- TÜSİAD (2017). Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret. Yayın No: TÜSİAD-T/2017, 04-587.
- Zhen-Wei Qiang, C., Rossotto, C. M. & Kimura, K. (2009). *Economic Impacts of Broadband in Extending Reach and Increasing Impact*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank.



**Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**

2019, 3(4): 98-109.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.137](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.137).

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### **Türkiye Ekonomisinde Döviz Kuru Dalgalanmalarının Araba İthalatı ve İhracatına Etkisi: 2001-2018 Dönemi**

Baslan Makhseda, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, e mail: [baslanmakhseda@stu.aydin.edu.tr](mailto:baslanmakhseda@stu.aydin.edu.tr).

#### **Öz**

Bu çalışmada, döviz kuru değişimleri ile ülkenin ithalatı ve ihracatı arasındaki korelasyonun açıklanması, döviz kurundaki değişiklikler ile Türkiye'de araç ihracatındaki değişim arasındaki uzun vadeli korelasyonun varlığının araştırılması ve ülke ticaretinin ekonomisi üzerindeki etkisinin açıklanmasıdır. Bu amaçları gerçekleştirmek için, araştırmacı, Türkiye Merkez Bankası ve Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) EVDS (elektronik veri sistemi web sitesi) verilerine dayanarak araştırmacıya yaygın bir ARDL sınır test yöntemi uygulamıştır. Bu araştırmanın yapıldığı yerde, analitik örnek olay incelemesi yapılmıştır ve veriler zaman serileri kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, döviz kurundaki dalgalanmaların, otomobil ihracatındaki eşitliklerin uzun vadeli dinamikleri üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Döviz, İhracat, İthalat, Otomobil Pazarı, Türkiye Ekonomisi

**Makale Gönderme Tarihi:** 27.05.2019

**Makale Kabul Tarihi:** 29.06.2019

**Önerilen Atıf:** Makhseda, B. (2019). Döviz Kuru Oynaklığının Etkisi Araba İthalatı Ve İhracatına Türkiye Ekonomisinde : 2001-2018 Dönemi, 3(4), 98-109.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2019, 3(4):98-109.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.137](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.137).

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



## RESEARCH PAPER

### **The Impacts Of Foreign Exchange Rate Volatility On Import And Export Of Cars At Turkish Economy: 2001-2018 Period**

Baslan Makhseida, Istanbul Aydin University , Institute Of Social Sciences, Department of Business, e-mail: [baslanmakhseida@stu.aydin.edu.tr](mailto:baslanmakhseida@stu.aydin.edu.tr)

#### **Abstract**

This study aimed to achieve different purposes including explaining the relationship between imports/exports of a country and changes of the foreign exchange rate, investigating the presence of the long-term relationship between the changes of the rate of foreign exchange and change in exporting of cars in Turkey, and ensuring the impact of the country's trade on its economy. To achieve these purposes, the researcher applied a widespread ARDL bounds testing method, where the researcher depended on data from the Electronic Data System Website (EVDS) of the Turkish central bank along with the Turkish statistical institute (TURKSTAT). Where this research is an analytical case study using data time series of data from 2001-2016. The results concluded that the foreign exchange rate volatility has a considerable impact on cars exports equations in the dynamics of the long term, indicating that there is a powerful correlation between the rate's volatility and exports of cars in Turkey.

**Keywords:** Foreign Exchange, Export, Import, Car Market, The Turkish Economy

**Received:** 27.05.2019

**Accepted:** 29.06.2019

**Suggested Citation:** Makhseida, B. (2019). The Impacts Of Foreign Exchange Rate Volatility On Import And Export Of Cars At Turkish Economy: 2001-2018 Period, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 3(4): 98-109.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



## INTRODUCTION

Business people and governments, all over the world, are intense about the consequences of foreign exchange rates' decline and rise on various things; for example, imports, exports, domestic prices, household items, etc. It is highly essential to analyze the effect of money variances on the export and import of a certain country. According to The Observatory of Economic Complexity, Turkey is the 29th biggest country in the world in export. In 2016, Turkey exported 156 Billion dollars and imported 186 Billion dollars, subsequent in a negative 29.6 billion dollars trade balance. According to Kandil, Kandil, M., Berument, H., & Dincer, N. N. (2007). The effects of exchange rate fluctuations on economic activity in Turkey. *Journal of Asian Economics*, 18(3), 466-489. If the foreign exchange rate declines the increases in the country money rate, the domestic can import the products with shabby costs. Furthermore, if a state's currency declines because of the exchange rate increase, the nation's imports of origin will diminish and the exports will go up because of foreign exchange rate rises. At the point when foreign exchange rate increments or reduces, the progressions get to the entire business of the country at particularly degree.

## Literature Review

Ozmen and Furtun (1998) aimed at investigating the hypothesis of "Export-Led Growth", which depended on the quarterly information of 1970-1995 in Turkey. They used such seasonally adjusted series as well as they concluded that there was no cointegration existence with the actual income and the actual export. Upadhyaya, K (1999), had the models of the Autoregressive Distributed Lag (ADL) for (6) countries in Asia implementing annual data from 1963-1993 and data of GDP, and RER. In addition, they concluded that all the factors are regarded as the initial integration order. The main outcome of this study includes the devaluation, which caused contraction for the long-term in Thailand and Pakistan, and predictive in other states.

The study of Bilgili (2000) examined the impact of the Real Exchange Rate Misalignment (RERMIS) on growth in the Turkish economy. The researcher estimated the regression models of the annual data for 1978-1998. Regarding the model of the textbook, the researcher concluded that database did not present any of negative or positive RERMIS effects on the economic growth and the trade balance, which was not affected by the RER changes. The conclusions showed contradictions with the econometric analysis and theory, which was mainly about the implemented approaches. The author examined the integration level of factor; moreover, she concluded that the entire series is considered the integration's first order. Facing unit root's examination, the study applied the needed level series in the approaches and models of regression. When regression stochastic process and default are regarded as a nonstationary root, such regression is referred to as a spurious relationship or regression. The reasons beyond that are standard t-test, which does tend to be presented as spuriously considerable although when regression is mainly dependable on regressand in the OLS. A second contradiction is examining the essential model's coefficients. If the coefficient is not considerable, it cannot be elucidated

Through examining the impact of the volatility and trade terms of RER on the investment and growth in (14) sub-Saharan states with the implementation of GARCH approach, Bleaney and Bleaney, M. and Greenaway, D. (2001) implemented the database from 1980-1995. The study concluded that RER volatility has such a passive effect on investment and growth.

Dincer and Kandil (2011) examined the impact of the rate's fluctuations on the disaggregated database. The study analyzed (21) Turkish exporting sectors. Establishing the theoretical approach

of the study, which deteriorates the rate's movements in the expected and unexpected elements, an investigation that examines the impacts through channels' supplying and demanding. The anticipated appreciation of exchange rate matches up to the movements in the fundamentals, underlying ones, has such important adverse effects, that is contracting the export of growth across various sectors. According to the casual exchange rate's fluctuations, divergence around the steady-state of balance, With the symmetric impact on the sectoral export increase. The study indicated the increased constriction of the export supply and demand for the assessment of currency. Opposite to that, the depreciation effect in the stimulating of the export increase had lost its movement. However, exchange rate fluctuations had a favorable net effect on export growth before 2003 and the effect of the net was unfavorable for the hereafter 2002. Implications anticipated the exchange rate movement, which guided the export strategies and the gesturing process importance of administrating the grounds of another reasonable forecasting. Furthermore, less exchange rate variances developed the sectoral export growth in of Turkey.

Alam and Ahmed (2010) presented a detailed estimation of the effect of exchange rate volatility on import demand in Pakistan during the period lasting from Q1 of 1982 to Q2 of 2008, with the use of the autoregressive distributed lag model (ADLM) for performing data analyses. The study adopted the documentary approach, relying on reviewing a number of previous studies illustrating the changes in exchange rate volatility, macro-economic indicators, and volumes of imports between Q1 of 1982 and Q2 of 2008. The study introduced a number of results, of which the most important were the following: there are significant correlations among real effective exchange rate volatility, real effective exchange rates, relative prices of imports, levels of demand on imports, and rates of real economic growth; there is a significant positive correlation between aggregate import demand and real GDP, which implies that more economic growth is accompanied by demand on imports; and there is no correlation between relative prices of imports and demand on imports.

Bakhromov (2011) examined the impact of exchange rate volatility on importing and exporting in Uzbekistan. The study's adopted methodology was the library descriptive approach, which relied on reviewing previous literature containing macroeconomic data describing real exchange rate volatility and volumes of imports and exports in Uzbekistan during the period 1999-2009. The study presented a number of results, of which the most important are the following: there is a significant positive correlation between the level of both real domestic and foreign income and the level of import/export flows; there is a significant negative correlation between the level of the real exchange rate and volumes of imports; there is a significant positive correlation between the level of real exchange rate and volumes of exports; and there is a significant negative correlation between exchange rate volatility on one hand and import demand and export demand on the other.

Erdal et al. (2012) investigated the relationship between the real effective exchange rate volatility and both agricultural imports and exports in Turkey. In order to achieve the study's main objective, the researchers adopted the documentary approach, relying on reviewing literature providing data on exchange rates and volumes of agricultural imports and exports in Turkey between 1995 and 2007, with the use of the Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity model for calculating exchange rate volatility. The study presented a number of key results, the most important of which are that there is a significant positive correlation between the real effective exchange rate volatility and volumes of agricultural exports and that there is a significant negative correlation between the real effective exchange rate volatility and volumes of agricultural imports.

Nazlioglu (2013) examined the effects of exchange rate volatility on the volumes of exports in Turkey. For the purpose of this study, the researcher adopted the historical approach, which relied on reviewing previous studies containing data about the volumes of exports of Turkey's leading 20 industries to leading international trading partners, which involved the use of the panel cointegration method for analyzing the data. The study's most significant results include that the effects of foreign exchange volatility on exports vary by industry, that there is a significant positive correlation between currency depreciation and volumes of exports, and that there is a correlation between the level of foreign income and the level of industrial exports.

Brun-Aguerre, R.; Fuertes, A. M., & Phylaktis, K. (2012) presented a detailed investigation of the effect of exchange-rate pass-through on prices of imports in a number of emerging-economy countries. For that aim, The researchers used the historical research approach, which involved reviewing recent literature providing data on exchange rates, import prices (by local currency), and export prices (by foreign currencies) in (18) emerging-economy countries and (19) developed countries. The researchers presented several results, which include the following: exchange-rate pass-through in emerging-economy countries is influenced by exchange rate volatility, levels of openness, inflation rates and relative wealth; exchange-rate pass-through is influenced by both protectionism (protecting the county's domestic products through imposing taxes on imported products) and output gap in both emerging-economy countries and developed countries.

Nicita (2013) discussed the role foreign exchange rates play in imports/exports movements worldwide by examining the effects of currency misalignment and exchange rate volatility on international trading activities and decision-making processes in governments of a number of countries. The study utilized the documentary approach, which involved reviewing previous literature containing detailed macro-economic data of (100) countries over the period spanning between 2000 and 2009. The study yielded several results, of which the most prominent are that there is an insignificant correlation between exchange rate volatility on the short run on one hand and both importing and exporting volumes on the other, that there is a significant correlation between currency misalignment on one hand and both importing and exporting volumes on the other, and that government policies impact the outcomes of currency overvaluation.

Bahmani-Oskooee et al. (2013) explored the trade relations and movement of imports and exports between Brazil and the United States during the period 1971-2010. The researchers adopted the library descriptive approach, which relied on reviewing previous literature discussing detailed data of international trade activities between Brazil and the United States during the period 1971-2010. The study's most significant results include the following: there is an insignificant correlation between exchange rate volatility and volumes of imports/exports in the long run; increased risk significantly affects volumes of imports/exports; there are statistically significant differences among companies, based on the size variable, in responsiveness to exchange rate volatility-related risks, for the favor of small companies; and the effect of exchange rate volatility differs significantly among economic sectors (e.g., tangible effects on exports of the agriculture sector in Brazil, and no effects on machinery imports in the United States).

Sendilmen (2017) discussed in his study the impact of real effective exchange rate volatility on the trade between the U.S. and Turkey while implementing the ARDL approach. The study analyzed the relationship between the exchange rate volatility and trade using disaggregate monthly data from 2003-2015. The study concluded that there was not strong existence evidence for a long-run co-integrating relationship in all the (20) industries. Among the models used for several industries,

two with a long-run relationship. Unsurprisingly, the index of industrial production in Turkey is a considerable regressor for the Turkish imports in most of the country's industries in the long-run relationship. The exports, however, are affected by the real effective rate of exchange on the Turkish Lira. In a short-run relationship, the autoregressive elements have the largest effect on themselves, for instance, the imports and exports, respectively.

### **1.Impacts of Foreign Exchange Rate Volatility on Car Export**

The local and foreign Exchange rates directly affect the real prices of production and goods traded among the nations in the world, as it shows the price paid when every transaction is performed. Similarly, domestic inflation has a vital part in setting the changing prices patterns of tradable goods (Jalil Khan, Parvez, and Shabib, 2014). For the developing nations, the issues concerning trade increase when the external factors appear in the form of "News" or "Shocks" and break the general flow of the international costs paid for the stocks or commodities. Exchange rates usually show highly indeterminable and unstable patterns responding to such news and shocks, causing a pattern known as "Volatility". If this new/shock stays for a long period with a temporal effect that results in a wave in the exchange rates flow where the consequent patterns of trade will heavily disturb the stream of anticipated returns by increasing the loss probability for the concerned traders (Irfan, Irfan, and Awais, 2010). It is essential to understand how regularly these shocks could happen and the time they could persist. This requires the direct formulation of effective policies and strategies to protect the country's exports and interests of its traders.

Currency and its evolution in relation with other international currencies are essential for both: the external stability (The sustainable deficit of current account) and the internal stability of the country's economy (employment, domestic money demand, and supply, price stability, rates of interest). Moreover, exchange rate volatility, exportation inflation, and the nominal exchange rate are generally interdependent factors, which reflect the fundamental evolution of a sustainable and balanced economy (Gherman, Ştefan, and Filip, 2013). The literature presents several results regarding the relationship between exchange rate volatility and exportation. Soleymani, Chua, and Hamat (2017) investigated the part of external exchange rate volatility for the ASEAN-4 countries (Malaysia, Indonesia, Thailand, and Singapore) and their (5) main partners of trades. The results showed a considerable influence of the external exchange rate volatility on the countries' trade. Investigating the volatility role of exchange rate on the exports of (5) East Asian nations, Chit, Rizov, and Willenbockel, (2010) stated that there is a presence of a considerable trade-promoting impact of the external volatility of exchange rate. Implementing French firm-level information, Hericourt and Nedoncelle (2015) confirmed the considerable trade-promoting impact of the external volatility of the exchange rate at the firm-level system.

### **RESEARCH METHODOLOGY**

The volatility of exchange rates became a global phenomenon soon after the collapse of the Bretton Woods system in 1973, with significant impacts on international trade flows becoming a norm. This area has become a major field of interest in international economics and finance trying to identify and understand the underlying relationship between exchange rate volatility and trade flows. This chapter provides details on the research methodology that was applied to achieve the research objective. It shows the research tools, which are Stationarity and Unit Root tests and volatility Estimation. The last section of the current discusses in detail both the ARDL-bound testing approach (Pesaran et al., 2001).

### ARDL – Bounds Testing Approach

The study applies the ARDL examination method developed by Pesaran *et al.* (2001) in order to evaluate the long-run model of trade in (33-34). The essential advantage of this method over the other approaches is that it is firm enough to overcome the stochastic factors' behavior and has no assumptions regarding the factors' integration. This method evades the pre-examination issues linked with the factors' integration that the norms techniques of cointegration generally encounter. It permits the author to differentiate between the short and long-run impact of the factors, which is essential in the analysis (Bahmani-Oskooee and Hegerty, 2007; Pesaran *et al.*, 2001). The model of ARDL includes the variables LAGs. LAGs are shown in the models for various aspect. The LAG includes the decision lag, recognition lag, and the impact lag. The patterns with these LAGs are quite interesting for the standard analysis of the economy (Brooks, 2008). The Error Correction Model (ECM) is a short-term functional pattern including the first-factor variation and a correction term of a certain error. It is an adjusted ARDL state; where the reliant factor (y) with a known purpose and a LAG among other factors:

$$= \alpha_0 + \alpha_1 y_{t-1} + \alpha_2 x_t + \alpha_3 x_{t-1} + u_t$$

$$\Delta = \alpha_0 + (\alpha_1 - 1)y_{t-1} + \alpha_2 \Delta x_t + (\alpha_2 + \alpha_3)x_{t-1} + v_t$$

Moreover, to apply the ECM aspect, the next assumption is needed:

$$(\alpha_1 - 1) = -(\alpha_2 + \alpha_3)$$

or

$$(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) = 1$$

Characterizing the mentioned assumption needs the total coefficients in the mentioned equation to be as (1), which is y and x short-term correlation. In order to locate the long-term correlation, it is presumed that the factors are at their constant states and the initial distinguish concept is (0). The above mathematical factors are the long-run correlation between the factors of the model. To apply the approach of ARDL in order to cointegration the approach into the current model, the short-run functions require to be combined with the long-term aspect:

$$\Delta m_t = \beta_0 + \beta_1 \sum_{j=1}^{n1} \Delta m_{t-j} + \beta_2 \sum_{j=0}^{n2} \Delta y_{H,t-j} + \beta_3 \sum_{j=0}^{n3} \Delta p_{t-j} + \beta_4 \sum_{j=0}^{n4} \Delta V_{t-j} \\ + (\lambda_1 m_{t-1} + \lambda_2 y_{H,t-1} + \lambda_3 p_{t-1} + \lambda_4 V_{t-1}) + v_t$$

$$\Delta m_t = \beta_0 + \beta_1 \sum_{j=1}^{n1} \Delta m_{t-j} + \beta_2 \sum_{j=0}^{n2} \Delta y_{H,t-j} + \beta_3 \sum_{j=0}^{n3} \Delta p_{t-j} + \beta_4 \sum_{j=0}^{n4} \Delta V_{t-j} + \beta_5 \sum_{j=0}^{n5} \Delta TCV_{t-j} \\ + (\lambda_1 m_{t-1} + \lambda_2 y_{H,t-1} + \lambda_3 p_{t-1} + \lambda_4 V_{t-1} + \lambda_5 TCV_{t-1}) + v_t$$

Several diagnostic examinations have been done to examine the model's stability. Since several lagged reliant factors are shown in the current model, it is important to examine the autocorrelation

existence. The Durbin-Watson stat(DW) test and Q-statistics examinations for the autocorrelation are done for all the mathematical issues and the outcomes are stated in the tables.

**Statistical Analysis**

We have two simple regression models as follows:

Model (I) :  $Export(unit) t = \beta_0t + \beta_1t (TP\_DK) + \epsilon t$

Model (II) :  $Export(Dollar) t = \beta_0t + \beta_1t (TP\_DK) + \epsilon t$

where TP\_DK is independent variable

export by dollar and export by unit are dependent variables

$\epsilon t$ : Random Error

$\beta_0t$ : Constants (y - Intercepts)

**Autoregressive Distributed Lag (ARDL) models, and Bounds Tests**

The existence of the long-run relation between the variables under investigation is tested by computing the Bound F-statistic (bound test for cointegration) in order to establish a long run relationship among the variables. This bound F-statistic is carried out on each of the variables as they stand as an endogenous variable while others are assumed as exogenous variables. Table (14) shows the following results:

- In model (I) the value of F-statistics = 4.0302 > 3.51 in I(1), means that there is cointegration between the variable Export by unit and TP-DK at 0.10 significant level.
- In model (II) the value of F-statistics = 4.9380 > 4.79 in I(1), means that there is cointegration between the variable Export by dollar and TP-DK at 0.025 significant level.

Table. 1: Autoregressive Distributed Lag (ARDL) models, and Bounds Tests

MODEL	Test Statistic	Value	Signif.	I(0)	I(1)
<b>Model (I)(DV= Export by unit; IV=TP-DK)</b>	F-statistic	4.0302	10%	3.02	3.51
	k	1	5%	3.62	4.16
			2.5%	4.18	4.79
			1%	4.94	5.58
<b>Model (II)(DV= Export by dollar; IV=TP-DK)</b>	F-statistic	4.9380	10%	3.02	3.51
	k	1	5%	3.62	4.16
			2.50%	4.18	4.79
			1%	4.94	5.58

### The Distinguishes the Current Study from Previous Studies

In general, and as far as researcher is aware, there is a paucity of the studies that address the existence of a long-run relationship between change in the foreign exchange rate and the change in export and import of cars in Turkey.

- Our study results have two simple regression models as follows:
- Model (I):  $\text{Export}(\text{unit})_t = \beta_0t + \beta_1t (\text{TP\_DK}) + \varepsilon t$
- Model (II):  $\text{Export}(\text{Dollar})_t = \beta_0t + \beta_1t (\text{TP\_DK}) + \varepsilon t$
- Where TP\_DK is independent variable
- product(unit), product (dollar) and export are dependent variables
- $\varepsilon t$ : Random Error
- $\beta_0t$ : Constants (y - Intercepts)

### RESULTS AND RECOMMENDATION

- In model (I) the value of F-statistics = 4.0302 > 3.51 in I(1) , means that there is cointegration between the variable Export by unit and TP-DK at 0.10 significant level .
- In model (II) the value of F-statistics = 4.9380 > 4.79 in I(1), means that there is cointegration between the variable Export by dollar and TP-DK at 0.025 significant level.
- In addition to that, this study concludes the following results:
- A strong correlation is found between exports/imports and foreign rate's changes.
- The development of the country does depend on the economic development which relies on the exchange rate changes.
- There are many factors that affect the vitality of the imports and exports of each country.

Turkey as an emerging economy, it must take care of the forward market, which reduces of uncertainty level and riskiness of foreign exchange rate fluctuations and encourage business investment and exports. Increase interest in monetary policies and tools that influence the supply of local currency, which contributes balance with foreign exchange rate fluctuations. Promoting investment in the industrial sector as a contributor to the promotion of foreign trade, increase the volume of exports and balance with imports, which in turn helps in economic growth. Underline effective role of macroeconomic policies for achieving a long-run equilibrium for exports and imports, which indicates the importance of managing them. Taking quick and effective responses by central banks to deal with the foreign exchange rate' volatility, which needs an understanding of the factors' nature influencing the foreign exchange rate. Encourage the diversification of investments and trade with both developing and developed countries, which lower the volatility risk of the foreign exchange rate. Conducting studies that measure the possible tolerated foreign exchange fluctuations.

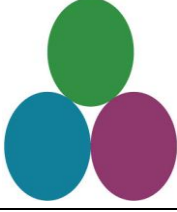
### REFERENCES

- Alam, S., & Ahmed, Q. M. (2010). Exchange rate volatility and Pakistan's import demand: an application of autoregressive distributed lag model, **International Research Journal of Finance and Economics**, 48(1): pp 7-23.
- Asari, A-H. F. F.; Baharuddin, S. N.; Jusoh, N.; Mohamad, Z.; Shamsudin, N., & Jusoff, K. (2011). A Vector Error Correction Model (VECM) Approach in Explaining the Relationship Between

- Interest Rate and Inflation Towards Exchange Rate Volatility in Malaysia, **World Applied Sciences Journal**, 12(12): pp 49-56.
- Bahmani-Oskooee, M., & Hegerty, S. W. (2007). Exchange rate volatility and trade flows a review article. *Journal of Economic Studies*, 34(3), 211-255.
- Bahmani-Oskooee, M.; Harvey, H., & Hegerty, S. W. (2013). The effects of exchange-rate volatility on commodity trade between the US and Brazil, **The North American Journal of Economics and Finance**, 25, pp 70-93.
- Bakhromov, N. (2011). The exchange rate volatility and the trade balance: case of Uzbekistan, **Journal of Applied Economics and Business Research**, 1(3): pp 149-161.
- Bilgili, E. (2000) Reel Döviz Kuru ve Ekonomik Büyüme, *İktisat İşletme ve Finans*, 176, 56-73.
- Bleaney, M. and Greenaway, D. (2001) The Impact Of Trade And Real Exchange Rate Volatility On Investment And Growth In Sub-Saharan Africa, *Journal of Development Economics*, 65, 491–500.
- Brooks, C. (2008). *RATS Handbook to accompany introductory econometrics for finance*. Cambridge Books.
- Brun-Aguerre, R.; Fuertes, A. M., & Phylaktis, K. (2012). Exchange rate pass-through into import prices revisited: what drives it?, *Journal of international Money and Finance*, 31(4): pp 818-844.
- Chit, M. M., Rizov, M., and Willenbockel, D. (2010). Exchange rate volatility and exports: new empirical evidence from the emerging East Asian economies. *World Economy*. Vol, 33. No, (2). Pp., 239-263.
- Dincer, N. & Kandil, M. (2011) The effects of exchange rate fluctuations on exports: A sectoral analysis for Turkey, *The Journal of International Trade & Economic Development*, 20:6, 809-837, DOI: 10.1080/09638190903137214
- Erdal, G.; Erdal, H., & Esengün, K. (2012). The effects of exchange rate volatility on trade: evidence from Turkish agricultural trade, *Applied Economics Letters*, 19(3): pp 297-303.
- Fındıkçioğlu, G.; Yıldırım, B., & Şenol, G. B. (2008). *Turkish Automotive Industry*, TSKB Research, Turkey.
- Gherman, A., Ştefan, G. and Filip, A. (2013). Exchange rate volatility effects on export competitiveness. Romanian Case. *Theoretical and Applied Economics* Volume XX. No, 9. Vol, (586). Pp, 39-50.
- Hericourt, J. and Nedoncelle, C. (2015). *Relative Real Exchange-Rate Volatility, Multi-Destination Firms and Trade: Micro Evidence and Aggregate Implications*. CEPII WP 2015-03.
- ICCT (2015). *International Council on Clean Transportation*.  
[https://www.theicct.org/sites/default/files/publications/ICCT\\_Turkish-fleet-baseline\\_20160318.pdf](https://www.theicct.org/sites/default/files/publications/ICCT_Turkish-fleet-baseline_20160318.pdf).
- Irfan, M., Irfan, M., and Awais, M. (2010). Modeling volatility of short-term interest rates by ARCH family models: Evidence from Pakistan and India. *World Applied Sciences Journal*. Vol, 9(10). Pp., 1089- 2010.



- Jalil Khan, A., Parvez, A. and Shabib, S. (2014). The Impact of Exchange Rate Volatility on Trade: A Panel Study on Pakistan's Trading Partners. Vol, 19. Pp., 31-66.
- Kandil, M., Berument, H., & Dincer, N. N. (2007). The effects of exchange rate fluctuations on economic activity in Turkey. *Journal of Asian Economics*, 18(3), 466-489.
- Kandil, M., Berument, H., & Dincer, N. N. (2007). The effects of exchange rate fluctuations on economic activity in Turkey. *Journal of Asian Economics*, 18(3), 466-489.
- Nazlioglu, S. (2013). Exchange rate volatility and Turkish industry-level export: Panel cointegration analysis, *The Journal of International Trade & Economic Development*, 22(7): pp 1088-1107.
- Nicita, A. (2013). Exchange rates, international trade and trade policies, *International Economics*, 135: pp 47-61.
- Ozmen, E and Furtun G. (1998) Export-led Growth Hypothesis and the Turkish Data: An Empirical Investigation, *METU Studies in Development* 25(3), 491-503.
- Pesaran, M. H., Shin, Y., & Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of applied econometrics*, 16(3), 289-326.
- Şendilmen, B. (2017). The Impact of Real Effective Exchange Rate Volatility on the Trade between the US and Turkey: An ARDL Approach. *Journal of Yaşar*
- Upadhyaya, K (1999), Currency devaluation, aggregate output, and long run: an empirical study, *Economics letters*, 64, 197-202
- Brun-Aguerre, R.; Fuertes, A. M., & Phylaktis, K. (2012). Exchange rate pass-through into import prices revisited: what drives it?, ***Journal of international Money and Finance***, 31(4): pp 818-844.



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2019, 3(4): 110-126.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.138](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.138).

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Pazarlama İletişimi Elemanlarına İlişkin Kaynak Dağılımının TOPSIS Metoduyla Belirlenmesi: "X" Seramik Markası Üzerine Bir Uygulama\*

Ahmet Şiar Ekinci, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı, e-mail: [ekncisiyar@gmail.com](mailto:ekncisiyar@gmail.com)

Doç. Dr. H. Yelda Şener, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, e-mail: [hyelda.sener@dpu.edu.tr](mailto:hyelda.sener@dpu.edu.tr)  
ORCID: [0000-0002-7254-1223](https://orcid.org/0000-0002-7254-1223).

#### Öz

Pazarlama iletişimi planları, şirketlerin müşterilerle güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi açısından önemli iletişim bağıdır. Bu çalışmanın amacı, uluslararası bir marka olan "X" Seramik'in Turquality Programı kapsamında aldığı destek ile Cezayir, Çin ve İtalya pazarlarına yönelik pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına ilişkin kaynak aktarımındaki önceliği belirlemektir. Çalışmanın bu amacı doğrultusunda şirketin pazarlama müdürü ile görüşülerek elde edilen veriler, TOPSIS Metodu ile analiz edilmiştir. Çalışmaya konu olan ülkelere ait 4 alternatif, 8 adet kriter yer almaktadır. Alternatifler; reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve promosyon olarak belirlenmiştir. Kriterler ise maliyet, hedef pazarın demografik özellikleri, ürün özellikleri, ürün hayat eğrisindeki aşama, kurumsal itibar sağlama, rakip stratejiler, teknolojik yenilikler ve kültürdür. Çalışmada, pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımının pazarlara göre değişiklik gösterebileceği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama İletişimi, Turquality Programı, TOPSIS.

**Makale Gönderme Tarihi:** 03.05.2019

**Makale Kabul Tarihi:** 08.07.2019

**Önerilen Atıf:** Ekinci, Ş, A., Şener, Y. (2019). Pazarlama İletişimi Elemanlarına İlişkin Kaynak Dağılımının TOPSIS Metoduyla Belirlenmesi: "X" Seramik Markası Üzerine Bir Uygulama, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(4): 110-126.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

\*Bu araştırma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalında, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2019, 3(1):110-126.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.138](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.138).

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



## RESEARCH PAPER

### Determining Resource Distribution for the Elements of Marketing Communication Using TOPSIS Method: It Is An Application On The "X" Ceramics Brand

Ahmet Şiar Ekinci, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı, e-mail: [ekncisiyar@gmail.com](mailto:ekncisiyar@gmail.com)

Doç. Dr. H. Yelda Şener, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, e-mail: [hyelda.sener@dpu.edu.tr](mailto:hyelda.sener@dpu.edu.tr)

ORCID: [0000-0002-7254-1223](https://orcid.org/0000-0002-7254-1223).

#### Abstract

Marketing communication plans are important communication link in terms of developing trust based relationship between companies and the customers. The aim of this study is to determine the priority of the transfer of resources for promotion mix elements from marketing communication budget towards Algeria, China, Italy market with the support of "X" Ceramic, which is international brand within the scope of Turquality program. In accordance with this goal of study datas which obtained from sales manager of the company by interview are analyzed with method of TOPSIS. There are 4 alternatives and 8 criteria for the countries markets. Alternatives; advertising, public relations, personal selling and promotion. Criteria are including cost, features of target market, product features, providing corporate reputation, rival strategies, technological innovations and cultures. In this study, it is determined that the transfer of resources from marketing communication budget to promotional mix elements may vary according to the markets.

**Keywords:** Marketing Communication, Turquality Program, TOPSIS.

**Received:** 03.05.2019

**Accepted:** 08.07.2019

**Suggested Citation:** Ekinci, Ş, A., Şener, Y. (2019). Determining Resource Distribution for the Elements of Marketing Communication Using TOPSIS Method: It Is An Application On The "X" Ceramics Brand, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 3(4): 110-126.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

Günümüzde uluslararası işletmelere yol gösterici pusula müşteriler olduğundan, müşteri ilişkilerinin kurulması, ilişkilere yönelik stratejik planlamalar yapılması ve geliştirilmesi son derece önemlidir. Bu açıdan, hem tüketicilerin amaçlarına ulaşabilmesi hem de işletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmesi için tüketicilerle değer paylaşılmasını gerektiren bir süreç olan pazarlama iletişimi etkin olmaktadır. İşletmelerin küresel marka geliştirmesinde devlet destekleri, tüm faaliyet süreçlerini kapsayıcı özellikler içermektedir.

Ekonomi Bakanlığınca, 2006/4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality'nin Desteklenmesi Hakkında tebliğin yürürlüğe girmesiyle Türk markaları, Turquality Programı kapsamında küresel marka olabilmek sürecinde devlet desteği almaya başlamıştır. Günümüzde rekabetin şiddeti ve tüketim kalıplarının değişmesi, uluslararası pazarda yer edinmek isteyen şirketleri daha fazla pazar payı ve katma değer yaratabilen güçlü markalar geliştirmeye teşvik etmektedir. Otomotiv, tekstil ve hazır giyim, gıda, elektronik gibi sektörler açısından ihracatta markalaşmanın önemi her geçen gün artmaktadır. Turquality, ülkemizde rekabet avantajına sahip ve markalaşma yolunda potansiyeli olan ürün gruplarına sahip işletmelerin, bütün süreçlerinde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimini sağlamak amacıyla uluslararası pazarlara kendi markalarıyla girebilmek için oluşturulan destek programıdır. Turquality destekleri kapsamında; patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka tescil harcamaları, kalite belgeleri ile insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretlere ilişkin harcamaları, moda/endüstriyel ürün tasarımcısı giderleri, yurtdışı birimlere ilişkin giderleri, danışmanlık hizmetleri giderlerinin desteklenmesi yanısıra tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerinin de desteklenmesi söz konusudur.

Bu çalışmanın amacı, ülke ekonomisi içerisinde güçlü bir uluslararası marka olan ve Turquality Programından yararlanan "X" Seramik firmasının, pazar payını büyütmeyi amaçladığı Çin, İtalya, Cezayir pazarlarında; Turquality programı kapsamında tanıtım faaliyetlerine yönelik alacağı desteği, pazarlama iletişimi elemanlarından reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve promosyona aktarımındaki önceliği belirlemektir. Böylelikle, belirli kriterlere bağlı olarak farklı pazarlardaki kaynak aktarımındaki değişim izlenebilecek ve bu kriterlerin etkisi ortaya koyulabilecektir. Bu çalışmanın önemi; pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımında dikkate alınan kriterlere, yeni iki kriter olan kültür ve teknolojik yenilikleri ekleyerek; işletmelerin uluslararası pazarlarda tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımını daha rasyonel bir şekilde belirlemelerine yol göstermesinden kaynaklanmaktadır. Teknolojinin hayatımızın bir parçası haline geldiği bu yüzyılda işletmeler, reklam çalışmalarında daha fazla kitlelere ulaşmak ve onları etkilemek amacıyla teknolojik yatırımlara büyük bir önem vermektedirler. Ayrıca farklı pazarlarda yer almak isteyen işletmeler ilgili pazara ait tüketici kültürlerini göz önünde bulundurarak ürünlerini bu doğrultuda tüketicilere sunmaktadır. Bu bağlamda teknolojik yenilikler ve kültür işletmeler açısından büyük bir önem arz etmektedirler. Çalışmanın ikinci bölümünde, küresel pazarlarda pazarlama iletişimi, tutundurma elemanlarına kaynak aktarımındaki kriterlerin belirlenmesi ve turquality programı kapsamında pazarlama iletişimi faaliyetlerinin desteklenmesine yönelik literatür incelemesi yapılmıştır. Üçüncü bölümde, araştırma yöntemi; dördüncü bölümde, analiz bulguları; beşinci bölümde ise tartışma, sonuç ve önerileri yer almaktadır.

## **2. Literatür İncelemesi**

Tüketiciler ürün ve hizmetlere ilişkin faydaları, kullanıma ilişkin bilgiler gibi içeriklerden oluşan mesajlar almaktadır. Kaynak tarafından gönderilen bu mesajlar pazarda farklı bir boyut oluşturmak amacıyla yapılmaktadır. Pazarlama yöneticileri bu değişimi gerçekleştirmek amacıyla iletişim olgusunun önemini vurgulamakla birlikte tüketicilerin işletmeye ilişkin düşünceleri belirlendikten sonra onları etkilemek için bir takım stratejiler hazırlanmakta ve bu stratejiler pazarlama iletişimi açısından önemli olmaktadır (Yurdakul, 2006: 20).

İşletmeler, küresel bir marka yaratabildiklerinde rekabet avantajı kazanmış olacaktır. İşletmelerin uluslararası pazarlara açılarak küresel marka yaratmasında en önemli etkenlerden biri pazardır. Yerel pazarlardaki tıkanıklık nedeniyle markalar uluslararası pazarlara açılarak daha geniş bir tüketici grubuna hizmet etme olanağı bulmaktadır. Bu açıdan, küreselleşme olgusunun bir sonucu olarak ortaya çıkan benzer tüketici alışkanlıkları markaların uluslararası pazarlarda başarı elde etmelerine olanak sağlamaktadır (Corukoğlu, 2006: 71). Küreselleşmeyle rekabetin artması işletmeleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler, ürün hayat eğilimlerinde meydana gelen kısaltmalar ve hızlı sermaye hareketleri ile başa çıkmak zorunda bırakmaktadır. İşletmeler, küresel rekabetin gerisinde kalmamak ve sınır engellerini aşabilmek amacıyla işletme yapılarını, yönetim ve pazar anlayışlarını düzenlemeye gitmektedir. Bu süreçte işletmeler, rekabet yapılarını güçlendirerek daha geniş tüketici kitlelerine hitap edebilecek yeni üretim yerlerinin arayışına girmişlerdir (Börühan, 2008: 31). Ayrıca markalar, faaliyette bulunacağı uluslararası pazarlarda ülkenin yaşam stilini, kültürünü ve beklentilerini titizlikle analiz etmelidir. Her ne kadar tüketici istek ve gereksinimleri birbirine benzese de bir işletmenin, markanın değerini ve kişiliğini en iyi yansıtacak şekilde pazarlara girmesine ve bu değer ve kişiliğin, ilgili ülke pazarındaki tüketicilerin kültürüne ters düşmemesine dikkat edilmelidir (Corukoğlu, 2006: 74).

Küresel bir marka yaratmayı düşünen işletmeler uluslararası pazarlara yönelirken; araştırma geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermeli, farklı ülke pazarlarına girmeden önce global pazar testleri ile ürün becerisi test edilmeli, global izleyici kitlesinin zihnine hitap edebilen reklamlar hazırlayabilmeli, küresel bir markanın yaratılması için önemli fırsatlar olan kültürel ve spor faaliyetlerine markanın sponsorluk yapması ile markanın tanınırlığı, itibarı artırılmaya çalışılmalıdır (Erdil ve Uzun, 2010: 379-381):

Teknolojik gelişmelerin ürün çeşitliliğini artmasıyla rekabeti de arttırmıştır. Rekabette başarı, tüketicilerle daha yakın ilişkiler kurarak onlarla etkili bir iletişim bağı oluşturarak gerçekleşecektir (Kahraman, 2007: 15). Pazarlama iletişimi, işletmelerin mesajlarını hedef kitlelere sunarken bir yandan da hedef kitleden gelen mesajları değerlendirerek pazarlama strateji ve programlarına yön vermeyi amaçlamaktadır (Biçkes ve Deniz, 2002: 10). Pazarlama iletişimi uygulayıcıları, tüketicilerin deneyim alanlarını çok iyi analiz ederek mesajlarını bu alan kapsamına girebilecek şekilde geliştirmelidir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 38). Pazarlama iletişiminin hedefi; pazarlama faaliyetleri ile işletmenin çevresi, sosyal sorumluluğu ve imajıyla ilgili olan çabalarla satışların artırılması, ürün ve hizmetler ile işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır (Babacan, 1998: 6). Günümüzde uluslararası işletmelere yol gösterici hedefin müşteriler olduğunu belirten Gronstedt, müşteri ilişkilerinin kurulmasını ve bu ilişkilere yönelik stratejik planlamalar yapılmasını ve geliştirilmesini gereklilik olarak vurgulamaktadır. Gronstedt, yaşadığımız yüzyılın müşteri yüzyılı olduğu görüşünü savunmakta ve 1990'larda önemli bir kavram olan entegre pazarlama iletişiminin üretime odaklı olduğunu, bunun yerini entegre iletişiminin alması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlar arasındaki farkı, entegre iletişimin; etkileşim ve öğrenme süreci olarak, mesajların

entegrasyonunu ve yaratıcılığın icraat ile değil diyalog ile mümkün olduğunu belirterek ortaya koymaktadır (Gronstedt, 2002: 26).

İşletmeler, pazarlama iletişimi bütçesi planları yaparken çeşitli yöntemlerden yararlanmaktadır. Pazarlama iletişimi bütçesinin tespiti, işletmenin tüm faaliyetlerini kapsamı açısından hayati bir önem arz etmektedir. Bu açıdan pazarlama iletişimi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını ve rekabet avantajını elde etmesini sağlayacak tüm faaliyetlere odaklanmaktadır. Buna önem veren işletmelerde, pazarlama iletişimi bütçesi belirlenirken rakip stratejileri takip ederek rekabet odaklı bir model tercih edebilmektedir. Hiyerarşik bir yapının benimsendiği işletmelerde, liderlik tarzı, en iyi yönetim ve koordinasyon üzerinde durulmaktadır. Bu anlayışı benimseyen işletmelerde, düzeni korumak amacıyla politikalar ve kurallar hiyerarşik olarak takip edilmekte ve pazarlama iletişimi bütçe kararlarında satış yüzdeleri ve maliyete dayalı modeller kullanılmaktadır. Klan tipi işletmelerde içyapıya önem verilmekte ve güçlü kişisel bağlarla sıkı sıkıya kilitlenmiş bir ortam oluşturulmaktadır. Böyle bir kültürün hakim olduğu işletmelerde, operasyonel süreçlere bağlı kalmak yerine, pazarlama iletişimi bütçe planlaması pazarlık ve anlaşma yoluyla yürütülmektedir. Pazarlama iletişimi bütçesi belirlenirken karlılık, iş büyüklüğü, marka tipi, marka değeri ve fiyatı ile pazarlama ve finansman departmanlarının ilişkilendirilmesi, bu ilişkinin bütçe büyüklüğü ve tahsisinde önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Şener ve Behdioğlu, 2014: 86). İşletmelerin pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımında, işletme performansı, ürün özellikleri, rekabet politikaları ve pazar konumu etkili olmaktadır (Larry, 2008: 230).

İşletmelerin küresel bir marka geliştirmelerinde devlet, markaların üretim faaliyetlerinin yanısıra iletişim faaliyetlerine ilişkin olarak da büyük destekler sunmaktadır. Küresel marka oluşturmayı destekleyen ihracata yönelik devlet yardımlarında temel amaç, işletmelerin ihracata yönelmelerini sağlayarak faaliyetlerini üretim, pazarlama, tanıtım aşamalarında desteklenmesi ve uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunların giderilmesine yardımcı olarak işletmelerin rekabet gücünü kazanmalarına destek olmaktır. İhracatta Devlet Teşvikleri, Bakanlar Kurulu'nun 27/12/1994 tarihli ve 94/6401 sayılı İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı kapsamında Dış Ticaret Müsteşarlığınca, GATT ve AB Kriterlerine uygun olarak düzenlenmiştir. İhracata yönelik devlet teşvikleri kapsamında 10 adet destek programı bulunmaktadır. Bu programlar; Uluslararası nitelikteki yurtiçi ihtisas fuarlarının desteklenmesi, Çevre maliyetlerinin desteklenmesi, Araştırma-geliştirme (ar-ge) yardımı, İstihdam yardımı, Yurtdışında gerçekleştirilen fuar katılımlarının desteklenmesi, Yurtdışında ofis- mağaza açma, işletme ve marka tanıtım faaliyetlerinin desteklenmesi, Türk ürünlerinin yurtdışında markalaşması ve Türk malı imajının yerleştirilmesine yönelik faaliyetlerin desteklenmesi, Eğitim desteği, Tarımsal ürünlerde ihracat iadesi yardımları ve Pazar araştırması desteği olarak sıralanmaktadır (www.ito.org.tr, 2018).

İhracat teşvikleri arasında yer alan ve tartışmasız en üst teşvik Turquality teşvikidir. Turquality desteği, Ekonomi Bakanlığınca, 2006/4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ kapsamında verilmektedir. TURQUALITY® dünyada devlet destekli tek ve ilk markalaşma programıdır. Günümüzde rekabet koşullarındaki artış ve tüketim kalıplarının değişmesi uluslararası pazarda yer edinmek isteyen şirketleri daha fazla pazar payı ve daha fazla katma değer anlamına gelen güçlü markaların üretilmesine teşvik etmektedir. (www.kemalsezen.com.tr, 2018). Yurt içinde marka farkındalığı yaratmak ve marka bilincini sağlamak, küresel markalar yaratarak ülkemiz ihracatını arttırabilmek, firmaların kurumsal alt yapısını güçlendirmek ve marka gücü oluşturulmasını

sağlamak, güçlü Türk markalarının geliştirilmesine destek olarak Türk Malı imajını arttırmak ve Türkiye'nin itibarını güçlendirmek misyonunu yüklenen Turquality'nin hedefleri arasında markaların iletişim ve tanıtım faaliyetlerinde bulunarak yurtdışında olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve tutundurulmasını desteklemek yer almaktadır. Bu açıdan, Turquality Programı Kapsamında Sunulan Desteklerden biri Tanıtım, Reklam ve Pazarlama Faaliyetlerinin desteklenmesidir. Tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi kapsamında; Turquality sertifikasına sahip işletmelerin markalarıyla ilgili strateji iş planlarında hedef pazar olarak belirtecekleri ülkelerde gerçekleştirecekleri;

- Yazılı ve görsel tanıtım
- Ülke imaj kampanyası
- Tanıtım ve pazarlama organizasyonları, konferans, seminer, özel sergi ve sunum düzenleme, katılım giderleri ve defile
- Web sitesi tasarımları ve tasarımların uygulanması
- Sponsorluk ( sportif sponsorluklar, sosyal sorumluluk, imaj amaçlı, kültürel, vb.)
- Kokteyl (ürün lansmanı, kampanya uzantısı, sezon açılışı, vb.)
- Her türlü duvar reklamları ve reklam panoları
- Pazar araştırması (müşteri memnuniyeti, dağıtım kanalı, imaj, rekabet, segmentasyon, iletişim, gizli müşteri, fiyat, algı, vb. araştırmalar)
- Kataloglarla ilgili bütün giderler
- Promosyon ve eşantıyon malzemeleri
- Halkla ve basınla ilişkiler harcamaları
- Yabancı dilde hazırlanmış firma katalogları ve basılı iletişim malzemeleri
- Radyo reklamları ve tanıtımları
- Zincir marketlerin raflarına girebilmek amacıyla bir kereye mahsus ödenen listeleme bedeli
- Elektronik ortamda tanıtım sitelerine verilen reklamlar
- Periyodik mağaza dergilerinde yer alma harcamaları, desteklenmektedir (<http://www.orgtr.org>, 2018).

Ayrıca, Turquality Programıyla aynı şekilde başvuruda bulunan şirketler yapılan değerlendirmeden sonra Marka Destek Programı kapsamında yer almaktadır. Şirketlerin sahip oldukları markalarına yönelik harcamaları arasında; tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin giderlerde destek üst limit 400.000 USD olmakta ve 4 yıl süreyle %50 oranında desteklenmektedir ([www.turquality.com](http://www.turquality.com), 2018).

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı, uluslararası bir şirketin; Cezayir, İtalya, Çin pazarlarına ait pazarlama iletişimi bütçesinden pazarlama iletişimi elemanlarına kaynak aktarımındaki önceliğini TOPSIS Metodu ile belirlemektir. Bu çalışmada pazarlama iletişimi bütçesinden pazarlama iletişimi karması

elemanlarına kaynak aktarımındaki önceliğin belirlenmesi için şirketin pazarlama yöneticisi ile görüşülmüştür.

Bu görüşmede, pazarlama iletişimi karması elemanları; reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve promosyonla sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırmaya bağlı olarak dört alternatifte ilişkin bütçeden kaynak aktarımındaki sıralamayı belirlemek için sekiz kriter belirlenmiştir. Bu kriterler; maliyet (MLYT), hedef pazarın demografik özellikleri (HPDÖ), ürün özellikleri (ÜÖ), ürünün hayat eğrisindeki aşaması (ÜHEA), kurumsal itibar (Kİ) ve rakip stratejiler (RS), teknolojik yenilikler (TY) ve kültür (K) olarak sıralanmaktadır. Bu çalışmanın ilk kısmı, pazarlama iletişimi elemanlarından sadece reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve promosyonun ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Diğer pazarlama iletişimi unsurları olan, doğrudan pazarlama, internet yoluyla pazarlama, sponsorluk, amaca yönelik pazarlama ve ticari fuarlar ve sergilere bu çalışmada yer verilmemiştir. "X" Seramik firmasının pazarlama yöneticisi ile yapılan değerlendirme sonrasında elde edilen verilerin; firmanın pazar payını büyütmeyi amaçladığı İtalya, Çin ve Cezayir olmak üzere yurt dışındaki sadece üç pazarda kullanacağı tutundurma karması elemanlarına ilişkin kaynak aktarımındaki önceliğin belirlenmesi çalışmanın diğer kısmıdır.

Tutundurma karması elemanlarına ilişkin kaynak aktarımındaki önceliği belirlemede TOPSIS yönteminden yararlanılacaktır. TOPSIS yöntem olarak Hwang ve Yoon (1981) tarafından yapılan çalışmaya atıfta bulunmak suretiyle Chen ve Hwang (1992) tarafından ortaya konulmuştur. Bu yöntemin amacı, seçilen alternatifin ideal çözüme en kısa mesafede, negatif ideal çözüme ise en uzak mesafede olmasıdır (Opricovic ve Tzeng, 2004: 448). Pozitif ideal çözüm, fayda kriterlerini maksimize eden zarar kriterlerini ise minimize eden çözüm olarak tanımlanır. Negatif ideal çözüm, zarar kriterlerini maksimize eden ve fayda kriterlerini minimize eden çözüm olarak tanımlanmaktadır. (Wang ve Lee 2007: 1763) TOPSIS yöntemi, aşağıdaki gibi altı adımda ifade edilir (Shyur, 2006: 255-256);

#### Adım 1: Karar Matrisin Oluşturulması

Alternatif ve kriterler için karar matrisi oluşturulur. Matrisin yapısı şu şekilde ifade edilebilir:

$$D = \begin{matrix} & F_1 & F_2 & \dots & F_j & \dots & F_n \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ A_j \\ \cdot \\ \cdot \\ A_m \end{matrix} & \left[ \begin{array}{cccccc} F_{11} & F_{12} & \dots & F_{1j} & \dots & F_{1n} \\ F_{21} & F_{22} & \dots & F_{2j} & \dots & F_{2n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot & \dots & \cdot \\ F_{i1} & F_{i2} & \dots & F_{ij} & \dots & F_{in} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot & \dots & \cdot \\ F_{m1} & F_{m2} & \dots & F_{mj} & \dots & F_{mn} \end{array} \right] \end{matrix} \quad (1)$$

Matriste  $A_i$  olası alternatifleri gösterir,  $i = 1, 2, \dots, m$ ;  $F_j$  alternatifi ilgilendiren özellikleri temsil eder,  $j = 1, 2, \dots, n$ ;  $F_{ij}$  her bir kriter  $F_j$  ile ilgili her alternatif  $A_i$  belirten net bir değerdir.

#### Adım 2: Normalize Edilmiş Karar Matrisinin Oluşturulması



Karar matrisi (D) değerlerinden, normalize edilmiş karar matrisi elde edilir. Bu matris  $r_{ij}$  olarak aşağıda yer alan eşitlik (2) ile hesaplanmaktadır.

$$r_{ij} = \frac{f_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n f_{ij}^2}}, \quad j=1,2,\dots,n; i=1,2,\dots,m. \quad (2)$$

### Adım 3: Ağırlıklı Normalize Edilmiş Karar Matrisinin Hesaplanması

Değerlendirme kriterlerine ilişkin önem ağırlıkları ile normalize edilmiş karar matrisi çarpılarak ağırlıklı normalize edilmiş karar matrisi elde edilir. Ağırlıklı normalize edilmiş değer  $v_{ij}$  olarak eşitlik (3) ile hesaplanır.

$$v_{ij} = w_j \times r_{ij} \quad j=1,2,\dots,n; i=1,2,\dots,m. \quad (3)$$

$W_j$ = her bir j. Kriterinin ağırlığı

### Adım 4: İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Değerlerinin Belirlenmesi

İdeal  $V^+$  olarak eşitlik (4), negatif ideal ise  $V^-$  olarak eşitlik (5) ile ifade edildiğinde aşağıda yer alan formüller ile hesaplanır. Formülde yer alan J fayda kriteri, J' ise maliyet kriteri ile ilişkilidir.

$$V^+ = \{v_1^+, \dots, v_n^+\} = \left\{ \left( \max_i v_n^+ / j \in J \right), \left( \min_i v_n^+ / j \in J' \right) \right\} \quad (4)$$

$$V^- = \{v_1^-, \dots, v_n^-\} = \left\{ \left( \min_i v_n^- / j \in J \right), \left( \max_i v_n^- / j \in J' \right) \right\} \quad (5)$$

### Adım 5: Alternatifler Arasındaki Mesafe Ölçümlerinin Hesaplanması

Alternatifler arasındaki ölçüt değerlerinin pozitif ideal ve negatif ideal çözüm sistemine olan uzaklıkların hesaplanmasında euclidean uzaklık yaklaşımı kullanılır.  $(D_i^+)$  her alternatifin ideal ayırım ölçüsünü oluşturur ve bu ölçüm eşitlik (6) ile hesaplanır.

$$D_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}, \quad i=1, \dots, m. \quad (6)$$

Negatif ideal çözümden  $(D_i^-)$  ise her alternatifin negatif ideal ölçüsüdür ve eşitlik (7) ile hesaplanmaktadır.

$$D_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, \quad i=1, \dots, m. \quad (7)$$

### Adım 6: İdeal Çözüme Yakınlığın Hesaplanması

Son aşamada ideal çözüme yakınlık hesaplanarak tercih sıralaması yapılır.  $V^+$  ile ilgili her bir  $A_i$  alternatifin göreceli yakınlığı eşitlik (8) ile hesaplandıktan sonra sıralama yapılır.

$$C_i = \frac{D_i^-}{D_i^+ + D_i^-}, \quad i=1, \dots, m. \quad (8)$$

$C_i$  değeri 0 ile 1 arasında değer alır. En büyük değer, alternatifler arasındaki en iyi performansı en küçük değer ise en kötü performansı göstermektedir.

#### 4. ANALİZ BULGULARI

Analiz kapsamına alınan “X” Seramik firmasının pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımında Cezayir, Çin ve İtalya pazarlarına ait veriler TOPSIS Metoduyla analiz edilmiştir.

##### Adım 1: Karar Matrisinin (A) Oluşturulması

TOPSIS Metodunda ilk adım karar matrisinin oluşturulmasıdır. Karar matrisinin satırlarında üstünlükleri sıralanmak istenen karar noktaları yer alırken, sütunlarında ise karar vermelerinde kullanılacak değerlendirme faktörleri yer almaktadır. Çalışmada 4 karar noktası (reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, promosyon) ve 8 değerlendirme faktörü (maliyet, hedef pazarın demografik özellikleri, ürün özellikleri, ürün hayat eğrisindeki aşama, kurumsal itibar sağlama, rakip stratejiler, teknolojik yenilikler, kültür) bulunmaktadır. Öncelikle TOPSIS Metodu için (4x8) boyutlu Standart Karar Matrisi oluşturulmuştur.

“X” Seramik firmasının pazarlama müdürüyle görüşülerek elde edilen veriler ve çalışmaya konu olan Cezayir, Çin ve İtalya ülke pazarlarına ait karar matrisleri Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3’ deki gibi gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Cezayir Pazarı Karar Matrisi

	MLYT	HPDÖ	ÜÖ	ÜHEA	Kİ	RS	TY	K
<b>Reklam</b>	95	70	90	80	90	55	65	35
<b>Halkla İlişkiler</b>	90	75	85	75	85	60	70	40
<b>Kişisel Satış</b>	85	80	80	45	75	50	85	55
<b>Promosyon</b>	80	65	70	40	80	45	50	30

**Tablo 2.** Çin Pazarı Karar Matrisi

	MLYT	HPDÖ	ÜÖ	ÜHEA	Kİ	RS	TY	K
<b>Reklam</b>	70	30	90	45	95	90	100	45
<b>Halkla İlişkiler</b>	65	35	85	50	90	85	90	50
<b>Kişisel Satış</b>	60	50	80	55	85	70	65	55
<b>Promosyon</b>	55	40	75	65	75	60	70	35

**Tablo 3.** İtalya Pazarı Karar Matrisi

	MLYT	HPDÖ	ÜÖ	ÜHEA	Kİ	RS	TY	K
<b>Reklam</b>	70	85	90	60	85	65	95	55
<b>Halkla İlişkiler</b>	75	90	95	65	100	45	90	60
<b>Kişisel Satış</b>	65	75	70	50	80	55	75	50
<b>Promosyon</b>	60	80	85	75	70	50	65	55

#### Adım 2: Normalize Edilmiş Karar Matrisinin (R) Oluşturulması

Tüm pazarlara ait normalize edilmiş karar matrisleri, karar matrisinin sütunlarındaki her bir kriterlerin ilgili sütundaki değerlerin kareleri toplamının kareköküne bölünüp tek paydaya indirgenmesiyle bulunur. Cezayir, Çin ve İtalya pazarlarına ait normalize edilmiş karar matrisleri Tablo 4, Tablo 5 ile Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Cezayir Pazarına Ait Normalize Edilmiş Karar Matrisi

	MLYT	HPDÖ	ÜÖ	ÜHEA	Kİ	RS	TY	K
<b>Reklam</b>	0,54175	0,48133	0,55157	0,63949	0,54421	0,52087	0,47343	0,42601
<b>Halkla İlişkiler</b>	0,51324	0,51571	0,52092	0,59952	0,51397	0,56822	0,50985	0,48686
<b>Kişisel Satış</b>	0,48473	0,55009	0,49028	0,35971	0,45351	0,47351	0,6191	0,66944
<b>Promosyon</b>	0,45621	0,44695	0,429	0,31974	0,48374	0,42616	0,36418	0,36515

**Tablo 5.** Çin Pazarına Ait Normalize Edilmiş Karar Matrisi

	MLYT	HPDÖ	ÜÖ	ÜHEA	Kİ	RS	TY	K
<b>Reklam</b>	0,55777	0,38023	0,54421	0,4147	0,54871	0,58308	0,60606	0,48038
<b>Halkla İlişkiler</b>	0,51793	0,44361	0,51397	0,46078	0,51983	0,55068	0,54545	0,53376
<b>Kişisel Satış</b>	0,47809	0,63372	0,48374	0,50685	0,49095	0,4535	0,39394	0,58714
<b>Promosyon</b>	0,43825	0,50698	0,45351	0,59901	0,43319	0,38872	0,42424	0,37363

**Tablo 6.** İtalya Pazarına Ait Normalize Edilmiş Karar Matrisi

	MLYT	HPDÖ	ÜÖ	ÜHEA	Kİ	RS	TY	K
--	------	------	----	------	----	----	----	---

<b>Reklam</b>	0,51675	0,51397	0,52623	0,47508	0,50328	0,59901	0,57842	0,49897
<b>Halkla İlişkiler</b>	0,55366	0,54421	0,55547	0,51467	0,59209	0,4147	0,54798	0,54433
<b>Kişisel Satış</b>	0,47984	0,45351	0,40929	0,3959	0,47367	0,50685	0,45665	0,45361
<b>Promosyon</b>	0,44293	0,48374	0,497	0,59386	0,41446	0,46078	0,39576	0,49897

### Adım 3: Ağırlıklı Standart Karar Matrisinin (V) Oluşturulması

Bu adımda değerlendirme faktörlerine ağırlık dereceleri ( $w_j$ ) belirlenirken AHP Yöntemi kullanılmıştır. Bir önceki adımda hesaplanan normalize edilmiş değerler, ( $w_j$ ) değerleri ile çarpılarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş değerler bulunmaktadır.

Ağırlıklı Standart Karar Matrisleri Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 7.** Cezayir Pazarına Ait Ağırlıklandırılmış Normalize Edilmiş Karar Matrisi(V)

Ağırlık	0,36	0,09	0,18	0,04	0,09	0,04	0,18	0,02
	MLYT	HPDÖ	ÜÖ	ÜHEA	Kİ	RS	TY	K
<b>Reklam</b>	0,19503	0,04332	0,09928	0,02558	0,04898	0,02083	0,08522	0,00852
<b>Halkla İlişkiler</b>	0,18477	0,04641	0,09377	0,02398	0,04626	0,02273	0,09177	0,00974
<b>Kişisel Satış</b>	0,1745	0,04951	0,08825	0,01439	0,04082	0,01894	0,11144	0,01339
<b>Promosyon</b>	0,16424	0,04023	0,07722	0,01279	0,04354	0,01705	0,06555	0,0073

**Tablo 8.** Çin Pazarına Ait Ağırlıklandırılmış Normalize Edilmiş Karar Matrisi(V)

Ağırlık	0,03	0,07	0,07	0,16	0,16	0,16	0,34	0,03
	MLYT	HPDÖ	ÜÖ	ÜHEA	Kİ	RS	TY	K
<b>Reklam</b>	0,01673	0,02662	0,03809	0,06635	0,08779	0,09329	0,20606	0,01441
<b>Halkla İlişkiler</b>	0,01554	0,03105	0,03598	0,07372	0,08317	0,08811	0,18545	0,01601
<b>Kişisel Satış</b>	0,01434	0,04436	0,03386	0,0811	0,07855	0,07256	0,13394	0,01761
<b>Promosyon</b>	0,01315	0,03549	0,03175	0,09584	0,06931	0,06219	0,14424	0,01121

**Tablo 9.** İtalya Pazarına Ait Ağırlıklandırılmış Normalize Edilmiş Karar Matrisi(V)

Ağırlık	0,02	0,04	0,07	0,07	0,34	0,16	0,16	0,16
	MLYT	HPDÖ	ÜÖ	ÜHEA	Kİ	RS	TY	K
Reklam	0,01033	0,02056	0,03684	0,03326	0,17111	0,09584	0,09255	0,07984
Halkla İlişkiler	0,01107	0,02177	0,03888	0,03603	0,20131	0,06635	0,08768	0,08709
Kişisel Satış	0,0096	0,01814	0,02865	0,02771	0,16105	0,0811	0,07306	0,07258
Promosyon	0,00886	0,01935	0,03479	0,04157	0,14092	0,07372	0,06332	0,07984

**Adım 4: İdeal (A+) ve Negatif İdeal (A-) Çözümün Belirlenmesi**

Bu adımda, İdeal A+ ve Negatif İdeal A- çözüm kümeleri oluşturulur. İdeal A+ seti için V matrisinin her bir sütunundaki en büyük değer, Negatif İdeal A- seti için V matrisinin her bir sütunundaki en küçük değer seçilmiştir.

Kümeler Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Cezayir Pazarına Ait İdeal (A+) ve Negatif İdeal (A-) Çözüm Değerleri

İdeal Çözüm Değerleri	0,19503	0,04951	0,09928	0,02558	0,04898	0,02273	0,11144	0,01339
Negatif İdeal Çözüm Değerleri	0,16424	0,04023	0,07722	0,01279	0,04082	0,01705	0,06555	0,0073

**Tablo 11.** Çin Pazarına Ait İdeal (A+) ve Negatif İdeal (A-) Çözüm Değerleri

İdeal Çözüm Değerleri	0,01673	0,04436	0,03809	0,09584	0,08779	0,09329	0,20606	0,01761
Negatif İdeal Çözüm Değerleri	0,01315	0,02662	0,03175	0,06635	0,06931	0,06219	0,13394	0,01121

**Tablo 12.** İtalya Pazarına Ait İdeal (A+) ve Negatif İdeal (A-) Çözüm Değerleri

İdeal Çözüm Değerleri	0,01107	0,02177	0,03888	0,04157	0,20131	0,09584	0,09255	0,08709
Negatif İdeal Çözüm Değerleri	0,00886	0,01814	0,02865	0,02771	0,14092	0,06635	0,06332	0,07258

**Çözüm  
Değerleri**

**Adım 5: Alternatifler Arasındaki Mesafe Ölçülerinin Hesaplanması**

Her alternatifin pozitif ideal çözümden olan mesafesi (S+) ve negatif ideal çözümden olan mesafesi (S-) aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

Cezayir Pazarı (S+): {0,02744; 0,02357; 0,02737; 0,06236}

Cezayir Pazarı (S-): {0,04558; 0,04018; 0,04962; 0,00272}

Çin Pazarı (S+): {0,03457; 0,03388; 0,07719; 0,07282}

Çin Pazarı (S-): {0,08108; 0,06032; 0,02779; 0,03247}

İtalya Pazarı (S+): {0,03225; 0,0304; 0,05235; 0,07121}

İtalya Pazarı (S-): {0,05286; 0,06814; 0,0268; 0,01839}

**Adım 6: İdeal Çözüme Göreli Yakınlığın Hesaplanması**

Her bir karar noktasının ideal çözüme göreli yakınlığı denkleme göre hesaplanmıştır. C değerleri Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15'te gösterilmektedir.

**Tablo 13.** Cezayir Pazarı İçin C Değerleri

	C+
<b>Reklam</b>	0,62418
<b>Halkla İlişkiler</b>	0,63029
<b>Kişisel Satış</b>	0,64445
<b>Promosyon</b>	0,04181

"X" Seramik firmasının Cezayir pazarına yönelik olarak pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımındaki öncelik; kişisel satış, halkla ilişkiler, reklam, promosyon olarak belirlenmiştir.

**Tablo 14.** Çin Pazarı İçin C Değerleri

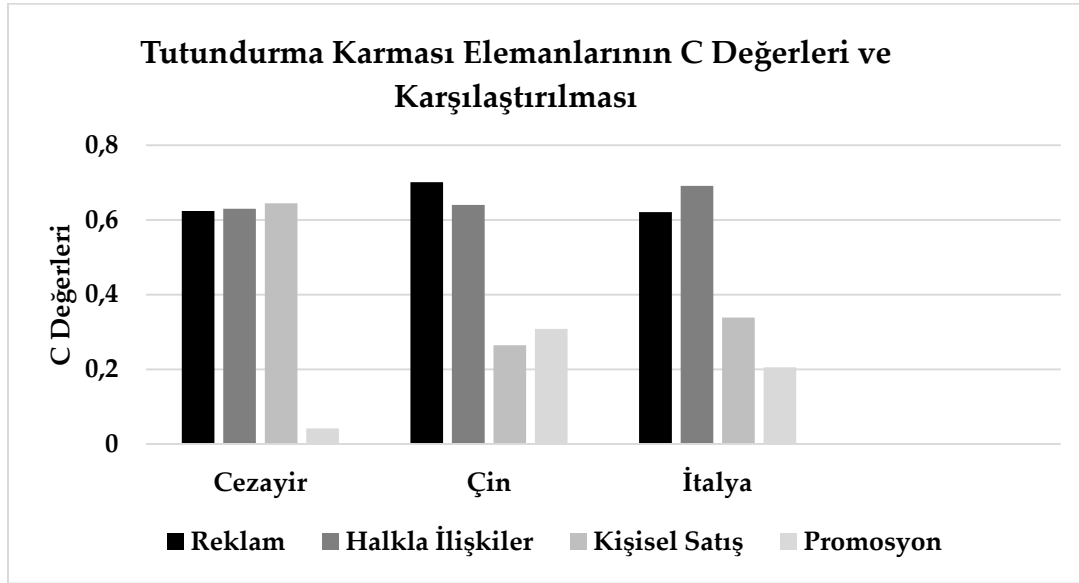
	C+
<b>Reklam</b>	0,7011
<b>Halkla İlişkiler</b>	0,64036
<b>Kişisel Satış</b>	0,2647
<b>Promosyon</b>	0,3084

"X" Seramik firmasının Çin pazarına yönelik olarak pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımındaki öncelik; reklam, halkla ilişkiler, promosyon, kişisel satış olarak belirlenmiştir.

Tablo 15. İtalya Pazarı İçin C Değerleri

	C+
Reklam	0,6211
Halkla İlişkiler	0,6915
Kişisel Satış	0,33857
Promosyon	0,20525

“X” Seramik firmasının İtalya pazarına yönelik olarak pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımındaki önem; halkla ilişkiler, reklam, kişisel satış, promosyon olarak belirlenmiştir.



**Grafik 1:** Ülke Pazarları ve Tutundurma Karması Elemanlarına Kaynak Aktarımındaki Önemin (Önceliğin) Karşılaştırılması

Yukarıda yer alan Grafik 1 incelendiğinde, “X” Seramik’in Cezayir, Çin ve İtalya’da pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımındaki önem (öncelik) İdeal Çözümde “C” değerleriyle birlikte verilmiştir. “X” Seramik firması, Cezayir pazarında ise, Turquality Programı Destek kapsamından alacağı destek ile değerlendirme kriterlerine bağlı olarak pazarlama iletişimi bütçesinden öncelikle kişisel satış çalışmalarına kaynak ayırmalıdır. Grafik incelendiğinde bu işletmenin faaliyette bulunmuş olduğu Cezayir pazarında halkla ilişkiler ve reklam çalışmalarının da kişisel satış çalışmaları kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu iki unsura da kişisel satış faaliyetlerine yakın bir tutarda bütçe ayırması gerekmektedir. Son olarak pazarlama bütçesinden promosyon unsuruna kaynak ihtiyacının çok az olduğu görülmektedir. “X” Seramik firması, Çin’de Turquality Programı kapsamında tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerine yönelik alacağı destek ile değerlendirme kriterlerine bağlı olarak pazarlama iletişimi bütçesinden öncelikle reklam çalışmalarına kaynak ayırmalıdır. Sonrasında, değerlendirme kriterlerine bağlı olarak halkla ilişkiler çalışmalarının tutundurma karması unsurları arasında önemli bir değer taşıdığı için bu unsura bütçe ayrılması gerektiği açıktır. İlaveeten, pazarlama bütçesinden sırasıyla promosyon ve kişisel satışa kaynak ayırımı gerekmektedir. “X”

Seramik firmasının İtalya pazarında Turquality Programı kapsamında tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerine yönelik alacağı destekle; değerlendirme kriterlerine bağlı olarak pazarlama iletişimi bütçesinden öncelikle halkla ilişkiler çalışmaları için kaynak ayrılmalıdır. İlaveten, aynı değerlendirme kriterlerine bağlı olarak sırasıyla; reklam, kişisel satış ve promosyon çalışmaları için bütçeden kaynak aktarımına gidilmelidir.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

TOPSIS yöntem olarak birçok alanda kullanılmaktadır. Literatürde yer alan TOPSIS' e yönelik çalışmalar incelendiğinde Şener ve Behdioğlu tarafından (2014) Türkiye' de faaliyet gösteren uluslararası bir şirketin; hayat, hayat dışı ve bireysel emeklilik ürünlerine yönelik olarak pazarlama iletişimi bütçesinden pazarlama iletişimi elemanlarına kaynak aktarımındaki önceliğin TOPSIS yöntemi ile belirlenmesi konusunda çalışma yapmışlardır. Çalışmada Türkiye'de de faaliyet gösteren uluslararası bir sigorta ve bireysel emeklilik şirketinin toplumu bilinçlendirmede kullandığı pazarlama iletişimi elemanlarına yönelik kaynak ayarımındaki önceliğin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, şirketin hayat, hayat dışı ve emeklilik ürünlerine yönelik olarak pazarlama iletişimi bütçesinden pazarlama iletişimi elemanlarına kaynak aktarımındaki öncelik belirlenmiştir (Şener ve Behdioğlu, 2014: 93).

Çalışmada ülke ekonomisi içerisinde güçlü bir uluslararası marka olan ve Turquality programı kapsamında destek alan "X" Seramik firmasının Cezayir, Çin ve İtalya pazarlarında, değerlendirme kriterlerine bağlı olarak pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımındaki öncelik TOPSIS yöntemi kullanılarak analiz edilmiş ve her ülke için geçerli olan kaynak aktarım planları elde edilmiştir.

Çalışmada öncelikle reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, promosyonun sözü edilen dört farklı pazardaki önem dereceleri değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucuna göre "X" Seramik firmasının Turquality programı kapsamında almış olduğu tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin destek ile faaliyette bulunduğu Cezayir, Çin ve İtalya pazarlarında her ülke için ayrı ayrı pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımı sıralamaları yapılmıştır.

Bu çalışmada maliyet, hedef pazarın özellikleri, ürün özellikleri, ürün hayat eğrisindeki aşama, kurumsal itibar sağlama, rakip stratejiler kriterleri yanısıra teknolojik yenilikler ve kültür kriterlerinin önem derecelerinin farklılık göstermesiyle farklı pazarlar için geçerli olabilecek ideal çözümünün değişebileceği görülmüştür. Dolayısıyla, işletmelerin pazarlama iletişimi bütçesinden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımındaki önceliğin faaliyette bulunan pazarlar özelliklerine göre değişiklik gösterebileceği saptanmıştır. Pazarlama iletişiminin diğer unsurları da dahil edilerek daha kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

Küresel marka geliştirmede, markaya ilişkin iletişim faaliyetlerinin daha etkili olabilmesi için işletmenin yer aldığı sektör ve yasal düzenlemeler de dikkate alınarak karar verilebilir. Pazarlama iletişiminden tutundurma karması elemanlarına kaynak aktarımındaki önceliğin farklı sektör ve ilgili yasal düzenlemeler altında yeni çalışmalarla irdelenmesi literatüre ve uygulamalara katkı sağlayabilecektir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki işletmeler için farklı kriterler dikkate alınarak pazarlama iletişimi kararlarına yol gösterici çalışmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Altunışık R., Özdemir, Ş.R. ve Torlak, Ö. (2002). *Modern Pazarlama*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Aydede, C. (2002). *Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Babacan, M. (1998). Pazarlama İletişimi: Kavramsal Bir İrdeleme, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 12(71):4-6.
- Börühan, G. (2008). *Dünya Markası Geliştirme Ve Türk Firmaları İçin Uygulamalar*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama*, Ankara: Beta Yayınları.
- Chen, S.J. and Hwang, C.L. (1992). *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Berlin: Springer-Verlag.
- Corukoğlu, B. (2006). *Uluslararası Türk İşletmelerinde Markalaşma Sorunları ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Deniz O. ve Biçkes, D. M. (2002). Tutundurma ve Tutundurma Bileşiminin Optimizasyonu, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 16(94): 8-12.
- Erdil, S. ve Uzun, Y. (2010). *Marka Olmak*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Gronstedt, A. (2002). *Müşteri Yüzyılı*. (Çeviren, Kalkay, Ş. T.) İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Hwang, C.L. & Yoon, K. (1981). Multiple Attribute Decision Making, Methods and Applications. Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, Vol. 186. New York: Springer, Verlag.
- İslamoğlu, H. (2002). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kadıbeşegil, S. (2001). *Halkla İlişkilere Nerden Başlamalı?*, Ankara: Kapital Medya Hizmetleri Yayınevi.
- Kahraman, H. (2007). *Pazarlama İletişimi Aracı Olarak Amaca Yönelik Pazarlama: Turkcell İletişim Hizmetleri A.S.'de Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Karafakıoğlu, M. (2006). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Millenium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Larry, P. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication: Theory and Practice*, Elsevier Inc., USA.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Nayir, N. (2006). *Türk İlaç Sektöründe Tutundurma Faaliyetleri: Hekim Gözüyle Bir Bakış*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: Mediacat Kapital Medya Hizmetleri.
- Opricovic, S. ve Tzeng, G.H. (2004). Compromise solution by MCDM, methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS, *European Journal of Operational Research* (156): 445-455

Özden, H. (2006). *Değer Odaklı Pazarlamada Pazarlama İletişim'inin Rolü Üzerine Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Özgöz, A. (2005). *Dış Pazarlara Açılma Sürecinde Kobilerin Uyguladıkları Pazarlama İletişimi Yöntemleri Ve Mermer Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication- Theory and Practice*, Elsevier Inc., USA.

Shyur, H., (2006). COTS evaluation using modified TOPSIS and ANP, *Applied Mathematics and Computation* (177): 251-259.

Şener, H. Y. ve Behdioğlu, S. (2014). Determining Resource Distribution for the Elements of Marketing Communication Mix Using TOPSIS Method, *New Media and Communication*, (29): 82-96.

Wang Y.J. ve Lee H.S. (2007). Generalizing TOPSIS For Fuzzy Multiple-Criteria Group Decision-Making, *Computers and Mathematics with Applications*, (53): 1762-1772.

Yurdakul N.B. (2006). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Ölçümleme Süreci*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Yükselen, C. (2003). *Pazarlama İlkeler-Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık.

[www.ito.org.tr/Rekabeti\\_Gelistirme/.../IHRACATTA\\_DEVLET\\_YARDIMLARI.pdf](http://www.ito.org.tr/Rekabeti_Gelistirme/.../IHRACATTA_DEVLET_YARDIMLARI.pdf), [Erişim Tarihi: 02.04.2018]

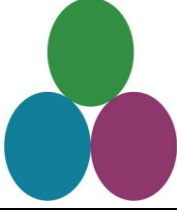
<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0026078.pdf> [Erişim Tarihi: 02.04.2018]

<http://www.kemalsezen.com/hizmetler/turquality> [Erişim Tarihi: 02.04.2018]

<http://www.turquality.com/Media/Default/Pdfler/TebliğileUygulamaUsulveEsaslari/TURQUALITYLogoKullanımKlavuzu.pdf>, [Erişim Tarihi: 05.04.2018]

<https://www.turquality.com/destekler/turquality-destekleri>, [Erişim Tarihi: 04.04.2018]

<https://www.turquality.com/destekler/marka-destekleri>, [Erişim Tarihi: 05.04.2018]



**Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**

2019, 3(4): 127-143.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.139](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.139).

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### **Liderlik Ve İç Girişimcilik İlişkisi: Aile İşletmesi Örneği**

Şahika Gümrah CİDDİ, AHBV Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
e-posta: [sahika@alpozler.com](mailto:sahika@alpozler.com)  
ORCID: [0000-0003-3268-9757](https://orcid.org/0000-0003-3268-9757)

Arş Gör. Osman BENK, Gümüşhane Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, e-posta:  
osmanbenk@gmail.com  
ORCID: [0001-0001-7395-1921](https://orcid.org/0001-0001-7395-1921)

Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN, AHBV Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme  
Bölümü, e-posta: [asokmen@gazi.edu.tr](mailto:asokmen@gazi.edu.tr)  
ORCID: [0000-0002-5162-0918](https://orcid.org/0000-0002-5162-0918)

## **Öz**

Günümüzde hizmet sektöründe yer alan işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri ve rekabet edebilmeleri için, işletmelerin bünyelerinde bulundurdıkları iş görenlerin liderlik davranışları, girişimcilik eğilimleri ayırt edici bir özellik olmuştur. Müşterileri ile birebir temasta bulunan iş görenlerin liderlik davranışlarını nasıl algıladığı işverenlerin seçiciliğini arttırmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren orta ölçekli bir işletmede gerçekleştirilen bu çalışmada algılanan liderlik ve girişimcilik davranış yönelimi ölçeği uygulanmıştır. Bu çalışmanın amacı işletmelerde liderlik ve girişimcilik davranış tarzları algılarının belirlenmesidir. Çalışanların algıladığı liderlik davranışları sergiledikleri girişimcilik davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Liderlik, Aile İşletmesi

**Makale Gönderme Tarihi:** 15.05.2019

**Makale Kabul Tarihi:** 10.07.2019

**Önerilen Atıf:** Ciddi, G, Ş., Benk, O., Sökmen, A. (2019). Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisi: Aile İşletmesi Örneği, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(4): 127-143.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2019, 3(1):127-143.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.139](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.139).

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



## RESEARCH PAPER

### Relationship Between Leadership and Entrepreneurship: A Research in A Family Business

Şahika Gümrah CİDDİ, AHBV University, Faculty of Economics And Administrative Sciences, Department of Business, e-posta: [sahika@alpozler.com](mailto:sahika@alpozler.com)

ORCID: [0000-0003-3268-9757](https://orcid.org/0000-0003-3268-9757)

Research Asistant. Osman BENK, Gümüşhane University, Human Resources Management, e-posta: [osmanbenk@gmail.com](mailto:osmanbenk@gmail.com)

ORCID: [0001-0001-7395-1921](https://orcid.org/0001-0001-7395-1921)

Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN, AHBV Universty, Ankara, Faculty of Economics And Administrative Sciences, e-mail: [asokmen@gazi.edu.tr](mailto:asokmen@gazi.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5162-0918>

#### Abstract

Nowadays, the leadership behaviors within the firms and the tendency for entrepreneurship are distinguishing features for the firms in the service sector to continue their existence and to compete. Leadership behaviors of employees who have one-to-one contact with their customers increase selectivity of the employers. The purpose of the study is to specify the perceptions of leadership and entrepreneurial behavior styles in enterprises. It is concluded that leadership behaviors perceived by employees affect their entrepreneurship behaviors significantly.

**Keywords:** Entrepreneurship, Family Business

**Received:** 15.05.2019

**Accepted:** 10.07.2019

**Suggested Citation:** Ciddi, G, Ş., Benk, O., Sökmen, A. (2019). Relationship Between Leadership and Entrepreneurship: A Research in A Family Business, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 3(4): 127-143.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

## GİRİŞ

Türkiye'nin büyük ölçüde bürokratik ve çalkantılı iş ortamı yurtdışından gelen büyük ve son derece verimli rakiplerle canlanmaktadır. Bu nedenle küresel piyasada rekabet edebilmek için, Türk şirketlerinin daha da geliştirilmesi ve büyümesi için modern iş kavramlarının ve yöntemlerinin kullanılması şarttır.

Örgüt içi girişimciliğin kurumdaki girişimci faaliyetler olarak örgütlenmesi ekonomik kalkınmanın ve varlık yaratmanın önemli bir yönüdür. Örgüt içi girişimcilik yaklaşık otuz yıl önce ortaya çıkmıştır ve örgüt içi girişimcilik dünyada çok fazla görülen ülkemizde nispeten yeni bir alandır. Bu nedenle bu çalışmanın amacı liderliği ve iç girişimciliği tanımlamak, özelliklerini keşfetmek ve liderlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamaya katkıda bulunmaktır.

### 1. Teorik Çerçeve

#### 1.1. Aile İşletmesi Kavramı

Günümüzde dünya ekonomisinde yer alan ve söz sahibi olan en büyük öğelerden biri özel sektördür. Dünya geneline bakıldığında aile şirketleri bütün örgütler içerisinde büyük bir paya sahiptir. Türkiye'de aile şirketlerinin oranının yüksek olmasının nedenlerinden biri aile bağlarının diğer ülkelere göre daha fazla öneme sahip olması gösterilebilir. Türkiye'de ailesel yönetim tarzı çok yaygındır. Aile şirketleri girişimcilikle başlayıp büyüyen bir örgüt tipidir. Türk ekonomisinde söz sahibi olan firmaların büyük çoğunluğu aile işletmeleri olarak doğmuş ve kurumsallaşma süreci ile kendilerini geliştirmişlerdir.

Aile işletmesi kavramı ile aile bireylerinin bir kazanç elde etmek için kurduğu, yönetiminde karar verme yetkisine sahip, bu işin sorumluluğunun üstlenildiği ve genellikle işin merkezinde olduğu bir yapı akla gelmektedir (Fındıkçoğlu,2005:16). Bir başka görüşe göre ise genellikle akrabalık bağı olan kişilerin üretim amacıyla örgütlenerek oluşturdukları kar odaklı sosyal örgütler ifade edilmektedir. (Alayoğlu,2003:42). Karpuzoğlu (2000:7-8)'na göre aile işletmesi ailenin kazanç elde etmesini garanti altına almak ya da aile mirasının zarara uğramasını engellemek maksadıyla kurulan, ailenin maddi yönetimini gerçekleştiren bireyce idare edilen, yönetim basamaklarının genellikle aile fertlerince oluşturulduğu, karar almada yine onların etkin rol üstlendiği ve aileden en az 2 neslin çalıştığı işletmelerdir. Erdoğan (2007:67)'a göre aile işletmesi kurucunun kontrolünde piyasada faaliyetlerini sürdüren, baskın özellikleri bakımından küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir.

#### 1.2. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları

Richard Cantillon tarafından girişimcilik kavramı 1700'lü yıllarda kullanılmıştır. Cantillon'a göre girişimci daha öncesinde belirlenmemiş bir tutar ile satmak için hizmet girdilerini daha önceden satın alan kişidir. Cantillon (1931)'un belirsizlik terimini ele alması iktisat kuramında kapsamlı bir şekilde girişimcilik kavramının ilgili yazına ilk tanıtımı olarak ifade edilmiştir. Bununla beraber girişimcinin analitik anlamda fark yaratan rolü sermayedarlıktan elde edilen geliri üretim işlemlerinin örgütlenmesiyle elde edilen gelirden ayıran Say (2001) tarafından ilk defa ortaya konmuştur. Bu görüş sermaye de olmak üzere üretim için ihtiyaç duyulan varlıkların bir araya toplanması işlevinin ciddiyetini kavrayan Marshall (1964) gibi ekonomistlerce ileriye taşınmıştır. Schumpeter (1978) yaptığı tanım ile girişimci teriminin içeriğini biraz daha farklılaştırmıştır.

Schumpeter'e göre kişilerin girişimci diye adlandırılabilmesi için mutlak anlamda bir işletmeye sahip olmalarına gerek görülmemekte ve yeni boyutları bir araya getiren yöneticiler ve işgörenler de bu sıfatı alabilmektedirler (Damgacıoğlu ve Uygun,2011).

**Tablo 1.** Girişimci ve girişimcilik tanımları (Söker,2016)

	<b>Tanım</b>
Gartner (Dollinger, 2008:9)	Girişimcilik yeni organizasyon oluşturmaktır
Kuratko (2003:2)	Girişimcilik vizyon, değişim ve yenilikçiliğin hareketli bir sürecidir
Low ve MacMillan (1988:141)	Girişimcilik yeni yatırımlar oluşturulmasıdır
Shane ve Venkataraman ( 2000:218)	Girişimcilik önceden var olmayan güçleri organize ederek ham maddeyi, yeni malları, hizmetleri, organizasyonu ve pazarları ortaya çıkarmak için fırsatların bulunması, değerlendirilmesi ve kullanılmasını içeren bir aktivitedir
Say (Çiftçi, Tozcu ve Akçay, 2014:77)	Girişimciler, üretim faktörlerini bir araya getirerek, ihtiyaç duyulan bir malı üreten ve karşılığında elde edeceği kâr için riski üstlenen kişilerdir
Schumpeter (Eroğlu ve Pıçak, 2011:146)	Girişimciler teknik ve örgütsel yenilik yoluyla piyasa fırsatlarından yararlanan kişilerdir
Drucker (Ercan ve Gökdeniz, 2009:67)	Girişimci, sahip olduğu kaynakları düşük verimlilikten, yüksek verimliliğe çıkartan ve verimliliği devam ettiren bireydir
Hisrich ve Peters (Bozkurt vd., 2012:232)	Girişimci; emek, hammadde ve diğer varlıkları daha büyük değer oluşturacak şekilde bir araya getiren kişidir

Girişimci terimi yazına kapitalist üretim mantığıyla dahil olmuş ve günümüzdeki anlamına kavuşmuştur. Girişimci felsefi bakış açısı derebeylik düzeninden sanayi toplumuna adapte olmada topluma itici güç kazandırmıştır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:16). Bugün işletmeler bir coğrafyanın ekonomik ve sosyal yapısını belirleyen önemli etmenlerdir. Kuvvetli bir iktisadi yapıya kavuşmak için değişimlere ve yeniliklere adapte olabilen, sürekli büyüme ve gelişme sergileyen yapılara ihtiyaç duyulmaktadır (Samen, 2008:364).

Girişimciliği belirleyen kişilik özellikleri şunlardır (Brandstatter, 2011: 224; Rauch ve Frese, 2007: 354):

- *Risk alma*: Hem bireysel hem de toplumsal tarafları olan bu eğilim girişimcinin makul risk alarak olumsuzlukları en az seviyeye düşürmeye çabalamasıyla alakalıdır.
- *Yenilikçilik*: Ticari meta haline dökülebilen yeni ve yaratıcı bir fikir bu sürecin temel öğelerindedir. Odaklanma, en iyiyi hedefleme ve işbirliği ile hayat bulan inovasyonlar girişimciliğin katkılarındanadır.
- *Başarma ihtiyacı*: Her girişim denemesi net bir hedefe ulaşmak üzere kurulmaktadır. Başarma güdüsünün en güçlü pekiştiricisi, ihtimalleri araştırmak ve küçük mağlubiyetlerde pes etmemektir.
- *Belirsizliğe tolerans*: Kabullenilebilir risk alan girişimci realist olduğundan belirsizlik karşısında toleranslı davranabilmektedir.
- *Kendine güven*: Saygınlık ve kazanç sağlama, rekabet isteği gibi bazı etmenler sebebiyle girişimci içsel olarak güdülenme yaşamakta ve eylemde bulunma gücünü kendisinden sağlamaktadır.
- *Kontrol odağı*: Yeni bir işe kalkışabilecek özgüveni yüksek olan kişi hayatına rota çizme ve diğerlerinden talimat almama isteğindedir.

### 1.2.1. İç Girişimcilik

Globalleşme ile birlikte büyük bir değişim ve dönüşüm yaşanmakta, teknoloji, bilgi, bilişim ve iletişim sistemlerinde oluşan bu değişimler, ülkeler ve işletmeler arası yoğun bir rekabete yol açmaktadır. Gerek iç, gerekse de dış çevreyle sürekli etkileşim içinde bulunan işletmelerin de, bu değişimlerden etkilenmeden hayatlarını sürdürme imkânı bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmeler girişimci örgüt yapısına bürünmeli, çevrenin kendisine sunduğu değişim parametrelerini izlemeli ve onlara kendini adapte etmelidir. Her an yeni fırsat ve tehditlerin ortaya çıktığı günümüz iş yaşamında başarılı olabilmek, tehditlerin kontrol edilmesinden ve fırsatlardan da yararlanılmasından geçmektedir. Bunu yapabilmek ise, girişimci düşünceye sahip olabilmek ve girişimci yönetim uygulamalarını yerine getirebilmeyi gerektirmektedir. Mevcut işletmeler içinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilme yeteneği ise, iç veya şirket içi girişimcilik kavramıyla açıklanmaktadır. Bu kavramın temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgüt içine çekilmesi yatmaktadır (Sökmen, Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2011)

Küresel piyasaların daha fazla entegre olması ile birlikte rekabetin artması ve fiziki ve sosyal koşulların sürekli değişim durumunda kalmasına bağlı olarak firmaların daha hareketli ve karmaşık bir çevrede üretimde bulunmak mecburiyetinde olması iç (kurumsal) girişimcilik terimini çok önemli bir kavram durumuna itmiştir. İç girişimcilik 1980'li yılların sonundan başlayarak literatürde artan bir ilgiyle karşılanmıştır (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009:203-204).

1970'lerde girişim takımına ve girişimciliğin var olan örgüt içerisinde nasıl daha iyi geliştirileceği ele alınmıştır. 1980'lerde ödül veya ceza gerektiren girişim davranışı ve değer yaratan yenilikler için değişik türleri geliştirmeyi hedefleyen kaynak ayırma kabullenilmiş, 1990'lı yıllarda stratejik inovasyon ve güncel girişimler oluşturmak için işletmeleri yeteneğini yeniden kuvvetlendirmek ve yükseltmek olarak ifade edilmiştir. Bugün ise inovasyon, risk alma eğilimli birtakım girişimsel eylem olarak atfedilmiştir (Hornsby, Pena-Legazkue ve Guerrero, 2013:296-297).

21.y.y.'daki örgütlerin çoğunluğu iç girişimciliğin artan önemini anlamışlardır. İç girişimciliğe yönelik bu alaka hızla artan küresel rakipler, alışlagelmiş işletme yönetme araçlarının tatmin etmemesi, yetenekli işgörenlerin örgütleri terk ederek girişimciler olmaları, şiddetle yükselen uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliği artırma çabaları gibi sebeplerle sürekli artış göstermektedir (Başar ve Tosunoğlu, 2006).

### 1.3.Liderlik

Günümüzde değişen küresel dünyaya ayak uydurmak için liderlerin teknolojik ve çevresel değişikliklere ayak uydurmaları ve buna göre hem kendilerini hem de yönetsel becerilerini sürekli olarak revize etmeleri gerekmektedir. Gelişen teknoloji, rekabet ve sosyokültürel etmenlerle başa çıkmak için liderler örgütün işlerini sürdürme yöntemini radikal bir şekilde değiştirmek mecburiyetindedir. Bunlar kalite yönetimini, yeniden düzenlemeyi, yeniden yapılanmayı zorunlu hale getirmektedir. Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve değişikliklere ayak uydurabilmesi değişim yeteneğini iyileştirmesine dayanmaktadır. Küresel piyasadaki büyük çaplı değişimler yönetimde de değişimlere itici güç uygulamaktadır. Liderin yönetim alanında ortaya çıkan değişimleri uygulaması ve güncellemesi gerekmektedir (Şirin ve Yetim,2009).

Liderlik, temelde bir etkileme süreci, grupsal etkinliklerin odak noktası, farklılaşmış bir rol yapısının harekete geçiricisi ve en yüksek işbirliğini sağlayarak insanlardan yararlanma yeteneğidir. Yönetimle ilgili çoğu kitapta liderlik yer almaktadır. Liderlik başarılı her türlü örgütsel çabanın arkasındaki en önemli faktör ve başarılı örgütlerin yaratıcısı olduğuna inanılabilir (Sökmen ve Boylu, 2009)

**Tablo 2.** Liderlik tanımları (Sığı,2008)

Kaynak	Tanım
Stogdill, 1957	Ortak amaca dönük grup eylemlerinin kişi aracılığıyla yönetilmesidir
Bass, 1960	Bir grup insanı belirli hedefler etrafında bir araya getirebilme ve bunları yapabilmek için onları eylemde bulunmaya teşvik etme beceri ve bilgilerinin tamamıdır
Katz, 1978	İşletmenin mekanik yapısına uygun rutin işlerin ötesinde ve bunların daha üstünde kurulan etkileşimdir
Burns, 1978	Liderin astlarını tatmin etmek, şevklendirmek ve ilgisini cezbetmek amacıyla kurumsal, politik, fiziksel ve diğer kaynakların planlanması ve hazırlanması sürecidir
Robbins, 1986	Grubu amaçlarına ulaşabilme yönünde etkileme kabiliyetidir
Koontz, 1986	Örgütsel vizyonların gerçekleştirilmesi bağlamında arzulu ve başarılı iş görebilmeleri için kişileri etkilemektir



Yukl, 1989	Bir kişinin söylediği biçimde davranması ile gelişme göstereceğinin altını çizerek bir diğerini inandırmasıdır
Blake, 1991	Verimlilik, kârlılık, yaratıcılık, inovasyon ve hizmet vermek gibi belirli amaçlara erişmek için grup ya da işletmedeki üyelerin sahip olduğu düşünsel araçlarla işletmenin görünür ya da dolaylı araçlarının etkileşim içine girdiği bir süreçtir
Werner, 1993	Belirli bir halde, zamanda ve şartlar altındaki bir grubun işletme amaçlarına erişmek için gönüllü bir şekilde gayretlerini destekleyen, ortak amaçları elde etmesine katkı sunan, başarısı için tecrübelerini ileten ve pratiğe döken, üyelerinin uygulanan liderlik tipinden tatminini sağlayan bir etki etme sürecidir
House, 1999	Örgütün başarısını ve etkililiğini yakalamak için liderin izleyicileri etki altına alma ve güdüleme becerisidir

House ve Mitchell (1974) dört tip lider davranışı veya stili tanımlamıştır: araçsal, destekleyici, katılımcı ve başarılı (Stogdill, 1974):

- **Araçsal (yönlendirici) Lider:** Takipçilerine ne yapılması gerektiğini, bir görevin nasıl yerine getirileceğini ve işin programlanmasını ve koordine edilmesini anlatarak takipçilerini bilgilendirir. İnsanlar görevden emin olmadıklarında veya çevrede çok fazla belirsizlik olduğunda en etkili liderlik türüdür.
- **Destekleyici Lider:** İş görenlere ilgi gösterir, güler yüzlü davranır ve onlar için ulaşılabilir olur. Görevlerin ve ilişkilerin fiziksel veya psikolojik olarak zor olduğu durumlarda en etkili olanıdır.
- **Katılımcı Lider:** Nasıl ilerleyeceğine karar vermeden önce takipçilerine danışır. Astları yüksek eğitilmiş ve çalışmalarına dâhil olduğunda en etkilidir.
- **Başarılı Lider:** Takipçileri için zorlayıcı hedefler belirler, en üst düzeyde performans göstermelerini bekler ve bu beklentiyi karşılama yeteneklerine güven gösterir.

#### 1.4.Liderlik ile Girişimcilik İlişkisi

Her girişimci bir lider, her lider bir girişimci olabilir. Bu iki kavram birbirini tamamlar, birbirine anlam katar ve aslında birbirine çok benzemektedir. Her iki özelliğe de sahip olan kişilerde birçok ortak özellik gözlemlenmektedir. Her iki özellikteki kişiler risk almaktan hoşlanırlar, karar verme yeteneğine ve sorumluluğuna sahiptirler.

Liderlik ve girişimcilik kavramları birbirlerine oldukça benzemektedirler. Bunların kendilerine özgü izleyicileri (takipçileri) bulunmaktadır. Hedefleri takip etmek, karar verebilmek ortak özellikleridir. Kelime anlamı olarak girişimci yenilik yapmak için risk alan bireydir. Girişimci çevredeki fırsatları kollayıp, kabullenebilir risk alan ve zihin dünyasında tasarladığı fikirleri eyleme döken bireydir. Bu sebeptendir ki, girişimci için yeni fikirler üretmek, inovasyon yapmak veya var olan düşüncelerin üstüne yenilerini koymak gerekmektedir. Liderlik denildiğinde örgütün ilk kuruluş anından beri her dönemde girişimciliğin olmazsa olmazlarını hayata geçirmek

gerekmektedir. Girişimcinin nitelikleri arasında hızlı kavrama, belirsizlik anında hızlı karar verme, kararlı ve sebatkar olma, güçlü sezgilere sahiplik, gözlem gücü yüksek olma, geniş hayal gücüne ve kaynaklara erişebilecek ilişkiler kurma, bunlar arasında özellikle insan kaynağını doğru idare edebilme, düşünme ve akıl yürütme becerileri kuvvetli olma, kompleks düşünebilme, yeniliğin kabulünü garanti altına alacak ikna yeteneğine sahiplik, sağlıklı iletişim kurma, özerk düşünme, esnek, yaratıcı, özgüveni yüksek, dirençli ve azimli olmak yatmaktadır. Girişimciliği ağır basan bir liderde bu niteliklerin çoğunluğu gözlemlenebilmektedir. Fakat girişimci lider olmak için yalnız yeni fikirler bulmak kafi olmamaktadır (Kızıltay, 2010).

Jennifer James girişimci liderlerde bulunması gereken nitelikleri şu şekilde belirtmiştir (Kızıltay, 2014:31):

*Dünyaya yeni bir gözle bakma:* Deneyim, bilgi ve kültür seviyelerinin realiteyi okumaktan men etmelerine engel olmak için çevreye ve kendilerine karşı analitik ve kavrayışsal bir tarzda bakmaktadırlar.

*Mit ve sembollerini kullanma:* Çevresel elemanları, kültür ve iletişimi etkili bir şekilde harmanlayarak yeni düşüncelerin güçlenmesi için ihtiyaç duyulan ortamı hazırlamaktadır.

*Geleceği tanıma:* Geleceği anlama penceresinden son yıllardaki gelişmelerin teşvik edici güçlerinin izlerini kavramak mecburiyetindedirler.

*Daha hızlı yanıt verme:* Çevredeki değişime hızlı bir biçimde uyum sağlar ve hızlı reaksiyon gösterirler.

*Kaynakları rasyonel kullanma:* Kıt kaynakların kullanılmasında rasyonalite ağır basmaktadır.

*Çeşitlilikten yararlanma:* Kültürel, sosyal, dini ve mental farklılıktan faydalanırlar. Bir liderin bir fikri yaratması şart değildir, aynı şekilde girişimcinin uygulamaya koyduğu üretim usulünün yaratıcısı olması da gerekmemektedir. Lider sergilediği davranışının enerjisi ile sembolize edilmektedir. Yeni bir fikir liderin eylemi olmaksızın bir yenilik anlamında gerçekten uygulanmamaktadır (Kızılkaya, 2005).

## 2.ARAŞTIRMA

### 2.1.Yöntem

Liderlik tarzlarının iç girişimcilik üzerine etkisinin olup olmadığının saptanması bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma Ankara'da bulunan özel sektörde yer alan orta ölçekli bir işletmede yapılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularına içtenlikle cevap verdiği düşünülmektedir. Anketi cevaplayanların algılarına bağlı olarak soruları anlama ve yorumlama düzeyleri büyük sınırlılıktır. Bu çalışma birçok araştırmanın kısıtlılığını oluşturan ekonomik faktörler ve zamanın da etkisiyle tek bir ilde ve zamanda yapılabilmektedir. Araştırmanın katılımcıları uluslararası nakliye firması çalışanlarından oluşmaktadır.

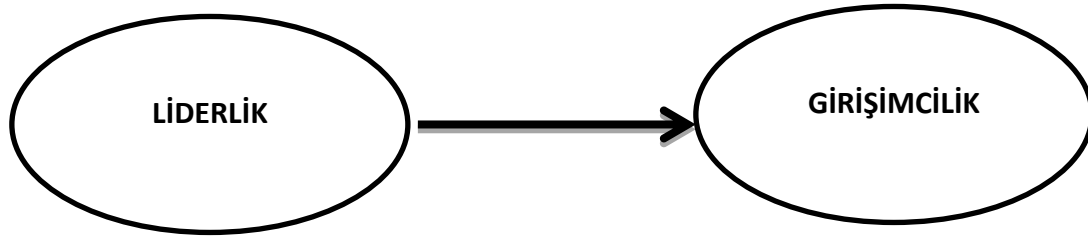
Bu çalışmada anket toplamda 211 çalışana ulaştırılmıştır ve bu katılımcılar çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. İlgili verilerin analizinde SPSS21 programı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek Robinson vd. (2001) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye tercümesi farklı araştırmacılar tarafından (Artan, Yener ve Aykol, 2008) yapılmıştır. İlgili ölçek Robinson vd. (1991) tarafından oluşturulan Girişimcilik Davranış Yönelimi Ölçeği'ne uyumlu olarak 4 temel

boyut içermektedir. Araştırma için oluşturulan anket formunda da 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin farklı bir bölgede uygulanması sebebiyle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucunda ise orijinalindeki gibi 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır (Tablo 1). Ankette “Yenilikçilik” 10 madde, “Başarı İsteği” 4 madde, “Özgüven” 4 madde ve “Kendini Kontrol” 3 madde olmak üzere toplam 21 madde bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek House ve Dessler (1974) modeli kapsamında House ve Robert (1993) tarafından geliştirilerek son şekli verilen Algılanan Liderlik Davranış Ölçeğidir. Bu ölçek Durumsallık Yaklaşımlarından Yol Amaç Teorisi kapsamında House ve Dessler (1974) ile House ve Mitchell (1982) tarafından yapılan liderlik davranış tanımlamalarına dayanarak ortaya konulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktörün liderlik tarzlarını betimlediği bulgulanmıştır. Belirlenen bu 3 boyutun House ve Dessler (1974) tarafından belirlenmiş olan liderlik boyutları ile tutarlılık gösterdiği ifade edilebilir. Buna göre liderlik davranışı ile ilgili boyutlar “Araçsal Liderlik” 8 madde, “Destekleyici Liderlik” 7 madde ve “Katılımcı Liderlik” 8 madde olmak üzere 23 soru bulunmaktadır.

## 2.2.Araştırma Modeli ve Hipotezi



Şekil 1. Araştırma Modeli

“H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladığı liderlik davranışları, kendilerinin sergiledikleri girişimcilik davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” ana hipotezi sınanacaktır.

## 2.3.Bulgular

Tablo 3. Demografik Bulgular

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	108	51,2
Erkek	103	48,8
Yaş		
18-25	19	9

26-35	67	31,8
36-45	62	29,4
46-üst	63	29,9
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	146	69,2
Bekar	41	19,4
Dul	12	5,7
Boşanmış	12	5,7
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	13	6,2
Lise	60	28,4
Meslek Yüksek Okulu	33	15,6
Üniversite	89	42,2
Yüksek lisans ve üstü	16	7,6
<b>Çalışma Süresi(yıl)</b>		
1-5	60	28,4
6-10	46	21,8
11-15	46	21,8
16-üst	59	28

Araştırmanın örneklemini 108 kadın, 103 erkekten oluşmaktadır. Yüzde olarak dağılım ise sırasıyla %51,2 ve %48,8'dir. Yaş aralıkları tabloda görüldüğü gibi sınıflandırılmıştır. 46 ve üzeri, 26-35,36-45 yaş aralığı gruplarının toplam sayısı (63+67+62) 192'dir ve tüm örneklemin %91,1'ini oluşturmaktadır. Medeni durum bilgileri tabloda görüldüğü gibi sınıflandırılmıştır. Evli kişilerin sayısı 146'dır ve tüm örneklemin %69,2'sini oluşturmaktadır. Eğitim durumları tabloda gösterilmiştir. Lise ve üniversite mezunları toplam sayısı (60+89) 149'dur ve örneklemin %70,6'sını oluşturmaktadır. Çalışma süreleri yıl bazında çizelgede görüldüğü gibi sınıflandırılmıştır. 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanların toplam sayısı (60+59) 119'dur ve tüm örneklemin %56,4'ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 4.** Liderlik ile Girişimcilik ilişkisi

Değişkenler	Ortalama	Standart Hata	1	2
Liderlik	3,183	0,04	[0,917]*	
Girişimcilik	3,459	0,03	0,28	[0,80]*

\*\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (iki yönlü), \*Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları

Liderlik ve girişimcilik arasındaki ilişkiye ait p değeri 0,28 olduğundan bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilir. Diğer bir ifade ile liderlik ve girişimcilik arasındaki ilişki pozitif yönlü doğrusal fakat zayıftır.

**Tablo 5.** Liderliğin Girişimcilik üzerindeki etkisi

BAĞIMLI DEĞİŞKEN	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	B	S.H.	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
Girişimcilik	Liderlik	0,213	0,05	0,281	4,232	0,00	0,079

p=0,000, p<0,05 olduğundan H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bağımlı değişken girişimcilik ve bağımsız değişken liderlik olarak ele alınan bir regresyon eşitliğinde, liderlik değişkeninin girişimcilik değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif ( $\beta=0,28$ , R<sup>2</sup> =0,079 ) bir etkisi vardır. Liderlik girişimcilik davranışı üzerindeki değişimin %7,9'unu açıklamaktadır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmada Yol-Amaç Teorisi eşliğinde House ve Dessler'in geliştirdiği enstrüman kullanılmıştır. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzlarının ortaya konulması amaçlanmış, iş görenlerin algıladığı liderlik davranışlarının girişimciliğe etkisinin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Yeni teknoloji, rekabet ve sosyokültürel etkenlerle başa çıkabilmek için liderler örgütün eylemlerini yerine getirme stilini radikal bir şekilde gözden geçirmek durumundadır. Tüm bu çabalar kalite yönetimini, reorganizasyon, reengineering gibi köklü incelemeleri zorunlu kılmaktadır. Bir örgütün piyasada kalabilmesi ve çevresel değişimlere adapte olabilmesi için örgütsel değişme becerisini geliştirmesi gerekmektedir. Küresel piyasalardaki makro değişimler yönetim dünyasında da değişim çarkını çevirmektedir. Liderin yönetim eksenli ortaya çıkan değişimlere adapte olması ya da tüm bu çabaları ileriye taşıması bir mecburiyet halini almıştır (Şirin ve Yetim,2009).

Liderlik ve girişimcilik arasındaki ilişkiye ait p değeri 0,28 olduğundan bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilir. Diğer bir ifade ile liderlik ve girişimcilik arasındaki ilişki pozitif yönlü doğrusal fakat zayıftır. Bağımlı değişken girişimcilik bağımsız değişken liderlik olarak ele alınan bir regresyon eşitliğinde, liderlik değişkeninin girişimcilik değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif ( $\beta=0,28$ , R<sup>2</sup> =0,079 ) bir etkisi vardır. Liderlik girişimcilik davranışı üzerindeki değişimin %7,9'unu açıklamaktadır. Sonuç olarak H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladığı liderlik davranışları, kendilerinin

sergiledikleri girişimcilik davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya konu edilen bu aile işletmesinin daha da gelişmesi ve ilerlemesi adına yapması gereken birtakım öneriler maddeler halinde verilmiştir:

-Liderler iş planlaması yaparken astlarının da fikirlerini alabilir, onlara yapacağı işleri daha açık ve net bir şekilde anlatabilir ve yönlendirmelerini buna göre yapabilir. İş planlamalarının astlara net bir şekilde aktarılması belirsizlikleri ortadan kaldırır ve astların işlerini daha bilinçli olarak yapmasını sağlayabilir.

-Liderlerin astlarına arkadaşça davranması, astlarından gelen fikir ve önerilere önem vererek uygulamaya koyması astların daha istekli çalışmasını sağlayabilir. Fikirlerine önem verildiğini bilen iş gören yeni fikirler geliştirmek için çaba sarf eder ve katılımcı lideri destekler. Aynı zamanda bu astların motivasyonunu yükseltecek ve girişim yönünde de kendilerine yardımcı olacaktır. Astlarının kararlara katılmasına izin veren ve onları geliştiren liderlik tarzları amaç edinilmelidir. Böylece işletmelerde iş gören performansının yükselmesi mümkün hale getirilebilir. Bu durum işten ayrılma ve yaptığı işten zevk almama oranını da düşürebilir.

-Liderlerin değişimlere ön ayak olması, işlerin belirli kalıp ve standartlarda yapılmasından çok yenilikler getirerek uygulanması astların çalışma motivasyonunun yükselmesini sağlayabilir.

-Liderlerin bir işi yaparken astlarına ilgi göstermesi, güler yüzlü olması astlarının da o işi yaparken mutlu olması ve iyi bir iş çıkarmalarına olanak sağlaması demektir, böylece destekleyici liderliği pekiştirmiş, her iki tarafında görevlerini yerine getirirken psikolojik olarak da mutlu ve huzurlu olmaları sağlanmış olur.

-İş görenin baskı altına alınmaması ve kendini tam anlamı ile ifade etmesi çok önemlidir. Bunu giderebilmek ve özgüven ortalamasını yükseltebilmek için çalışanların daha fazla fikir belirtebileceği ortamlar yaratılabilir. Eğitimlere tabi tutulabilir ve bu yönde girişimcilik davranışı gösterebilecekleri bir çevre oluşturulabilir.

Tüm bu öneriler çalışanların liderlik davranışlarını içselleştirmelerine yardımcı olacak, motivasyon seviyeleri ve kendine güvenlerini yükseltecek ve girişimcilik davranışı eğilimlerinin artmasına yardımcı olacaktır.

Bu araştırmada konu ile alakalı yapılan analiz sonuçları diğer çalışmalarla kıyaslandığında işgörenlerin algılarında bazı farklılıklar bulgulanmıştır. Bunun sebebinin organizasyona has nitelikler olabileceği varsayılmaktadır. Bu yüzden literatüre katkı sunacağı düşüncesi ile benzer araştırmaların farklı örgüt tiplerinde de karşılaştırmalı olarak uygulanması gelecek çalışmalar için önerilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Alayoğlu, N. (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul.

Başar, M., Tosunoğlu, T. (2006). "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, s. 123-139.

Brandstatter, H. (2011). "Personality Aspects of Entrepreneurship: A look at Five Meta-analyses", *Personality and Individual Differences*, 51/3, 222-230.

- Cantillon, Richard (1931), *Essay on the Nature of Trade* [Essai Sur la Nature du Commerce en Général], Translated By: Henry Higgs, Macmillan, London
- Damgacıoğlu, M.Hulusi ve Uygun, Ramazan (2011). Girişimcilik Paradigmasında Dönüşüm: Deneyime dayalı girişimci türleri üzerine teorik bir değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (6:2) 2011
- Erdoğan, Nihat. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları, 2. Basım, İstanbul, s. 69-114.
- Erkocaoğlu, Ertan ve Özgen, Hüseyin (2009). "Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, 2009, s.203-214
- Fındıkçı, İ. (2005a), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul, Alfa Yayınları
- Hornsby, Jeffrey S., Pena-Legazkue, Inaki & Guerrero, Maribel (2013). "Guest Editorial: The Role Of Corporate Entrepreneurship In The Current Organizational And Economic Landscape", *International Entrepreneurship Management*, S. 9, s. 295-305.
- House, R. Ve G. Dessler. (1974). *The Path Goal Theory of Leadership*. Editors: J. D.
- Hunt ve L. L. Larson. *Contingency Approaches to Leadership*, Illinois: Illinois University Pres.
- Karpuzoğlu, E. ,(2000). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Koşul*,T.2012. 5.Aile işletmeleri kongre kitabı. Yayın no 169. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kızıltay, Emine (2010). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Müftüoğlu, Tamer (2004). *Girişimcilik*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yay.
- Rauch, A., ve Frese, M. (2007). "Let's Put The Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 32, Temmuz 2018 F.İnce 113 The Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16/4, 353-385.
- Robinson, P. B. Vd. (1991), *An Attitude Approach To The Prediction Of Entrepreneurship*, *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 15 (4), 13-31.
- Samen, Selda. (2008). *İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 367-368.
- Sığırı, Ünsal (2008). *Grup Süreçleri*. (Yayınlanmamış Ders Notları), Ankara, 2008.
- Söker, Fahrettin (2016). *İşletmelerde İç girişimcilik ve yönetsel dönüşümsel liderlik*. Karamanda Bir araştırma
- Stoddill, Ralph. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey Theory and Research*, New York: Free Press.

- Sökmen, Alptekin; Yazıcıoğlu, İrfan ve Sökmen, Alev (2011). Yönetim ve Organizasyon. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 25/2011
- Sökmen, Alptekin ve Boylu, Yasin. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Journal of Yaşar University. 2381-2402
- Şirin, E. F., ve Yetim, A. A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3, 69-84.