

2022 | VOLUME 5 | ISSUE 2

**BUSINESS, ECONOMICS &  
MANAGEMENT RESEARCH  
JOURNAL**

**BEMAREJ**

E-ISSN 2651-2610

# BEMAREJ

Business, Economics  
&  
Management Research Journal

E-ISSN 2651-2610

PERIOD Tri-annual

Founded 2018

**Year: 2022 / Volume: 5 / Issue: 2**



Online Publication Date: 31 July 2022

Year: 2022 / Volume: 5 / Issue: 2

E-ISSN

2651 - 2610

Founder & Owner

Dr. Engin ÇAKIR

Editor of the Issue

Dr. Gökhan AKEL

Co-Editor of the Issue

Dr. Ayşe Cansu GÖK KISA

Production Editors

Dr. Marina Evrim JOHNSON

Dr. Gülşah SEZEN AKAR

Secretariat

İsmail ÖZTANIR

Ümit KACIR

Correspondence

Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
Isabeyli 09860 - Nazilli/AYDIN/TURKEY

E-Mail

bemarej@gmail.com

Web Page

<http://dergipark.org.tr/bemarej>

## SCIENTIFIC ADVISORY BOARD

(Ordered by names)

Dr. Adil BAYKASOĞLU	Dokuz Eylül University
Dr. Ahmet ŞEKERKAYA	İstanbul University
Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU	Muğla Sıtkı Koçman University
Dr. Ali ÖZDEMİR	Dokuz Eylül University
Dr. Arzu ORGAN	Pamukkale University
Dr. Aşkİner GÜNGÖR	Pamukkale University
Dr. Aykut Hamit TURAN	Sakarya University
Dr. Cemal İYEM	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay University
Dr. Ferhan ÇEBİ	İstanbul Technical University
Dr. Hadi GÖKÇEN	Gazi University
Dr. Hakan SARITAŞ	Pamukkale University
Dr. Hür Bersam BOLAT	İstanbul Technical University
Dr. Hüseyin ŞENKAYAS	Aydın Adnan Menderes University
Dr. İbrahim Halil SUGÖZÜ	Şırnak University
Dr. İlhan KÜÇÜKKAPLAN	Pamukkale University
Dr. İrfan ERTUĞRUL	Pamukkale University
Dr. İsmet ATEŞ	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Marina E. JOHNSON	Montclair State University
Dr. Md Abdul WADUD	University of Rajshahi
Dr. Mehmet TANYAŞ	Maltepe University
Dr. Mehpare TİMOR	İstanbul University
Dr. Muhsin ÖZDEMİR	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Onur ÖZVERİ	Dokuz Eylül University
Dr. Öznur ÖZDAMAR GIOVANIS	İzmir Bakırçay University
Dr. Pınar Süral ÖZER	Dokuz Eylül University
Dr. Ralf WAGNER	University of Kassel
Dr. Sacit Hadi AKDEDE	İzmir Bakırçay University
Dr. Selçuk PERÇİN	Karadeniz Technical University
Dr. Serkan DİLEK	Kastamonu University
Dr. Süleyman BARUTÇU	Pamukkale University
Dr. Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU	Yaşar University
Dr. Taylan URKMEZ	SolBridge International School of Business
Dr. Tuncay Ercan SEPETÇİOĞLU	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Türkay DERELİ	Gaziantep University
Dr. Veysel YILMAZ	Eskişehir Osmangazi University
Dr. Yetkin BULUT	Ondokuz Mayıs University
Dr. Yusuf KADERLİ	Aydın Adnan Menderes University

## REVIEWERS OF THE ISSUE

(Ordered by names)

Dr. Ali Rıza GÜNER	Istanbul Rumeli University
Dr. Başak Doğan	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Erhan Bütün	Beykoz University
Dr. Esra Aytaç Adalı	Pamukkale University
Dr. Filiz Torun Nalbant	Antalya AKEV University
Dr. Onur Viga	Istanbul Esenyurt University
Dr. Serdar Öztürk	Nevşehir Hacı Bektaş Veli University
Dr. Zeynep Türkcan	Antalya AKEV University

## CONTENTS

### **Research Article (Araştırma Makalesi)**

Applying lean six sigma principles in organizations: The opportunities and barriers

**Can Biçer ..... 62-73**

### **Research Article (Araştırma Makalesi)**

Sanal marka topluluklarında lider rolü

**Mehmet Can Doğaner, Ece Armağan ..... 74-84**

### **Research Article (Araştırma Makalesi)**

Talebin fiyat esnekliği: Online perakende kitap sektöründe bir vaka çalışması

**Ali İşeri, Recep Kızılaslan ..... 85-96**

### **Research Article (Araştırma Makalesi)**

Örgütsel sinizmin çalışanların performansı ve işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi: Türkiye’de hava aracı bakım kuruluşlarında bir araştırma

**Mehmet Batuhan Özcan, Gülaçtı Şen ..... 97-120**

## INDEXES

INDEX  COPERNICUS  
INTERNATIONAL  
[Index Copernicus](#)

 **Scientific Indexing Services**  
[Scientific Indexing Service](#)

**ROOTINDEXING**  
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE  
[Root Society for Indexing and Impact Factor Service](#)

  
[Google Scholar](#)

 Academic  
Resource  
Index  
ResearchBib  
[Research Bible](#)

  
[DRJI - Directory of Research Journals Indexing](#)

**ESJI** Eurasian  
Scientific  
Journal  
Index  
[www.ESJIndex.org](http://www.ESJIndex.org)  
[Eurasian Scientific Journal Index](#)

  
Journal  
**TOCs**  
The latest Journal Tables of Contents  
[JournalTOCs](#)

**Applying lean six sigma principles in organizations: The opportunities and barriers**Can Biçer<sup>1</sup>**Abstract**

This conceptual study initially provides a framework for lean Six Sigma principles in organizations. The research objective of this study is to present the mainlines of lean Six Sigma and to comprehend the perspective of organizational theories and applications of lean Six Sigma (LSS). The pursuit of excellence, LSS, aims to eliminate waste while improving the quality of organizational processes. However, the margin between good times and bad times can usually be thin for the organizations. While the coronavirus pandemic enters its third year and thanks to record-high inflation rates throughout the world, organizations are feeling the sharp price hikes of necessities including transport, energy, and utilities that reducing profits. So, as LSS focuses mainly on removing waste and decreasing the defects and variations in an organization's processes and aims at increasing customer satisfaction productivity, and quality, organizations that employ LSS principles in their operations will be more ready to react to unforeseen events or conditions which may jeopardize organizational structure and outcomes. In sum, this study aims to draw a framework on LSS and its key effects on organizations and to uncover a detailed review of LSS thinking and the opportunities and barriers to implementation of LSS in organizations.


**Key Words:** Lean Management, Six Sigma, Lean Six Sigma

**JEL Codes:** M11, M12, M13

**1. Introduction**

In today's dynamic, fast-moving business world, organizations strive to reach their goals and true potential while operating in an environment determined by a fast pace, volatility, and uncertainty as technology has developed at an exponential rate and has changed every aspect of the way any organization operates, which has never occurred so fast before in history. Therefore, as highly stiff global competition forces organizations to improve their functionality and processes to gain competitive advantages, organizations have begun to search for decreasing costs while increasing their functionality, speed, and flexibility in today's customer-driven competitive economic landscape. Because, it's obvious that organizations are only kept alive by their customers and their ever-changing needs, and they can only maintain their activities with the help of customer satisfaction. Therefore, consistent, fast change is the essential agenda for the difficulties that organizations and their management team confront in the 2020s. Accordingly, the LSS, which focuses mainly on defining the ever-changing customer needs and wishes, eliminating all non-value-added activities, and reducing the variability within the production process in organizations, has appeared to be one of the most efficient management styles in today's volatile, dynamic economic environment.

Initially, LSS is the cooperative energies of the Lean and Six Sigma, which are important business techniques to improve the quality and productivity of organizations and LSS is a basic approach that is used to recognize and dispense with defects and failures in business by zeroing on process execution attributes that are extremely basic to quality (Singh and Rathi, 2019: 622). Additionally, LSS is a management method that depends on a collaborative team effort to improve organizational performance by systematically removing waste and reducing variation in operations. To eliminate the various kinds of waste in organizations, it combines lean manufacturing/lean enterprise and Six Sigma (Drohomeretski et al., 2014: 804). LSS drives customer satisfaction and primary concern results by lessening variation, waste, and process duration, while advancing the utilization of work normalization and stream, accordingly, making an upper hand. It applies to any place variety and waste exists, and each representative ought to be involved. Hence, the successor of LSS, Six Sigma originated from the U.S. company, Motorola in 1986 and it is commonly believed that Six Sigma was first developed within

<sup>1</sup> Asst. Prof., Karabuk University, Karabuk, Turkiye, canbicer@karabuk.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0001-7270-7417



Motorola in response to the kaizen, lean manufacturing, first developed as a business model in Japan. (Mohapatra et al., 2021:641).

In sum, LSS is a unification of two well-known process improvement methods, Lean and Six Sigma, which seek operational excellence for organizations and the lean concept originates from TPS – Toyota Production system, which is also called “just-in-time production”, “JIT, depends on working intelligently and eliminating waste. And LSS enables organizations to improve their performance by improving quality, reducing cycle time, along with creating value for customers and stakeholders at all levels of the organizations it also assists organizations to meet and exceed customer needs in a fast-changing and competitive global environment. In conclusion, this conceptual study aims to present a framework of strategy, the concept, and application of LSS in organizations and it contributes principally to identifying the main characteristics of the LSS and its organizational implementations, and the purpose of this paper is also to review (LSS) literature, report definitions and compile the list of opportunities and barriers in implementing LSS in organizations.

## 2. Six Sigma, Lean Six Sigma

In this section, the developmental background of the two major philosophies for the business world, Six Sigma, and LSS will be outlined in detail.

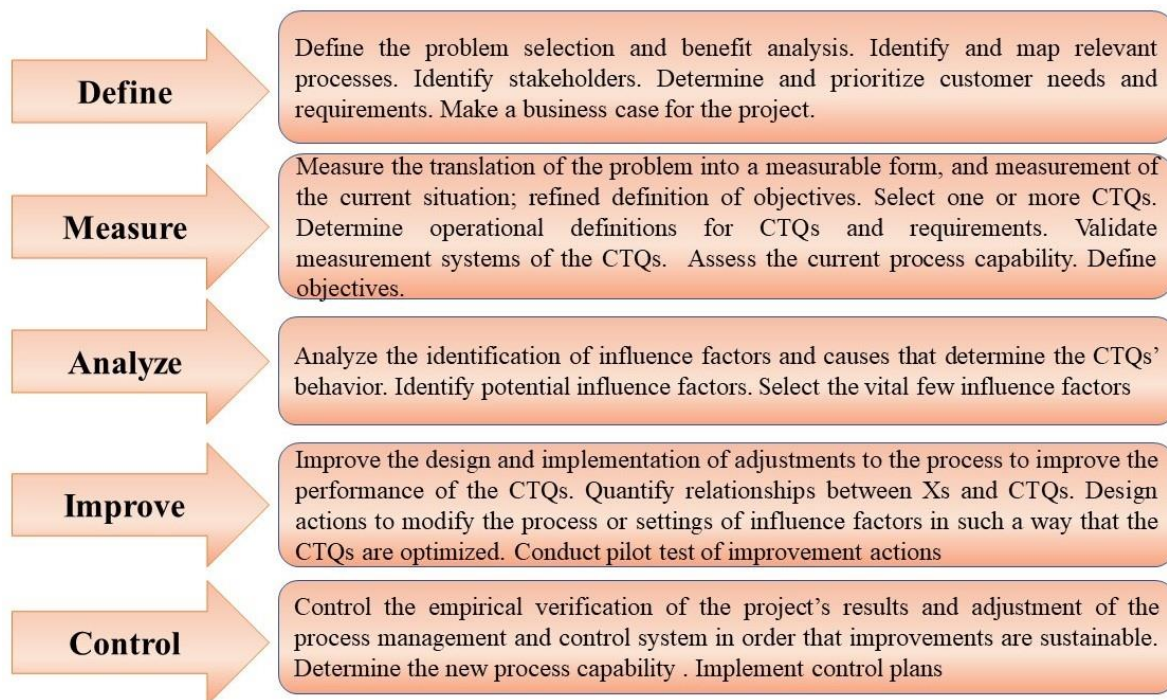
### 2.1. Background of Six Sigma

Today, Six Sigma ( $6\sigma$ ), which is a set of techniques and tools for process improvement, has a noteworthy history of further developing organizational processes with its wide cluster of instruments and strategies. Sigma Belts - people who are educated in some or all parts of Six Sigma - are profoundly requested by organizations searching for individuals to further develop their business performance. As Brue stated (2015), the creation of Six Sigma can be related to Carl Friedrich Gauss (1777–1855), regarded as one of the most influential mathematicians in history. Gauss introduced the concept of the normal curve, or normal distribution, also known as the Gaussian distribution or Gaussian curve. The major base of a statistical hypothesis, as used in Six Sigma, is German mathematician Friedrich Gauss' Normal Distribution curve (also called a Bell Curve). The exceptions on the ordinary dispersion lie products of one standard deviation, addressed by the Greek letter set ' $\sigma$ ' ('sigma'), away from the mean. With regards to factual quality control, processes and products are measured and assessed to decide variety from adequate guidelines, and the spread of the dissemination implies variability.

Initially, the Six Sigma methodology, which has been commonly used in businesses, is often regarded as the ultimate version of Total Quality Management (TQM) and fast-forwarding to the year 1985, the beginnings of Six Sigma were underway at Motorola. The evolution of Six Sigma began in 1985 with a memo from then Motorola quality engineer Bill Smith to then Motorola CEO Bob Galvin. The memo, noted by Smith, statistically indicated the relationship between product field life and how much rework occurred in the production process. In 1986, Bill Smith, a senior engineer and researcher inside Motorola's Communications Division, presented the idea of Six Sigma because of expanding grievances from the field deals force about guaranteed claims. It was another technique for normalizing how imperfections are counted, with Six Sigma being close to perfection. Smith made the first measurements and equations that were the beginnings of Motorola's Six Sigma philosophy. He took his plans to President Bob Galvin, who was struck by Smith's enthusiasm and came to perceive the methodology as key to tending to quality worries. Six Sigma became key to Motorola's system of delivering products that were good for use by customers (Hallam et al., 2010: 4; Barney, 2002: 13).

From the historical point of view, Hernandez et al. (2021) underlined that lean management originates from the lean manufacturing thinking, which was derived from TQM, which focuses on effective control of business processes and customer satisfaction, and is commonly regarded as one of the former interpretations of 'Six Sigma'. Through the years, 'Six Sigma' has been considered an effective management tool that has been proved to be one of the best ways of instituting change, reducing errors, and eliminating waste and inefficiencies in organizations. The main principles of Six Sigma focus on

the whole spectrum of organizational operations, from facing serious problems to daily organizational operations. And, the term ‘Six Sigma’ is a derivation of the normal distribution utilized in statistics that refers to the customer-based tolerances for acceptable output which are six standard deviations from the mean. Hence, outputs (services or products) may vary slightly in size, shape, look, feel, or any other measurable characteristics while measuring processes in organizations and this variability is measured by a statistic called the ‘standard deviation.’ In addition, Costa et al. (2018) maintained in their study that Six Sigma is a management philosophy for organizational improvement, and Sigma,  $\sigma$ , is a letter in the Greek alphabet used by statisticians to measure the variability in any process. The name Six Sigma refers to a goal of 3.4 defects per million opportunities and Six Sigma aims to detect and eliminate reasons for mistakes or defects in organizational processes by focusing on outputs that are of critical importance to customers. An essential element for the achievement of the Six Sigma management principle is the step-by-step approach or roadmap for improvement, define, measure, analyze, improve, and control (DMAIC) methodology. DMAIC arranges the use of a huge scope of instruments during Six Sigma projects. The DMAIC method in Six Sigma is usually defined as an approach for problem-solving and Six Sigma heavily depends on causal modeling, in which a process’s Critical-to-Quality (CTQ) characteristics are considered as the outcomes of causal influence factors (the Xs). Figure 1. displays the functions of the DMAIC stages and their steps and prescribed actions reconstructed:



**Figure 1.** The stages and steps and functions of the DMAIC

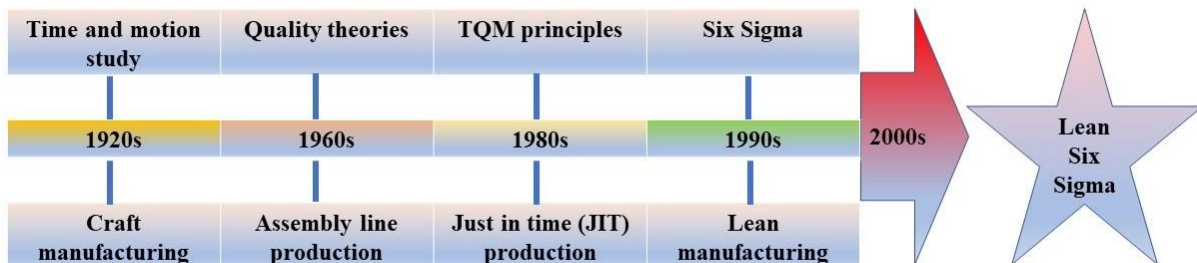
**Source:** De Mast, J., & Lokkerbol, J. (2012). An analysis of the Six Sigma DMAIC method from the perspective of problem solving. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 604-614. p.605.

In sum, as global competition has become more and more fierce and customers’ demands change fast and expect higher quality at lower prices, organizations’ profit margins seem to be shrinking especially in times of crisis and unprecedented events, such as the Covid 19 pandemic. Therefore, an efficient and effective strategy and newer management method, Six Sigma has been employed by numerous companies. According to Singh and Rathi (2019), Six Sigma has had the greatest beginning when it was launched by General Electric (GE) in 1995, and many other organizations such as Dow Chemical, 3M, Maersk, Caterpillar Inc., Ford Motor Company, Boeing, Du Pont, and American Express began utilizing Six Sigma for further improvement and exploring their business in between 1990 and 2000 and United States Army has also applied Six Sigma principles for improving quality.

## 2.2. Background of Lean Six Sigma

The lean method depends on Toyota’s production system, and lean management, dating back to the late 1940s, Toyota first employed lean manufacturing principles, whose goal was to reduce the processes that did not add value to the end product. Thus, supervisors had been able to accomplish significant improvements within the concept of productivity, efficiency, cycle time, and profitability. It is also a well-known management and work organization method which depends on improving an organization’s performance and, especially, the quality and profitability of organizational outputs. Firstly, Six Sigma first became popular in the late 1990s by the General Electric Corporation and their former CEO, Jack Welch. Also, lean management is a methodology that focuses on reducing cycle time and waste in processes. Lean management essentially originated from the Toyota Motor Corporation as the Toyota production system (TPS) and increased in popularity after the 1973 energy crisis. The notion of lean thinking (LT) was created from the Toyota Production System (TPS), which includes deciding the worth of any interaction by distinguishing valued-added activities or steps from non-value-added activities or steps and dispensing with waste so that each progression increases the value of the process. The term “lean thinking” was coined by James P. Womack and Daniel T. Jones in their book lean thinking. The term LSS, which was first presented in literature around 2000, was developed in 2003 as part of the evolution of Six Sigma (Antony et al., 2017: 1073-1075).

Moreover, Ruban and Asokan (2018) emphasized in their study that lean manufacturing, which has been inspired by Toyota’s production system (TPS), highlights consistent elimination of wastes while expanding capacity and diminishing inventory through reducing the system variations in organizations. Also, this strategy boosts customer value while limiting waste via lean operations. It has also been mentioned that today’s manufacturing companies usually employ both lean and six sigma strategies to facilitate waste elimination and defect reduction by deploying the combined power of Lean and Six Sigma concepts since the 1990s. Because, Lean and Six Sigma strategies have often been chosen to increase velocity, eliminate waste, and minimize process variation, and LSS principles not only assist in defining major variables inducing process variation but also assist in optimizing those variables effectively in organizations. Figure 2 displays the historical evolution of LSS:



**Figure 2.** The Historical Evolution of LSS

**Source:** Ruben, R. B., Vinodh, S., & Asokan, P. (2018). Lean Six Sigma with environmental focus: review and framework. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 94(9), 4023-4037. p. 4024.

Likewise, Maleyeff et al. (2012) emphasized in their study that expecting the future directions of worldwide organizational operations will be basic to the proceeded with the importance of LSS as an instrument to further develop business performance. The projected business management trends that LSS specialists ought to be worried about maintainable strategic approaches, the development of worldwide business markets, mechanical advancement, global guidelines, and knowledge of employee performance management. Inside these unique circumstances, a predominant trademark will be volatility. Furthermore, it is essential to take note that the traditional implementation of LSS to producing activities will remain because of developing markets for produced products and expansions in global labor rates. And it has been underlined that an organization’s capacity to be sustainable will be a vital element in determining its success during this new century since specific technological advances such as e-commerce, virtual teams, and artificial intelligence will make the leaders’ duties

more complex, and the fast technological changes will surely cause smaller product life cycles with little time to supply research and improvement costs.

In conclusion, Parmar and Desai (2019) claimed that the objective of sustainable improvement should be to level the financial, ecological, and societal demands, allowing wealth for present and next generations, the benefits of LSS principles for the environmental waste reduction and sustainability, and combining lean, and Six Sigma for the organizational process within the concept of hereinafter. It has also been argued that the proposed structure based on the possible merger of these approaches and defining the drivers, barriers, and essential performance measures of vital factors of Green Lean Six Sigma (GLSS) is likely to happen in the future. In addition to this, Alduraibi et al. (2021) claimed in their study that three phrases that they are dealing with the major goals of today's organizations are information management, Six Sigma, and sustainable development, and the higher capability of Six Sigma concepts will drive organizations sustainability greatly and the three dimensions of Six Sigma that are required to achieve a state of sustainability and consistent improvements are strategic, tactical, and operational dimensions. It has been claimed that, in the future, organizations will combine and implement the GLSS methods to improve their sustainability performance. And, it has also been asserted that the organizations which employ Lean, Six Sigma and Green principles will certainly experience reduction in their resource consumption from 20% to 40%, and minimization the cost of energy and mass streams by 7–12% and so, they will improve process flow, increase customer satisfaction and improve the bottom-line results too.

### **3. Insights into Aspects of Lean Six Sigma Principles in Organizations: The Opportunities and Barriers**

In this section, the opportunities and barriers in implementing LSS thinking in organizations will be outlined in order to fill the research gap in the literature by highlighting various definitions from different researchers.

At first, organizational operations may be successful, employees may be performing at their best, however, today, keeping the edge is the key because the margin between good times and bad times can often be thin due to economic uncertainties and risks that jeopardize the organizations' roles and plans on the whole. For example, The COVID-19 pandemic, which began to spread globally in the late 2020s, has created a crisis unprecedented in terms of and social, economic damages throughout the world. Moreover, crises sometimes cannot be avoided or be managed easily, but their effects can be minimized by employing effective management techniques. Managing cost has turned into the greatest challenge for any organization in economic crisis circumstances and the actions they take to deal with is exceptionally critical to the business in both short term and long haul. Rather than been cautious and taking unnecessary cost reductions, it is generally prudent to recognize the causes of non-value-adding exercises to the business processes and attempt to erase them. Lean Six Sigma is the best methodology for this, and organizations have a generally excellent possibility of flourishing even in totally troublesome circumstances. Therefore, as LSS thinking is mainly about training to solve small crises – problems it surely helps organizations solve not only the big ones like coronavirus, which test the limits of any organization's sustainability but also smaller crises that appear as part of any business operation every single day. For example, Galli (2018) emphasized that besides organizations' ultimate goals are about making more profit and increasing their market share, organizations urge to make their processes more efficient and less variable and to increase process efficiency, so they usually implement Lean Six Sigma to be more prepared for crises. Also, Sunder et al., (2020) maintained that lean joined with Six Sigma makes cooperative energies for organizational process improvements and LSS conveys preferred outcomes over lean or Six Sigma applied in isolation. And, it has also been asserted that Six Sigma lacking lean will just include a number of tools for improvement, however, having no strategy or structure to drive the organizational system, and lean thinking lacking Six Sigma comes up lacking a structure for process improvements. It has been underlined that LSS gives a dynamic upper hand to organizations by bringing down costs and further improving value. Being a hybrid procedure, LSS beats the inadequacies of lean methodology by additionally lessening process variations and defects,

prompting higher customers' satisfaction and primary concern advantages to organizations. Once more, Sa et al. (2022) also asserted in their study that LSS not only reduces waste with six sigma instruments and techniques to achieve zero variation but also it promotes learning and knowledge creation in the organization and improves working conditions as well. Hence, Figure 3. shows the main benefits of LSS for organizations:



**Figure 3.** 5 Major Benefits of LSS

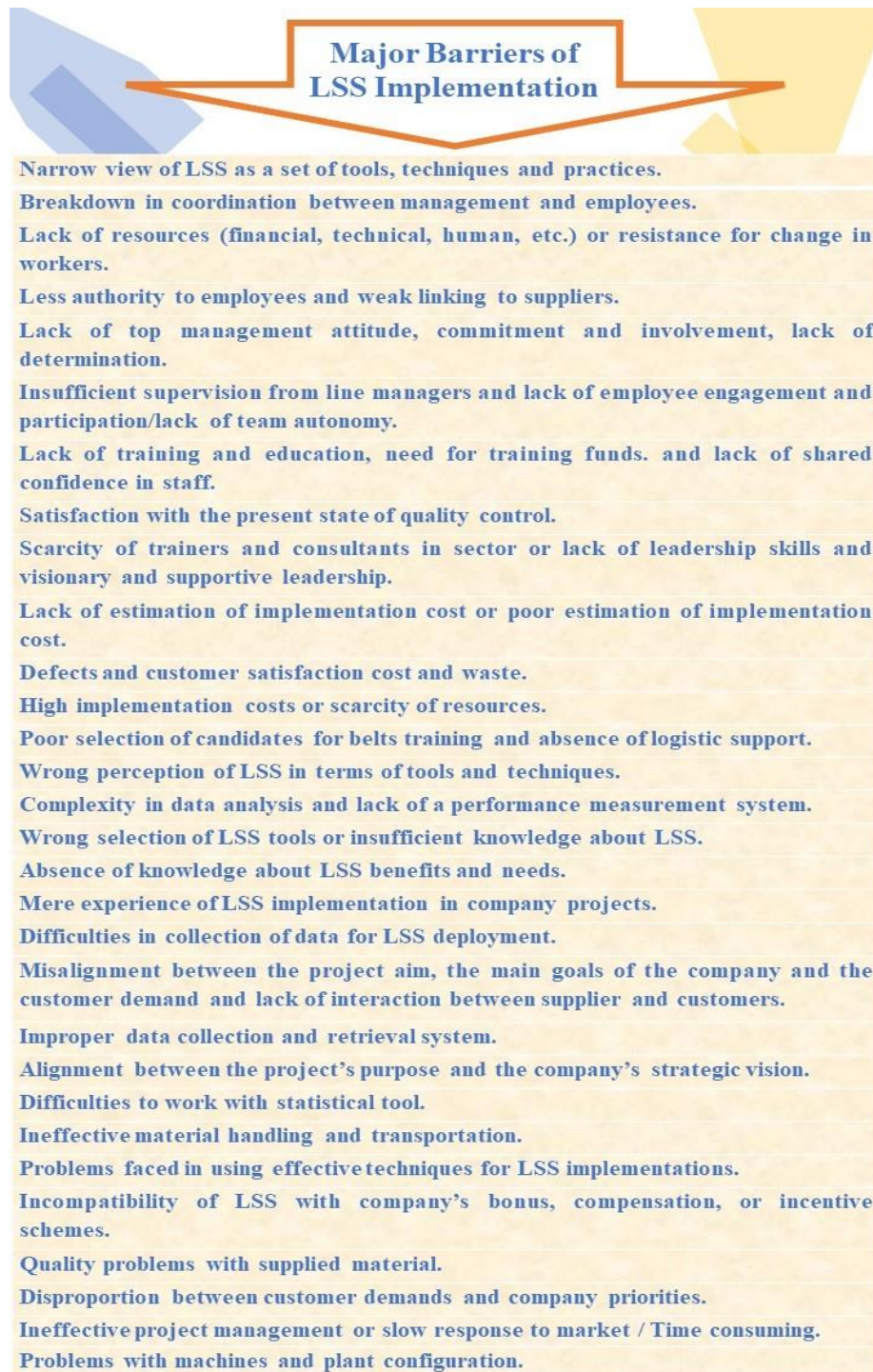
**Source:** Sá, J. C., Vaz, S., Carvalho, O., Lima, V., Morgado, L., Fonseca, L., ... & Santos, G. (2022). A model of integration ISO 9001 with Lean six sigma and main benefits achieved. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 218-242. pp.222-225. Swarnakar, V., & Singh, A. R. (2021). Assessing benefits of Lean Six Sigma approach in manufacturing industries: an Indian context. In *Operations Management and Systems Engineering* (pp. 127-144). Springer, Singapore.p.128-130.

According to Fernandez-Solis and Gadhok (2018), LSS strategy in business management mainly focuses on both high-cost savings and variability reduction and also on identifying and systematically removing the defects and waste from every process within an organization. Also, it has been outlined by Antony et al. (2019) that LSS creates opportunities for organizations such as:

- Freeing up staff for high value tasks,
- Reduced operational risk,
- Reduced variability in output performance,
- Improved customer experience,
- Increased output.

On the other hand, Gaikwad et al. (2020) emphasized that the advantages of LSS are prestigious and well-known; nevertheless, a few elements can lead LSS application in organizations to come up short in various areas, including small and medium-sized enterprises (SMEs). A common perception is that the LSS technique is just applied by organizations with great turnover numbers and a lot of individuals. Nonetheless, it is a misconception judgment among industrialists that LSS is just for bigger organizations and not so much for SMEs. With proper techniques, strategies and administrative help, LSS can be embraced superfluous of the size of the organization. Notwithstanding, SMEs face a few difficulties in carrying out LSS that make snags to utilizing the advantages. Besides, the difficulties looked by SMEs are not the same as those of enormous organizations for quite a long time, like contrasts in the size of tasks and accessible assets. In addition, according to Rathi et al. 2022 LSS application isn't always a smooth endeavor. And, for example, the deficiency of physical and technical specifications, trade and instruction, as a critical part of Six Sigma implementation in the UK, which is principally

existed in medium and small businesses have been mentioned. Moreover, a lack of know-how and resources, no perceivable advantages, and the customer's reluctance to pay for the activity as the essential impediment to an accomplished execution have been outlined. Figure 4 displays the barriers mainly reported in implementation process of LSS in organizations:



**Figure 4.** Major Barriers of LSS Implementation in Organizations

**Source:** Yadav, G., Seth, D., & Desai, T. N. (2018). Prioritising solutions for Lean Six Sigma adoption barriers through fuzzy AHP-modified TOPSIS framework. *International Journal of Lean Six Sigma*. P.1169. Rathi, R., Singh, M., Verma, A. K., Gurjar, R. S., Singh, A., & Samantha, B. (2022). Identification of Lean Six Sigma barriers in automobile part manufacturing industry. *Materials Today: Proceedings*, 50, 728-735. P.731.

Furthermore, Marolla et al. (2021) pointed out that during the implementation of LSS, several suboptimal results or frustrating failures have been occurred since critical failure factors or barriers and obstacles in organizations were not adequately defined before. Hence, it has been underlined that the failures were mainly due to an inappropriate combination between Lean and Six Sigma. However, it has also been mentioned that the success indicator of implementing LSS shouldn't be considered as any financial improvement and cost reduction in organizations solely, besides, the achievement of LSS application must also be measured on a foundation of non-financial and nonperformance basis such as an enhanced working environment, improved employee morale, cross fertilization of staff, cross-functional teamwork, and the transformation of the organizational culture from reactive to proactive state. Indeed, as Mughal et al. (2020) stated, many manufacturing and automotive companies, some of SMEs, food and construction firms have implemented LSS in the world. It has also been underlined that lots of organizations, especially in developing countries, are reluctant to employ LSS principles because of resistance from employees and top management due to the lack of awareness about the effectiveness and impact of LSS thinking.

However, Stankalla et al. (2018) have mentioned the important role of the critical success factors, which are mainly dealt with clear organizational objectives, optimization and meeting customer needs, in implementing the LSS successfully in organizations and it has been underlined that if any of the critical success factors are overlooked or missing through the development and implementation stages of a LSS process, it might lead to serious negative outcomes for the organization and it might jeopardize the organizational long-term success. To sum up, as Sreedharan et al. (2018) argued, LSS is a contemporary continuous improvement approach for quality improvement that has been ended up finding actual success across production as well as services. LSS is not only simply a continuous improvement technique yet a business strategy that upgrades process performance by further developing key performance indicators, but also its affects improved bottom-line results positively. It has also been argued that if LSS, which combines the tools and principles of both lean and Six Sigma to get the synergetic-best of the two ideas, is deployed successfully to the organizational operations, then it will surely develop speed while delivering organizational quality output. Because this combination permits the organizations to consolidate the organized critical thinking ability or structured problem-solving capability as a component of the organization's culture.

#### **4. Conclusion**

The purpose of this paper is to review the historical development of LSS and to identify the major opportunities and barriers for the application of LSS within organizations. Indeed, as LSS continues to gain popularity and acceptance in business management in today's ever changing economic and business world, this conceptual paper provides a detailed framework on how LSS can be applied successfully in organizational and managerial operations as well. Also, this study will prove to be a fundamental resource for researchers and practitioners who are engaged in research and applications of LSS.

Organizations throughout the world usually try to be more competitive and work efficient though they face lots of uncertainties of varying consequences which are especially caused by financial and social unprecedented events or outcomes. Also, traditional management operating methods hardly ever do well at such times, for example, Covid 19 pandemic or during financial crises, and organizations which deploy incompetent managerial methods and thinking will surely find themselves facing existential threats. Moreover, leaders should be aware of the risks that a highly uncertain environment brings, and managerial team is prepared when challenges arise by relying on the capability to act collectively, quickly and flexibility. For example, since uncertainty may reach at extreme levels, organizations should have adopted more adaptive management skills and agile techniques to make planning more flexible and responsive to sudden, unprecedented outcomes. Therefore, in today's challenging economy, LSS will be the key as it mainly focuses on improving goods and services they provide, reducing budgets and rising costs though there is limited time for training and process improvement and doing more organizational daily operations with less. Hence, Fletcher (2018) also stated that as LSS is the implementation of lean strategies to speed up and lessen burn through and doing things right the initial

time, doing things that create value and doing it all proficiently it acts toward difficulties with a receptive outlook as arrangements can emerge out of unlikely sources especially during crises periods.

The business world is changing rapidly, so the customer expectations, and whether it is driven by technology, globalization or in response to specific crises, it's obvious that the business world of today must constantly adapt to ongoing changes and improvements to remain efficient and competitive. And as the role of the management team in organizations is evolving too, newer management methods should involve open minded and flexible thinking, value-added agile technical, organizational, business skills, adaptability, critical thinking, and effective communication. Additionally, Gleeson et al. (2019) highlighted the major factors in LSS such as creating a clear standard of quality which is defined by what the customers or changing market demands and the best way to ensure it is the feedback and efficient communication, and it has been underlined that feedback is essential on expertise development and if the transparent feedback system is enabled in organizations, then its organizational operations will be enhanced. Other factors are being flexible and responsive which are dealt with the principles of LSS and since the change and change management can be challenging, a leaner, stronger and more competitive organization can only be created with the thinking of LSS as it focuses on removing variation and bottlenecks.

In short, there are various barriers to overcome such as poor participation of employee, lack of training and knowledge, internal resistance, lack of resources, lack of executive commitment, poor training and poor six sigma project selection and if LSS strategies are implemented properly to improve organizational effectiveness then plenty of opportunities will be created dealing with financial, employee and customer benefits. In conclusion, beyond focusing on business process improvement, total overall quality management, strategy implementation for better results and leadership development, LSS not only provides variation reduction and increases value in organizational operations, but it also creates more value for customers by solving critical quality issues which have impact on harmony and renewability in a product and process in organizations. Because it's very important for organizations, first to survive and then to improve themselves that what their customers feel about their products or services when comparing them to their competitor's products and services, so as Tyagi (2020) cited famous management guru Peter Drucker's words, "The purpose of business is to create and keep a customer", customers are usually satisfied when the organizations meet all their needs and expectations, so it's obvious that organizations which are deploying management methods that lack customer focus will surely face failures in today's business world.

## References

- Alduraibi, M., Winders, T., & Laux, C. (2021, June 22-23). *Six Sigma, sustainability, and IT management: A research review and discussion of future directions*, ICLSS Conference, 8th International Conference on Lean Six Sigma, Venue, University of Cork Business School - Center Centre, Cork Ireland.
- Antony, J., Sunder M., V., Laux, C., & Cudney, E. (2019). "Beyond lss: Emerging themes of lean six sigma", *the ten commandments of lean six sigma*. Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 107-116. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-687-820191013>.
- Antony, J., Snee, R., & Hoerl, R. (2017). Lean Six Sigma: Yesterday, today and tomorrow. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 34(7), 1073-1093.
- Barney, M. (2002, May). Motorola's second generation. In *Six Sigma Forum Magazine*, 1(3), 13-16.
- Brue, G. (2015). *Six Sigma for managers*. Second Edition (McGraw-Hill Education: New York, Chicago, San Francisco, Athens, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, Singapore, Sydney, Toronto, 2015, 2002). Retrieved 13 Feb. 2022, from <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071838634>.



- Costa, L. B. M., Godinho Filho, M., Fredendall, L. D., & Paredes, F. J. G. (2018). Lean, six sigma and lean six sigma in the food industry: A systematic literature review. *Trends in Food Science & Technology*, 82, 122-133.
- De Mast, J., & Lokkerbol, J. (2012). An analysis of the Six Sigma DMAIC method from the perspective of problem solving. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 604-614.
- Drohomeretski, E., Gouvea da Costa, S. E., Pinheiro de Lima, E., & Garbuio, P. A. D. R. (2014). Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma: An analysis based on operations strategy. *International Journal of Production Research*, 52(3), 804-824.
- Fernández-Solís, J. L., & Gadhok, N. (2018). Comparative analysis of lean and six sigma in building construction: benefits, obstacles and opportunities. Available electronically from <https://hdl.handle.net/1969.1/166268>. Retrieved 03 Feb. 2022, from <https://oaktrust.library.tamu.edu/handle/1969.1/166268>.
- Fletcher, J. (2018). Opportunities for Lean Six Sigma in public sector municipalities. *International Journal of Lean Six Sigma*, 9(2), 256-267.
- Gaikwad, S. K., Paul, A., Moktadir, M. A., Paul, S. K., & Chowdhury, P. (2020). Analyzing barriers and strategies for implementing Lean Six Sigma in the context of Indian SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2365-2399.
- Galli, B. J. (2018). What risks does lean six sigma introduce?. *IEEE Engineering Management Review*, 46(1), 80-90, doi: 10.1109/EMR.2018.2810082.
- Gleeson, F., Coughlan, P., Goodman, L., Newell, A., & Hargaden, V. (2019). Improving manufacturing productivity by combining cognitive engineering and lean-six sigma methods. *Procedia CIRP*, 81, 641-646.
- Hallam, C. R., Muesel, J., & Flannery, W. (2010, July). Analysis of the Toyota Production System and the genesis of Six Sigma programs: An imperative for understanding failures in technology management culture transformation in traditional manufacturing companies. In *PICMET 2010 Technology Management for Global Economic Growth*, pp. 1-11. IEEE.
- Hernandez, C., Lopez, J. J., Melnyc, R., Friedman, M., & Gitlow, H. (2021). Six sigma for home health care: applying theories & methodologies. *International Journal of Healthcare Management*, 14(1), 175-182.
- Marolla, G., Rosa, A., & Giuliani, F. (2021). Addressing critical failure factors and barriers in implementing Lean Six Sigma in Italian public hospitals. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(3), 733-764.
- Maleyeff, J., Arnheiter, E. A., & Venkateswaran, V. (2012). The continuing evolution of lean six sigma. *The TQM Journal*, 24, (6), 542-555.
- Mohapatra B., Kuruvilla A., Dash A., Tripathy S. (2021). *A framework of Lean-Six Sigma: An evolutionary approach*. Pant P., Mishra S.K., Mishra P.C. (eds.) In *Advances in Mechanical Processing and Design. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer, Singapore. pp. 641-647. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-7779-6\\_60](https://doi.org/10.1007/978-981-15-7779-6_60).
- Mughal, U. K., Khan, M. A., Kumar, P., & Kumar, S. (2020, December). Applications of Lean Six Sigma (LSS) in Production Systems. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, pp. 07-10.
- Parmar, P. S., & Desai, T. N. (2019). A systematic literature review on sustainable lean Six Sigma: Current status and future research directions. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(3), 429-461.

- Ruben, R. B., Vinodh, S., & Asokan, P. (2018). Lean Six Sigma with environmental focus: Review and framework. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 94(9), 4023-4037.
- Rathi, R., Singh, M., Verma, A. K., Gurjar, R. S., Singh, A., & Samantha, B. (2022). Identification of Lean Six Sigma barriers in automobile part manufacturing industry. *Materials Today: Proceedings*, 50, 728-735.
- Sá, J. C., Vaz, S., Carvalho, O., Lima, V., Morgado, L., Fonseca, L., & Santos, G. (2022). A model of integration ISO 9001 with Lean six sigma and main benefits achieved. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 218-242.
- Sreedharan V, R., & Sunder M, V. (2018). Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: A literature review and key findings. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3479-3504.
- Singh, M., & Rathi, R. (2019). A structured review of Lean Six Sigma in various industrial sectors. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(2), 622-664.
- Stankalla, R., Koval, O., & Chromjakova, F. (2018). A review of critical success factors for the successful implementation of Lean Six Sigma and Six Sigma in manufacturing small and medium sized enterprises. *Quality Engineering*, 30(3), 453-468.
- Sunder M, V., Mahalingam, S., & Krishna M, S. N. (2020). Improving patients' satisfaction in a mobile hospital using Lean Six Sigma—a design-thinking intervention. *Production Planning & Control*, 31(6), 512-526.
- Tyagi, P. (2020). A study of paradigm shifts in customer relationship management practices in india. managerial perceptions of stem workforce supply and demand. *Institute for Global Business Research Conference Proceedings*, 4(1), 124-127.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking. Netland, T.H., & Powell, D.J. (Eds.). (2016). *The Routledge Companion to Lean Management* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315686899>, Taylor Francis.

## **ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI**

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Business, Economics and Management Research Journal'ın hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir. Bu çalışma etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

## **ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI**

**1. Yazar katkı oranı: % 100**

**Sanal marka topluluklarında lider rolü\***Mehmet Can Doğaner<sup>1</sup>Ece Armağan<sup>2</sup>**Özet**

İkinci nesil internet hizmeti olarak adlandırılan Web 2.0 ile sanal ortamda marka ve tüketici arasındaki ilişki çok yönlü ve katılımcı bir evreye geçmiştir. Bu evre ile sadece tüketen ve pasif konumda olan internet kullanıcıları, yerini içerik üreten aktif topluluklara bırakmıştır. Sosyal medya platformlarında aynı merak ve duygular etrafında bir araya gelen tüketiciler sanal marka topluluklarını oluşturmaktadır. Bu topluluklarda markaya olan tutkusu, bilgisi ve tecrübesi ile diğer üyelerin saygınlığını kazanmış topluluk liderleri bulunmaktadır. Bu çalışmada Facebook tabanlı bir sanal marka topluluğu olan "Playstation Türkiye Platformu" topluluk lideri ile bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Satın alma niyeti yaratılmasında ve bir marka topluluğu oluşumunda topluluk liderinin rolünü ortaya koyabilmek araştırmanın temel amacıdır. Bu anlamda liderin, ürün tercihi ve satın alma davranışı konusunda oldukça etkili olduğu görülmüştür. Aynı zamanda kurucu lider olan topluluk liderinin "fikir önderi" davranış biçimlerini kendi topluluğunda sergilediği belirlenmiştir. Liderin toplulukta paylaşılan bilgilerin doğruluğuna öncelik verdiği, topluluk kurallarını çok sıkı bir biçimde uyguladığı görülmüştür. İlgili işletme ile marka topluluğu arasında istenen iletişimin kurulamamış olması da araştırmanın bir diğer sonucudur.


**Anahtar Kelimeler:** Sanal Marka Toplulukları, Satın Alma Niyeti, Topluluk Lideri**JEL Kodları:** M30, M31, M39**The leader role on virtual brand communities****Abstract**


With Web 2.0, the second-generation internet service, the relationship between the brand and the consumer in the virtual environment has passed into a multifaceted and participatory phase. Only consuming and passive internet users have left their place in this phase to active communities that produce content. Consumers who come together on social media platforms around the same curiosity and emotions form virtual brand communities. In these communities, there are community leaders who have earned the respect of other members with their passion, knowledge, and experience for the brand. In this research, an interview was held with the community leader of "Playstation Türkiye Platformu" a Facebook-based virtual brand community. A qualitative research method was used in the research, semi-structured interview was preferred as the data collection technique. The primary purpose of the research is to reveal the role of the community leader in creating purchase intention and creating a brand community in this sense, it has been seen that the leader is very effective in product preference and purchasing behaviour. It has been determined that the community leader, who is also the founding leader, exhibits "opinion leader" behaviours in his community. It has been observed that the leader prioritizes the accuracy of the information shared in the community and strictly enforced the community rules. Another result of the research is that the desired communication cannot be established between the relevant business and the brand community.

**Keywords:** Virtual Brand Communities, Purchase Intention, Community Leader**JEL Codes:** M30, M31, M39**1. Giriş**

Tüketiciler; komşularından, akrabalarından, iş arkadaşlarından ve buna benzer yakın gruplardan etkilenen bir sosyal sistemin parçasıdır. Bu grupların tüketici üzerindeki etki derecesinin oldukça yüksek olduğu bilinmektedir (Childers, 1986: 184). Tüketiciler karar verme süreçlerinde işletmelerden gelen mesajlardan çok diğer kişilerin tavsiyelerini dikkate almaktadır (Chan & Misra, 1990; Karaca & Yüksel, 2016: 116). Teknolojinin gelişmesi ve akıllı cihazların her ekonomik seviye için ulaşılabilir hale gelmesi

\* Bu makale Mehmet Can Doğaner'in Prof. Dr. Ece Armağan danışmanlığında hazırladığı "Sanal Marka Topluluklarında Algılanan Fayda, Tüketici Marka Etkileşimi ve Topluluk Lideri Rolünün Satın Alma Niyetine Etkisi: Playstation Türkiye Platformu Örneği" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Corresponding author, Dr., Aydın, Türkiye, doganermcan@gmail.com,  ORCID ID: 0000-0001-6493-5399

<sup>2</sup> Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, Türkiye, earmagan@adu.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0001-5371-219X

ile sosyalleşme biçimleri de değişim göstermiştir. Web 1.0'dan Web 2.0'a geçişle birlikte bireyler artık içerik üreten aktif katılımcılar haline gelmiştir. Sosyal medya imkanları ile online (sanal) topluluklar oluşmuş, bu topluluklar içinde eğilimleri yönlendiren kanaat önderleri/fikir liderleri öne çıkmıştır. Tüketicilerin satın alma kararı üzerinde markaların ürünleri için yaptığı tanıtım ve reklamların etkisinin azalmasına karşın, bireylerin satın alma davranışı öncesi sanal topluluklardaki kanaat önderlerinden tavsiye alma alışkanlığının oluşması pazarlama iletişimi açısından yeni bir dinamiği ve dili ortaya çıkarmıştır (Yavuz & Yılmaz, 2019: 179).

Sosyal psikoloji alanında 1940'lı yıllarda yapılan araştırmalarda başkanlık seçimlerinde seçmen davranışlarının hangi durumlardan etkilendiği araştırılmıştır. Hedef kitlenin kitlesel medya araçlarından gelen mesajlardan ziyade oy verecek kişilerin yakın çevresinden ya da kendilerini ikna edebilen kişilerden etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Lazarsfeld ve arkadaşlarının çalışmasında (1944: 50) başkalarını bir konuda kendi fikri doğrultusunda ikna etmeye çalışanlar “fikir lideri” olarak tanımlanmıştır. Fikir liderleri başka kişilerin tutumlarını göreceli şekilde etkileme gücüne sahip kişiler olarak tanımlanmıştır (Jungnickel, 2018: 2703-2704). Rogers'a (2003: 318) göre fikir liderlerinin yeni bir ürünü tavsiye ederek takipçilerine satın almasını sağlaması işletmeler açısından oldukça önemlidir. İşletmelerle tüketiciler arasındaki uzaklık sorununu çözebilmek için fikir liderleri önemli bir görev üstlenmektedir. İnternet teknolojilerinin gelişmesi ile tüketici karar alma süreçlerinde fikir liderleri ve fikir arayanların rolleri önem kazanmıştır. Sanal platformlar tüketicilerin fikir liderlerini daha hızlı ve kolay takip edebildikleri alanlardır. Bu anlamda Youtuberlar, bloggerlar ve son zamanlarda popüleritesi artan vloggerlar (video aracılığı ile blog tutanlar) fikir lideri olarak takip edilmektedir. Fenomen olarak da isimlendirilen fikir liderleri marka kullanımını geniş kitlelere ulaştırmada büyük bir role sahiptir. Fikir arayanlar sanal topluluklarda bir araya gelerek ürün ve marka deneyimlerini paylaşırken fikir liderlerini de takip edebilmektedir (Karaca & Yüksel, 2016: 117; Ene, 2017: 53). Sanal mecralar fikir liderliği ve arayışı için uygun ortamlar yaratabilmektedir. Sanal platformlarda anonim bir profile sahip olabılme şansı, gerçek hayatta yüz yüze ilişkilerde çekingen davranan kişilere daha özgür bir alan sunabilmektedir (Sohn, 2015: 35). Schiffman & Wisenblit (2019: 224) fikir liderlerinin ve fikir arayanların motivasyonlarını sıralamıştır. Tablo 1' de bu motivasyonlar aktarılmıştır.

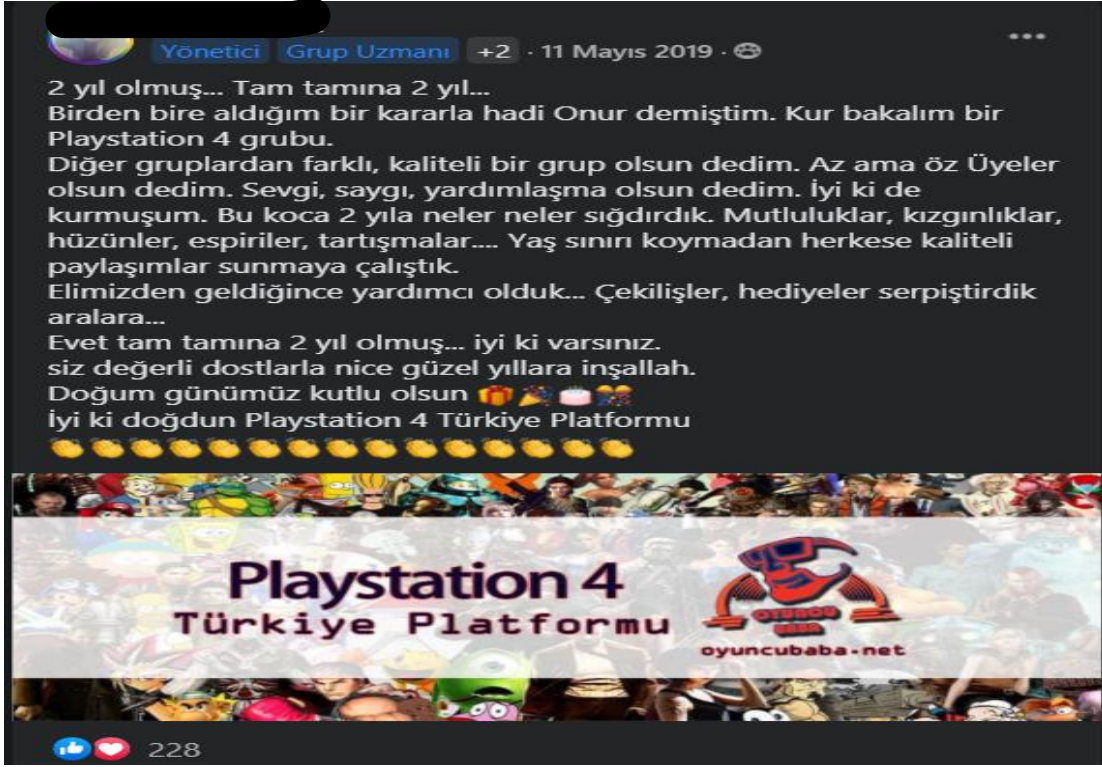
**Tablo 1.** Sanal Topluluklarda Fikir Liderinin ve Fikir Arayanların Motivasyonları

<b>Fikir Lideri Motivasyonları</b>	<b>Fikir Arayan Motivasyonları</b>
Yeni ürünü ilk kez deneyimleyerek üyelerin risklerini azaltmak.	Satın alma risklerini azaltmak.
Üyelerin dikkatini çekebilmek.	Alışveriş ve ürün araştırması zamanından kazanmak.
Uzmanlık bilgisini gösterebilmek.	Ürünü en etkin kullanma yöntemlerini öğrenmek.
İkna gücünü kanıtlamak.	Yeni çıkan ürünler hakkında bilgi elde etmek
Ürün hakkında memnuniyetini ve şikayetini iletebilmek.	Diğer üyeler tarafından onay verilen ürünü satın almak.

**Kaynak:** Schiffman & Wisenblit (2019: 227)

Fikir liderleri sanal topluluklarda özellikle bilgi aktarma konusunda kritik role sahiptir. Bilgi paylaşımı özellikle “fikir lideri” olarak görülen üyeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Fikir lideri bilgi donanımı ve forum tecrübesiyle öne çıkmaktadır. Diğer üyeler, referans kişi olarak gördükleri kişilerden ürünler hakkında fiyat, performans, teknik bilgi gibi ürün özellikleri hakkında bilgiler talep etmektedir (Bahar, 2015: 69). Sanal topluluklarda lider, grubun davranışlarını etkilemede belirleyici bir karakterdir. Kozinets (1999: 256) sanal topluluklarda liderin, üyelerin davranışlarını etkileme ve dönüştürme gücünde olduğunu yaptığı araştırmalarda ortaya koymuştur. Pazarlama disiplini açısından ortak değerler etrafında toplanmış sanal gruplardaki tüketici davranışlarını belirleyebilmek oldukça önemlidir. Tüketicilerin bir ürün satın almayı düşündüğünde başkalarının fikirlerini defalarca araştırdığı ve önemsendiği net bir gerçekliktir. Tüketicilerin %78'i mal ve hizmetler için diğerlerinin görüşlerini dikkate almaktadır (Akar, 2010: 115, Saygın, 2019: 23). Bu anlamda sanal marka topluluklarında liderler önemli bir bilgi kaynağı olarak görülmektedir. Sanal marka toplulukları; “bilgisel ve sosyal kaynakları değiş tokuş eden, ticari bir faaliyet için çıkarları olan, toplu olarak birlikte üreten ve tüketen tüketicilerin bir araya geldiği çevrimiçi (online) topluluklar” olarak tanımlanmıştır (Constantin vd., 2014: 125). Özellikle topluluğun kurucu liderleri bu bilgi kaynağının en önemli kısmını oluşturmaktadır. Kurucu liderler üyelerine karşı temel sorumlulukları bulunan, topluluğun devamını sağlamak için topluluk aktivitelerini ve içerikleri topluluğun ilgi alanına göre şekillendirmesi beklenen kişilerdir

(Haberli, 2012: 128). Kurucu lider sanal topluluklar için oldukça önemlidir. Kurucu lider doğal bir liderdir ve liderlerin sahip olduğu teknik, kavramsal ve kişilerarası becerilerde yetkindir. Toplulukta lidere duyulan güven ve hayranlık üst noktadadır. Liderlerin bu topluluklarda fikir sunan ve gruptaki gerilimi azaltan özellikleri bulunmaktadır (Saygın, 2019: 224). Şekil 1’de bu araştırmaya konu olan “Playstation Türkiye Platformu” topluluk liderinin, üyeleri ile topluluğun ikinci yılını kutladığı bir paylaşım aktarılmıştır.



Şekil 1. Playstation Türkiye Platformu Facebook Sayfası

Bu kapsamda araştırmada öncelikle konuya ilişkin literatür aktarılmıştır. Daha önce yapılmış benzer çalışmaların bulguları ile fikir liderliği ele alınmıştır. Daha sonraki bölümlerde araştırmanın metodolojisi aktarılmış, araştırma amacına uygun olarak gerçekleştirilen görüşmenin dökümüne yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırma sonuçları yorumlanmış, araştırmanın kısıtları belirtilmiştir. Araştırma sonuçları ile işletmelere öneriler sunulmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Literatürde sıklıkla kullanılan fikir liderliği ölçeğinin temeli King ve Summers (1970)’ın geliştirdiği ölçeğe dayanmaktadır. Daha sonraki yıllarda Childers (1986) bu ölçekte revizyona gitmiştir. İlerleyen yıllarda Flynn ve arkadaşları (1996) fikir liderliği araştırmalarına bir eleştiri getirmiştir. Bu eleştiriye göre önceki çalışmalarda fikir liderliğinin spesifik bir alana yoğunlaşmamasına dikkat çekilmiştir. Fikir lideri, Childers (1986)’a göre belirli bir konu hakkında bilgisi, merakı ve heyecanı olan kişidir ve özellikle belirli bir ürün grubuna odaklanmıştır. Fikir arayanlar ise herhangi bir konu üzerinde bilgiye ulaşmaya çalışan kişilerdir ve aradıkları bilgi her türlü ürün grubunu kapsayabilir (Childers, 1986: 185). Fikir lideri topluluk içerisinde herhangi bir konu hakkında sohbeti başlatan ve şekillendiren, geri bildirimleri tetikleyen kişidir. Fikir lideri güçlü markalarla özdeşleşme özelliğine sahiptir (Kelley & Alden, 2016: 8). Fikir liderlerinin sahip olduğu temel özellikler bulunmaktadır. Fikir lideri herhangi bir işletmenin temsilcisi değildir. Fikir lideri diğer kişilere güven veren informal lider konumunda olan kişidir. Bunun yanı sıra fikir lideri bir gazeteci, bir halkla ilişkiler uzmanı gibi profesyonel iletişimci olarak görülmez (Lazarsfeld vd., 1944: 152; Jungnickel, 2018: 2704). Fikir liderleri yüksek düzeyde ürün ilgilenimine sahiptir. İlgili ürünü araştırmak ve bilgiye erişmek konusunda oldukça motivedir. Bu

anlamda takipçilerine kıyasla daha bilgili ve isteklidir (Sohn, 2005: 5). Yapılan araştırmalar fikir liderinin genel olarak iyi eğitilmiş, genç, yüksek gelir grubunda sosyal kişiler olduğunu ortaya koymuştur (Myers & Robertson, 1972; Midgley & Dowling, 1978; Gatignon & Robertson, 1985; Sohn, 2005). Fikir liderleri diğer kişilere göre daha dışa dönük, duygusal olarak stabil, sanal ve fiziki mecralarda daha aktif kişilerdir. Fikir liderleri genellikle niş bir grubun mikro fenomeni konumundadır. Geleneksel ünlülere göre tüketiciler açısından daha erişilebilir ve güvenilir bulunmaktadır (Abidin, 2016; Djafarowa & Rushford, 2017, Jiménez-Castillo & Sánchez-Fernández, 2019).

Literatürde sanal topluluklardaki fikir liderliğini ele alan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu araştırmaların daha çok fikir liderliği ölçeğini üyelerin birbirlerini etkileme düzeyi yönünden kullandığı görülmüştür. Demiray (2013) araştırmasında fikir liderliğinin marka topluluğuna katılımı olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Sohn (2015) Güney Kore’ de bir dijital kamera markasının sanal marka topluluğu ile araştırma gerçekleştirmiştir. Sanal ve fiziki ortamlardaki fikir liderliğinin ve fikir arayışının ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre fikir liderliği düzeyi fiziki ortamda ne kadar yüksekse sanal ortamda da bu düzey yüksek olmuştur. Dolayısıyla fikir liderliği fiziki ya da sanal ortamlarda bir farklılık göstermemiştir. Aynı araştırmada topluluk içerisindeki sadakatin ve güçlü ilişki düzeyinin fikir liderliğinin gücünü olumlu etkilediği vurgulanmıştır. Karaca ve Yüksel (2016) fikir liderleri ve fikir arayanların benzeştiği ve farklılaştığı durumları ortaya koymuştur. Araştırmada teknolojik ürünlerde fikir lideri ve fikir arayan kişilerin %19’luk bir benzeşme gösterdiği sonucuna varılmıştır. Napalkova (2018) fikir liderliğinin, marka-tüketici ilişki kalitesi üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Jiménez-Castillo ve Sánchez-Fernández (2019) araştırmalarında sanal topluluktaki fikir liderinin ürün tavsiyelerinin marka etkileşimi ve satın alma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Saygın (2019) dijital kabile kültüründe satın alma davranışlarını incelediği netnografik araştırmasında sanal topluluklardaki liderliğin etkisine vurgu yapmıştır. Araştırmada bazı toplulukların lider odaklı bazılarının tema odaklı olduğu belirtilmiştir. Araştırmaya konu olan sanal topluluk liderinin saygı gören, etki gücü yüksek, dönüştürücü bir lider olduğu belirtilmiş ve grup dinamikleri açısından liderin rahatlıkla satın alma davranışını etkileyebileceği ortaya konmuştur. Gülcan ve Ergin (2020) “Volkswagen Beetle” (Vosvos) otomobili hayranlarının oluşturduğu marka topluluğu üyeleri ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada topluluğa katılım sürecinde topluluk liderinin olumlu etkisine vurgu yapılmıştır.

### 3. Yöntem

Bu araştırma Facebook tabanlı bir sanal marka topluluğu olan “Playstation Türkiye Platformu” topluluk lideri ile gerçekleştirilmiştir. Japonya’da üretimine devam eden firmanın en büyük markası olan Playstation, son olarak piyasaya “Playstation 5” oyun konsolu ürününü sürmüştür. 1 Ocak 2021 ile 31 Mart 2021 tarihlerinde 3,3 milyon adet satış rakamına ulaşan firma en büyük rakibi olan Microsoft’un oyun konsolu satışlarını da geride bırakmıştır (Güdüm, 2021). Firma oyun konsolu yanında kulaklık, kontrol cihazı, konsol oyunlarına ücretsiz erişim imkânı veren dijital üyelikler gibi ürünlerin de satışını gerçekleştirmektedir. Sony markasının bir alt markası olan firmanın Türkiye’deki en büyük rakibi Microsoft firmasına ait Xbox olmuştur.

Türkiye’de oyun konsolu markası hayranlarının oluşturduğu en aktif ve etkileşimi en yüksek topluluk Facebook platformu üzerindeki “Playstation Türkiye Platformu” dur. Playstation tarafından kurulmuş resmi Facebook sayfasının aksine “Playstation Türkiye Platformu” 2017 yılında marka hayranları tarafından kurulmuştur. Topluluktaki üye sayısı 20.08.2021 tarihindeki verilere göre 5955’ dir. Topluluğa katılım topluluk yöneticilerinin (admin) onayına bağlı gerçekleşmektedir. Topluluk sayfasında yeni üyelerin uyması gereken kurallar duyuru bölümünde sabitlenmiştir. Topluluk lideri topluluğun aynı zamanda kurucusudur. Bir Facebook topluluğu olan “Playstation Türkiye Platformu”, aktif etkileşime sahip (gönderi, yorum, beğeni sayısı vb.) bir topluluktur. Bir marka topluluğunun genel özelliklerine sahip olması, ilgili markanın müşterek tüketime uygun ürün grubuna sahip olması, toplulukta baskın bir lider rolünün bulunması araştırma için bu topluluğun seçilmesinde etkili olmuştur. Bu anlamda araştırma evrenini sanal marka topluluğu liderleri oluştururken amaçlı örnekleme yöntemi bu araştırmada kullanılmıştır.

Satın alma niyeti yaratılmasında ve bir marka topluluğu oluşumunda topluluk liderinin rolünü ortaya koyabilmek bu araştırmanın temel amacıdır. Bu amaca yönelik olarak topluluk lideri ile gerçekleştirilen görüşmede mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat tekniğinde görüşmelerde yarı yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Yapılandırılmış görüşmede sorular önceden belirlenmiştir ve yönlendiricidir. Ancak, yarı yapılandırılmış görüşmede bazı sorular açık uçludur. Soruların büyük bir kısmı önceden belirlenmiştir, fakat esneklik payı bulunmaktadır. Bazı sorularda ve bazı konularda derine inmek mümkündür. Yapılandırılmamış görüşmede sorular serbesttir. Görüşmenin gidişatına göre sorular değişebilmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2013: 301-302). Soruların büyük bir kısmı önceden hazırlanmış olmasına rağmen derinlemesine bilgilere erişebilmek açısından esneklik payı bırakılmıştır. Böylece hedeflenen soruların yanıtlanmasının yanı sıra görüşülen kişi başka konulara da dikkat çekmekte ve araştırmanın boyutunu geliştirmektedir. Araştırmada sanal marka topluluklarında liderlik etkisini araştırabilmek amacıyla hazırlanan ifadelerle birlikte görüşme gerçekleştirilmiştir. Anket sorularının oluşturulması aşamasında Flynn vd. (1996) fikir liderliği çalışmasından faydalanılmıştır. İlgili ifadeler araştırma amacına ve sanal marka topluluğunun yapısına uygun şekilde yeniden biçimlendirilmiştir.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde “Playstation Türkiye Platformu” topluluk lideri ile yapılan görüşmenin dökümüne yer verilmiştir. Görüşme öncesi katılımcının mesleki durumu, yaşı ve yaşadığı yer bilgisi katılımcının izniyle alınmış ve görüşme doğrudan aktarılmıştır. 45 yaşında olan topluluğun kurucu lideri, İstanbul’da yaşamakta ve dijital harita uzmanlığı yapmaktadır. Görüşme video konferans programı “Google Meet” üzerinden 06.06.2021 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıya 11 adet soru yöneltilmiştir. Araştırma amacına uygun olarak uyarlanan ifadelerde topluluğun kuruluş amacı, vizyonu, topluluk yapısı, kaynak güvenilirliği, liderle işletme arasındaki ilişkiler ve üyelerle lider arasındaki bilgi akışı irdelenmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise elde edilen bulgular literatüre dayandırılarak tartışılmış, topluluk ve marka yönetimi konusunda işletmelere öneriler sunulmuştur.

##### Soru 1.

“Playstation Türkiye Facebook Platformu” ne zaman ve ne amaçla oluşturulmuştur?

##### Yanıt 1.

Benim hiç böyle bir grup açma niyetim yoktu aslında. Ben x bir Playstation grubuna üyeydim. Takip ediyordum oradaki oyunları, indirimleri. Fakat oradaki üyeler arasındaki hitap tarzı, konuşmalar, insanların birbirlerinin küçük görmeleri, küfür kullanmaları hoşuma gitmedi. Dedim ki başkasının grubunda durmaktansa bir tane grup açayım, ben insanlara bir şeyler sunmaya çalışayım. Kaliteli bir şey sunalım üyelere. Bu yüzden dört sene önce bu grubu kurdum. Grubu kurarken yanımda kimse yoktu destek olacak. Bir iki tane moderatör arkadaş geldi sonra ayrıldı gitti. Şu an da admin (yönetici) sağ olsun destek oluyor. Dört senedir iyi kötü bir şeyler yapıyoruz.

##### Soru 2.

Topluluk sayfası içerisinde yer alan topluluk kuralları oluşturulurken özellikle hangi noktalara dikkat edilmiştir?

##### Yanıt 2.

Bizim en önemli kuralımız saygı, sevgi, hoşgörü. Bunlar bizim kırmızı çizgimiz. İnsanların birbirleriyle saygı sevgi çerçevesinde konuşmasını istiyoruz. Grubu açtık, insanlar içerde ne yaparsa yapsın mantığı yok bizde. Kurallara uymayanları hemen gönderiyoruz ki grubun kalitesini bozmayalım.

##### Soru 3.

Playstation Türkiye firması ile profesyonel bir ilişkiniz/sözleşmeniz bulunmakta mıdır? Şu ana kadar herhangi bir firma yetkilisi topluluğunuzla iletişime geçmiş midir?



**Yanıt 3.**

Herhangi bir sözleşmemiz yok. Playstation yetkilileriyle hiçbir konuşmamız olmadı. Ben aslında çok konuşmak istedim. Bizim hiçbir şekilde maddi bir beklentimiz yok. Bizim amacımız insanlara, üyelere yardımcı olmak. Oyun fikirleri sunmak. Konsolları ile ilgili takıldıkları teknik konular varsa onlara çözüm bulmak. Ben birkaç kez Playstation Türkiye'ye yazmak istedim. Yazdım da bir şeyler ama hiçbir şekilde dönüş olmadı. Olmuyor. Onların yaptığı hatalarla ilgili de yazdım. Eleştirel yorumlarım da vardı. Ona da bir dönüş olmadı. Zaten Playstation kendi sayfası dışında x bir sayfayı desteklemez. Bunu hiçbir şekilde yapmaz. Aslında yapsa kendi de kazanacak. Ama yapmıyor. Biz de dedik ki kendi yağımızda kavrulalım. Ne Playstation bize ekmek veriyor ne başka bir yer. Dönüş olacağını da sanmıyorum.

**Soru 4.**

Gün içerisinde topluluk sayfasındaki yöneticilik (admin) için ne kadar vakit ayırabiliyorsunuz?

**Yanıt 4.**

Ben genellikle home office-freelance çalışan bir insanım. Bu ara pandemiden dolayı işler gerçi durgun. En fazla ilgilenen benim. Sabah 08.30' da günaydın mesajıyla üyelere merhaba derim. Gün içerisinde tekrardan iletişim halinde olurum. Yani ben şöyle söyleyeyim sana. Gün 24 saat, ben 16-17 saat grupla ilgilenirim.

**Soru 5.**

Playstation markası ve ürünleri hakkındaki güncel haberleri üyelere ulaştırırken hangi kaynakları kullanıyorsunuz?

**Yanıt 5.**

Ben yabancı kaynakları daha fazla kullanıyorum. Yirminin üstünde bir kaynak sayfam var, onları takip ediyorum. Genellikle Playstation üzeriydi bu kaynaklarım. Şimdi işin içine Xbox girdi, işin içine bilgisayar girdi. Türkiye'den de bir iki kaynağım var. Biz haberi verdiğimiz zaman insanlara, yorum ya da beğeni sayısı yüksek olsun diye paylaşıyoruz. Mutlaka kaynağın doğruluğunu teyit ediyorum. Birkaç kaynakta da aynı haberi gördüysem evet diyorum, demek ki bir yerde bir koku var yakında o koku ortaya çıkacak. O zaman paylaşıyorum.

**Soru 6.**

Üyelerin sizi güçlü ve güvenilir bir bilgi kaynağı olarak gördüğünü düşünüyor musunuz?

**Yanıt 6.**

Ben bir haber paylaştıysam "belki" diyorum paylaşırken gene de açık kapı bırakıyorum. Çünkü Sony her an fikir değiştirebiliyor. Gelecek ya da büyük olasılıkla gelebilir diyorum (indirim haberi). Hemen altına yorum yazıyor: 'Abi sen gelecek diyorsan geliyordur ben bekliyorum' diyor. 'İndirim geleceksen bekliyorum' diyor. Sağ olsunlar güven mekanizmamız iyidir. Onları da yanıltmadık bu dört sene içerisinde. Onlar da bunu biliyor zaten.

**Soru 7.**

Playstation markasına ait bir ürün satın almadan önce üyeler size danışıyor mu? (Özel mesajla ya da grup gönderisiyle)

**Yanıt 7.**

Çok oluyor. Özelden de yazıyorlar. Özelden dönebildiğim kadar dönmeye çalışıyorum çünkü küçük bir kardeşimizse kalbini kırmak istemiyorum. Yani bir şey danışmak istemiş özelden yazıyor; 'Abi özür dilerim vaktini alacağım bir şey danışacağım' diye. Dönebildiğim kadar dönüyorum. Onun dışında gruba da zaten konu açıyorlar. Oyuncu koltuğu alacak olan da konu açıyor. Bilgisayar ekipmanı alacak olan da konu açıyor. Dual shock alacaksa alayım mı diyor şu anda? 'Bu iyi midir?' 'Bana biraz fiyat ucuz geldi ama muadil bir marka mıdır?'. 'Orijinalliği nedir?'. Ya da oyun alacaksa az önce dediğim gibi 'biraz bekleyeyim mi?'. 'İndirim gelebilir mi?' gibi çok fikir danışıyorlar. Biz de elimizden

geldiğince fikirleri sunuyoruz kendilerine. Adam evet diyor, tamam diyor. Öyle diyorsan abi gideyim alayım diyor. Hakikaten yarım saat sonra teknoloji mağazasından fotoğraf gönderiyor. ‘Abi aldım’ diyor.

**Soru 8.**

Playstation markası ve ürünleri hakkındaki herhangi bir grup paylaşımınızın üyeler arasında yeterince ilgi uyandırdığını düşünüyor musunuz? (Yorum sayısı, beğeni, etkileşim vb.)

**Yanıt 8.**

Dediğim gibi biz çok fazla üye olalım da içerisi karman çorman olsun, 10.000 üstüne çıkalım, 20.000 üye olalım diye bir beklentimiz yok. Biz az olsun öz olsun mantığını hep benimsedik şimdiye kadar.

**Soru 9.**

Topluluk üyelerinin düşüncelerini/tavsiyelerini dikkate alarak bir Playstation ürünü satın alır mısınız?

**Yanıt 9.**

Çok nadir de olsa tabi. Ben gömlek de alacaksam örnek veriyorum, bir gömleği beğendiysen x bir kişinin fikri önemli değil. Benim için iyiyse tamamdır. Ben beğeniyorsam alırım. Ama tabi bilmediğim bir tür oyun olduğunu varsayalım. Oldu da yani. ‘Arkadaşlar bu oyun bana güzel geliyor, oynayanlar varsa ufak bir fikir alabilir miyim?’ diye sorduğum olmuştur. Onlar da ‘Abi güzel, bizi sardı. Bizi sararsa seni de sarar’ der. Ben de indirim bekleyip alırım.

**Soru 10.**

Topluluğun geleceği hakkındaki planlarınız nelerdir? (Üye sayısını artırmak, formatı değiştirmek, geliştirmek vs.)

**Yanıt 10.**

Playstation üzerine gidiyorduk. Sonradan baktık ki Türkiye’de Xbox ile ilgili gruplar da biraz yetersiz. Bir de Playstation’ın sunduğu son fiyat politikasından dolayı... Çünkü adam bir oyuna 500-600 lira Türkiye şartlarında veremiyor. Vermek istemiyor ya da. İnsanlar Xbox’a dönüş yapmaya başladı. Biz de dedik ki Xbox üzerine de gidelim. Hem Playstation ve Xbox arasında düşmanlık oluyor diğer gruplarda. Biz dedik ki bunu da kaldıralım. Oyuncu düşman olmamalı. Xbox ve bilgisayar topluluğu olarak da genişliyoruz.

**Soru 11.**

Sizce oyun konsolu firmalarının topluluklarla ve üyeleriyle olan ilişkileri nasıl olmalıdır? Konu hakkında önerileriniz bulunmakta mıdır?

**Yanıt 11.**

Topluluklarla ilişkileri zayıf. Verilen sorulara cevap vermiyorlar. Herhangi bir sıkıntınız olduğunda çağrı merkezine bağlanma konusu ölüm. Yani, çağrı merkezindeki elemanları da zaten nasıl seçtiğini bilmiyorum. Playstation için konuşuyorum ben. Playstation sahibi olduğum için. Neye göre kriter alınıp da oraya seçilmişler bilmiyorum. Çünkü inanın çağrı merkezindeki elemandan bizim daha fazla bilgimiz var. Adam yardımcı olmak istemiyor. Üstü kapalı yardımcı oluyor. Hesaplarla ilgili yardımcı oluyorlar evet. Kilitlenen hesapları açıyorlar kritik güvenlik soruları sorarak üyelere. Onun dışında çok fazla sağlıklı şekilde iletişim sağladıklarına inanmıyorum. Kulağıma geldiği kadarıyla Xbox tarafı da müşteri temsilciliği konusunda düşüşteymiş.

**5. Sonuç**

Tüketicilerin satın alma kararlarında referans gruplarının etkisinin büyük olduğu bilinmektedir. Sanal marka topluluklarının büyük bir kısmında mikro fenomen konumunda olan, marka ve ürün hakkında bilgi düzeyiyle saygınlık kazanan, topluluk kurallarına uyulmasını sağlayan ve topluluğu bir arada tutmayı başaran topluluk liderleri bulunmaktadır. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde geçmiş

araştırmaların topluluk üyelerinin birbirleri ve marka ile olan ilişkisi üzerinde durdukları görülmüştür. Marka ve tüketiciler arasında köprü görevi gören liderlik etkisinin bu çalışmada yer alması ile literatürdeki kuramsal boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

Topluluk lideri ile gerçekleştirilen görüşme sonucunda topluluğun kuruluşunun ilk zamanlarda planlı olmadığı ve kuruluşun bir ihtiyaca dayalı olarak geliştiği görülmüştür. Bununla birlikte topluluk kuralları oluşturulurken topluluk içerisindeki iletişimin kalitesine önem verildiği görülmektedir. Muniz & O'Guinn (2011) her sanal toplulukta belli ahlaki sorumlulukların olduğunu vurgulamıştır. Bu sorumluluklar, topluluk üyeleri arasında neyin doğru neyin yanlış olduğu üzerine bir topluluk bilinci ya da sözleşmesinin varlığıyla şekillenmektedir. Bu anlamda topluluktaki ahlaki sorumluluk kısmında liderin baskın bir rolü olduğu görülmüştür. Topluluğun belirlenen kuralların uygulanması ve denetiminde oldukça motive olduğu görüşmenin bir diğer sonucudur. Topluluk lideri, ilgili işletme ile profesyonel bir ilişkisinin olmadığını belirtmiştir. Jungnickel (2018) fikir liderlerinin profesyonel olmamasının kaynak güvenilirliği üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapmıştır. Görüşmenin yapıldığı tarihe kadar topluluk liderinin işletme ile iletişim kurma çabaları da başarısız olmuştur. Topluluk lideri, gününün neredeyse tamamını topluluk için geçirdiğini aktarmıştır. Üyelerine marka ile ilgili bilgileri aktarırken birçok farklı kaynaktan faydalanan lider, bilgilerin güvenilirliği konusunda hassas davranmaktadır. Bu anlamda literatürdeki fikir lideri davranışlarına (Sohn, 2015) paralel bir sonuç ortaya çıkmıştır. Topluluk lideri, üyelerin bir ürün satın almadan önce kendisine sıklıkla danıştığını belirtmiştir. Geleneksel ünlülere kıyasla mikro topluluktaki fikir liderlerinin daha güvenilir ve erişilebilir olarak görülmesi (Abidin, 2016; Djafarova & Rushford, 2017, Jiménez-Castillo & Sánchez-Fernández, 2019) bu toplulukta da kendini göstermiştir. Lider aynı şekilde üyelerin tavsiyelerinden kendisinin kısmen faydalandığını belirtmiştir. Playstation Türkiye Platformu olarak üye sayısını artırmaktan çok topluluğun kalitesini artırmaya odaklandığını belirtilen lider, işletmelerin topluluklar ile olan ilişkilerini ve satış sonrası hizmet kalitesini yetersiz bulmuştur.

Çoğu işletmenin marka iletişimde kendi resmî web sayfalarına odaklanıp tek yönlü iletişimde ısrarcı olduğu gözlemlenmektedir. Fakat marka yönetiminde başarı arayan işletmelerin topluluklarını en iyi şekilde yönetebilmesi gereklidir. Geleneksel reklam ünlülerinden ziyade günümüzde fenomenlerin etkisi kaynak güvenilirliği sebebiyle daha büyük olmaktadır. Tüketiciler ürün tavsiyelerini kendileriyle aynı duyguları ve heyecanı paylaşan referans gruplarından almaya meyillidir. Bu bakımdan işletmelerin topluluk liderleriyle uzun soluklu samimi ilişkiler kurması, tüketicinin marka güvenini ve sadakatini artırmak için bir yol olabilmektedir. Marka hakkında topluluk liderinden ve üyelerden geri dönüş sağlanması, topluluğa katılımın teşvik edilerek liderin motive edilmesi işletmelere bir öneri olarak sunulabilir. Marka hakkında güvenilir bir bilgi kaynağı olarak görülen lidere doğru bilgi akışının sunulması da marka imajı konusunda katkı sağlayacaktır. Topluluk lideri, işletmenin resmi sosyal medya hesaplarında duyurusunu yaptığı birçok bilgiyi (yeni ürün tanıtımı, indirim haberi vs.) çok daha önceden kendi topluluğunda paylaşmaktadır. Sosyal medya çağında bilginin doğru ve hızlı aktarımı marka yönetimi açısından oldukça önemlidir. Bilgi akışını mikro topluluklarda kontrolü altında tutabilen işletmeler marka yönetiminde etkinliğini artıracaktır. Özellikle teknolojik ürünlere sahip markaların topluluklarında, doğru uzmanlık bilgisine duyulan ihtiyaç daha fazla olmaktadır. Topluluk lideri ile yapılan görüşmede görüleceği üzere, marka toplulukları işletmenin satış sonrası hizmet ve teknik destek gibi konularda eksik kaldığı birçok noktayı kapatmaktadır. Bütün bunlar düşünüldüğünde işletmelerin marka topluluklarının organik yapısına müdahale etmeden topluluk liderini en etkin biçimde değerlendirmesi önemli olacaktır.

Bu araştırma tek bir marka topluluğu ve lideri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Sonuçların genellenebilirliği açısından bu durum araştırmanın bir kısıtı olarak gösterilebilir. "Playstation Türkiye Platformu" liderlik rolünün baskın olduğu bir topluluktur. Bu nedenle diğer sanal marka topluluklarındaki lider rolleri farklılaşabilecektir. Gelecek araştırmaların farklı ürün gruplarına sahip markaların toplulukları ile yapılması önerilebilir. Böylelikle sonuçların genellenebilir olması ve konunun kuramsal olarak temellendirilmesi mümkün olabilecektir.

**Kaynakça**

- Abidin, C. (2016). Visibility labour: Engaging with Influencers' fashion brands and #OOTD advertorial campaigns on Instagram. *Media International Australia*, 161(1), 86-100.
- Akar, E. (2010). Sanal toplulukların bir türü olarak sosyal ağ siteleri-bir pazarlama iletişimi kanalı olarak işleyişi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 107-122.
- Bahar, B. (2015). Elektronik ağızdan ağıza iletişimin tüketici satın alma kararlarına etkisi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (609), 63-72.
- Chan, K. K., & Misra, S. (1990). Characteristics of the opinion leader: A new dimension. *Journal of Advertising*, 19(3), 53-60.
- Childers, T. L. (1986). Assessment of the psychometric properties of an opinion leadership scale. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 184-188.
- Constantin, V., Platon, O., & Orzan, G. (2014). Brand community formation: A critical review. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 16(2), 123-131.
- Demiray, M. (2013). *Çevrimiçi marka topluluklarının kulaktan kulağa iletişim ve yeni ürün satın alma niyetinin oluşmasındaki rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.
- Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, (68), 1-7.
- Ene, S. (2017). Teknoloji ürünleri alışverişinde fikir liderleri ve fikir araştırmacılarının marka bilinci oluşturmadaki rolleri üzerine bir araştırma. *Istanbul Journal of Social Sciences*, (17), 52-68.
- Flynn, L. R., Goldsmith, R. E., & Eastman, J. K. (1996). Opinion leaders and opinion seekers: Two new measurement scales. *Journal Of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 137-147.
- Gatignon, H., & Robertson, T. S. (1985). A propositional inventory for new diffusion research. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 849-867.
- Güdüm Ş. (2021). *PS4 ve PS5 satışları patladı!* <https://web.archive.org/web/20210512085950/https://www.haberler.com/ps4-ve-ps5-satislari-patladi-14096084-haberi/> (Erişim tarihi: 09.09.2021).
- Gülcan, C., & Ergin, T. Ç. (2020). Tüketim kültürü bağlamında bireyin sosyal kimlik inşası üzerine bir araştırma: Marka toplulukları. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 30-48.
- Haberli, M. (2012). Yeni bir örgütlenme biçimi olarak sanal cemaatler. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 118-134.
- Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Fernández, R. (2019). The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention. *International Journal of Information Management*, (49), 366-376.
- Jungnickel, K. (2018). New methods of measuring opinion leadership: A systematic, interdisciplinary literature analysis. *International Journal of Communication*, (12), 23.
- Karaca, Y., & Yüksel, H. F. (2016). Fikir liderleri aynı zamanda fikir arayanlar mıdır? Teknolojik ürünler üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 115-123.
- Kelley, J. B., & Alden, D. L. (2016). Online brand community: through the eyes of Self-Determination Theory. *Internet Research*, 26(4), 790-808.
- King, C. W., & John, O. S. (1970). Overlap of opinion leadership across consumer product categories. *Journal of Marketing Research*, 7, 43-50.

- Kozinets, R. V. (1999). E-tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, 17(3), 252-264.
- Lazarsfeld, P., Berelson, B., & Gaudet, H. (1944). *The people's choice: How the voter makes up his mind in a presidential campaign*. New York, NY: Columbia University Press.
- Midgley, D. F., & Dowling, G. R. (1978). Innovativeness: The concept and its measurement. *Journal of Consumer Research*, 4(4), 229-242.
- Muniz, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Myers, J. H., & Robertson, T. S. (1972). Dimensions of opinion leadership. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 41-46.
- Napalkova, A. A. (2018). The influence of consumer motivations on online brand community engagement. *In 2018 Global Marketing Conference at Tokyo* (942-948).
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovation*. New York: Free Press.
- Saruhan Ş. C., & A. Özdemirci. (2013). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. Beta Yayınları.
- Saygın, E. P. (2019). *Dijital kabile kültüründe satın alma davranışını etkileyen grup dinamiklerini anlamaya yönelik netnografik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer Behavior*. Pearson Education.
- Sohn, Y. (2005). *Opinion leaders and seekers in online brand communities: Centered on Korean digital camera brand communities*. The Florida State University. United States.
- Yavuz, O. A., Yılmaz, M., & Yakın, M. (Ed.). (2019). *Dijital Reklamcılığın Kurgu Yüzleri: Sanal Influencer'lar. Dijital Reklamcılık Bize Ne Anlatır?* Urzeni Yayınevi.

**ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI**

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Business, Economics and Management Research Journal'ın hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir. Bu alışma etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

**ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI**

**1. yazar katkı oranı : %60**

**2. yazar katkı oranı : %40**

**Talebin fiyat esnekliği: Online perakende kitap sektöründe bir vaka çalışması**Ali İşeri<sup>1</sup>Recep Kızılaslan<sup>2</sup>**Özet**

Rekabet şartlarının olabildiğince sert yaşandığı günümüz ticaret hayatında şirketler müşterinin ilgisini çekmek ve satışlarını arttırmak için çok farklı stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejilerden en bilinen ve sık kullanılanı ise ürün fiyatlarında değişiklik yapmaktır. Optimal bir fiyatlandırma stratejisi geliştirmek için tüketicilerin fiyat duyarlılığı ve dinamikleri araştırılmalıdır. Bu makalede, fiyat değişkenliğinin online perakende kitap sektöründe satışları nasıl etkilediğine yönelik ampirik bir çalışma yapılmıştır. Türkiye'nin en büyük online kitap mağazalarından biri olan bkmkitap.com tarafından sağlanan 2020 yılında en çok satan 1000 kitaba ait Ocak-Ekim aralığını içeren on aylık günlük satış verileri kullanılmıştır. 10 farklı kategorideki kitapların günlük satış verileri incelenmiş ve fiyattaki değişkenliğin talep üzerine etkileri doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Ayrıca bu regresyon modellerine ait fiyat-talep grafikleri sunulmuştur. Çalışma sonucunda online perakende kitap satış sektöründeki çok satan kitapların genellikle yüksek fiyat esnekliğine sahip olduğu söylenebilir. Fiyat esnekliği en fazla olan kategori "Sınavlara Hazırlık" kitapları olurken; fiyat esnekliği en az olan kategori "Sosyoloji" kitapları olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Fiyat Esnekliği, Kitap, Online Satış, Talep

**JEL Kodları:** C10, L11

**Price elasticity of demand: A case study in online book retail sector****Abstract**

In today's commercial life, where the competitive conditions are as harsh as possible, companies develop very different strategies to attract the attention of customers and increase their sales. The most well-known and frequently used of these strategies is to make changes in product pricing. To develop an optimal pricing strategy, the price sensitivity and dynamics of consumers should be investigated. In this article, an empirical study is conducted on how price volatility affects sales in the online book retail industry. Ten-month daily sales data, including the January-October range of the top 1000 best-selling books in 2020, provided by bkmkitap.com, one of Turkey's largest online bookstores, were used. The daily sales data of books in 10 different categories were examined and the effects of price variability on demand were determined by using linear regression method. Price-demand graphics of these linear regression models are also shown. As a result of the study, it can be said that best-selling books in the online retail book sales sector generally have high price elasticity with the highest price elasticity in the "Exam Preparation" books category and the lowest price elasticity in the "Sociology" books category.


**Keywords:** Price Elasticity, Book, Online Sale, Demand


**JEL Codes:** C10, L11

**1. Giriş**

Türkiye Basın Yayın Meslek Birliği'nin yayınladığı haberde (TBYMB, 2022) belirtildiği gibi WIPO tarafından yayınlanan 2018 raporuna göre; 125 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilen dünya yayıncılık pazarında Türkiye kitap pazarı son yıllarda çok büyük büyüme trendi yakalayarak dünyada ABD, Almanya, İngiltere, Kore, Fransa, İtalya ve Brezilya'nın ardından 8. sıraya kadar yükseldi.

Pandemi sürecinde online satış kanallarından kitap alışverişi, önceki yıllara göre büyük bir artış gösterdi. İnternet teknolojisinin gelişmesi ve kullanımının yaygınlaşması ile okuyucuların kitap satın alma yöntem / alışkanlıkları da değişiklik göstermiştir. Türkiye Yayıncılar Birliği'nin yayınladığı 2020 yılı kitap pazarı raporuna göre 2020 Mart ayında başlayan pandeminin etkisiyle yaşanan

<sup>1</sup> Corresponding author, Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Rumeli Üniversitesi, İstanbul, Türkiye ali.iseri@rumeli.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0002-0340-7039

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, College of Engineering Technology, American University of the Middle East, Kuwait, recep.kizilaslan@aum.edu.kw,  ORCID ID: 0000-0002-5434-885X

kapanmalarla online kitap satışlarında satış oranları; kùltür yayınlarında ve akademik yayınlarda yaklaşık %65,5, yardımcı kaynak kitaplarında %20'lere yakın, ithal dil eğitimi ve kùltür-sanat kitaplarında %35 olarak gerçekleşirken genel olarak yayıncılık sektörünün satışlarının %36,17'sinin online olarak gerçekleştiği tahmin edilmektedir (Turkyaybir, 2021).

Online ticaretin gelişmesi ile okuyucular almak istediği kitabın fiyatını farklı online kitap perakendecilerinde karşılaştırıp en uygun olanından sipariş verebilmektedirler. Bu da mùřteri talebinin fiyat esnekliğini yükseltip, dolayısıyla kitap perakendecilerinin kendi aralarındaki rekabeti arttırmaktadır.

Rekabet şartlarının olabildiğince sert yaşandığı günümüz online kitap pazarında kitap perakendecileri okuyucunun ilgisini çekmek ve kitap satışlarını arttırmak için çok farklı stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejilerden en bilinen ve sık kullanılanı ise ürün fiyatlarında değişiklik yapmaktır. Optimal bir fiyatlandırma stratejisi geliştirmek için okuyucunun fiyat duyarlılığı ve dinamikleri araştırılmalıdır.

Talebin fiyat esnekliği, tüketicilerin fiyat değişimlerine duyarlılığının bir ölçüsüdür. Bir fiyat değişikliğine tepki olarak talep edilen miktarda büyük bir değişiklik varsa, talebin daha esnek olduğu söylenir. Fiyat esnekliği, basitçe bir ürünün fiyatındaki yüzde değişmenin neden olduğu talepteki yüzde değişme olarak tarif edilebilir (van Ryzin, 2005).

Bu makalenin temel amacı, farklı kategorilerdeki kitap talebinin dinamik fiyat esnekliğini gerçek satış verilerini referans olarak araştırmaktır. Elde edilen ampirik sonuçlar, tüketicilerin kitap satın alma davranışlarını ve talebin fiyat duyarlılığını anlamaya akademik olarak katkıda bulunur. Ayrıca, online kitap perakende satış sektörünün farklı kategorilerdeki kitapların satış, pazarlama ve promosyon çalışmalarındaki fiyatlandırma stratejileri oluşturmalarına katkı sağlar.

Bu makalenin geri kalanı aşağıdaki gibi organize edilmiştir. İkinci bölümde, talebin fiyat esnekliği ile ilgili teorik literatür sunulmuş. Bölüm 3'te uygulanan yöntem ve analizlerde kullanılan materyalden bahsedilmiş. Ardından Bölüm 4'te belirtilen kitap kategorileri için ampirik modeller geliştirilerek analiz edilmiş ve analiz sonuçları gösterilmiştir. Son olarak Bölüm 5'te makalenin sonucunda ortaya çıkan sonuçlar üzerinde tartışma ve çıkarımlara yer verilmiştir.

## 2. Literatür Taraması

Tüketicilerin fiyat duyarlılığı hem akademik olarak araştırmacılar hem de uygun fiyat seviyelerini tespit etmeye çalışan yöneticiler için uzun zamandır ilgi çekici bir konu olmuştur. Uygun fiyatlandırma stratejileri geliştirmek için, tüketicilerin fiyat değişikliklerine tepkisinin doğrudan bir göstergesi olan fiyat esnekliğini anlamak araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından önemlidir. Talebin fiyat esnekliğini etkileyen faktörler ürün özellikleri, pazar durumu, ürün yaşam döngüsü, tedarikçi sayısı, tüketici özellikleri, vb. gibidir. Bu konuda birçok araştırmacı çok sayıda ekonometrik çalışma yürütmüştür.

Fiyat esnekliği kavramı ilk olarak Alfred Marshall tarafından 1890'de ortaya atıldı. Marshall (1920) yayınladığı Principles of Economics adlı eserinin 3. kitabı (On Wants and Their Satisfaction) 4. bölümünde (The Elasticity of Wants) ürünlerdeki fiyat değişikliğinin talebi nasıl etkilediğini gözlemleyerek talebin fiyat esnekliği kavramını tanımlamıştır. Asprougou (2007) yapmış olduğu çalışmada ünlü ekonomist Adam Smith' in arz ve talep arasında ilişkiye dair görüşlerine yer vermiş ve "mùřterilerin herhangi bir ürüne olan talebinin tüm değişik fiyatlarda sabit bir miktar olmadığı" tezini öne sürdüğünü belirtmiştir. Onun talebin fiyat esnekliği yorumlaması hem akademi hem de sektördeki güncel hayat uygulamalarında uzun süredir kullanılmaktadır.

Talebin fiyat esnekliği üzerine farklı ürün ve sektörlerde Türkiye'de (şahinli, 2010; Görüş & Türköz, 2016; Yıldırım & obanoğlu, 2022; Baktetur 2021; Aydın & Yenimahalleli Yaşar, 2020) ve dünyada (Andreyeva vd., 2010; Brons vd., 2008; Fan vd., 2011 Kjeld vd., 2021; Fabra vd., 2021) birçok akademik çalışma yapılmıştır. Ancak perakende kitap talebinin fiyat esnekliği üzerine Türkiye'de herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dünyada ise bu alanda yayınlanmış eser sayısı sınırlıdır. Dolayısıyla bu çalışma hem ulusal hem de uluslararası alanda literatüre özgün bir çalışma olarak katkı sunmaktadır.



Hoch vd. (1995), perakende sektöründeki fiyat duyarlılığının tüketicilerin demografik özellikleri ve yerel pazardaki rekabet ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Onlara göre tüketicilerin fiyat esnekliğini etkileyen başlıca faktörler; aile büyüklüğü, eğitim düzeyi, yaşadığı çevrenin sosyo-ekonomik durumu ve benzeridir. Granados vd. (2012) çevrimiçi ve çevrimdışı kanallarda fiyat esnekliğini karşılaştırarak fiyat esnekliğinin çevrimiçi kanallarda daha fazla olduğunu göstermişlerdir.

Talebin fiyat esnekliği üzerine farklı ürün ve sektörlerde birçok akademik çalışma yapılmış olmasına rağmen perakende kitap talebi üzerindeki etkisine dair çalışmalar sınırlıdır. Chevalier ve Goolsbee (2003) çalışmalarında online kitap satış sektöründe önde gelen iki tedarikçinin portföyündeki 20000 kitabın satış değerleri ile fiyatlarını eşleştirerek çevrimiçi kitap satışları için fiyat esnekliği değerlerini hesaplayıp indeks oluşturmuşlardır. Çalışma sonucunda her iki online perakende kitap tedarikçisinde talebin fiyat esnekliği değerleri (birbirinden farklılık gösterse de) yüksek çıkmıştır.

Brynjolfsson vd. (2003) çevrimiçi kitap satış yöntemiyle sağlanan artan ürün çeşitliliğinin ekonomik etkisini ölçen ampirik bir çalışma sunmuştur. Çalışmada online satış yöntemiyle tedarikçiler arasında artan rekabetin verimliliği artırdığını göstermiştir. Artan rekabetin daha düşük ortalama satış fiyatlarına yol açmasına rağmen müşteri sayısını önemli ölçüde artırdığını göstererek öncekine göre daha fazla kazanç elde edildiğini ispatlamıştır.

### 3. Materyal ve Yöntem

Bu kısımda çalışmada kullanılan metodoloji hakkında bilgi Bölüm 3.1’de verilmiştir. Daha sonra Bölüm 3.1.1’de talebin fiyat esnekliği değerlerinin hesaplamasında kullanılan yöntemler sunulmuş Bölüm 3.1.2’de ise ciro maksimizasyonu ve marjinal cironun elde edilmesinde kullanılan yöntemlerden bahsedilmiştir.

#### 3.1. Teorik Arka Plan

Fiyat ile talep arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için kullanılan fonksiyonlar talep fonksiyonunun türüne göre değişkenlik gösterir. Başlıca kullanılan talep fonksiyonları aşağıdaki gibidir:

- Doğrusal talep,
- Log-Doğrusal (Üssel) talep,
- Logit talep

Hangi talep fonksiyonunun hangi durumlarda daha iyi sonuç vereceğine dair kesin bilgi yoktur. Genel olarak fiyat değişkenliğinin sınırlı-dar bir aralıkta olduğu durumlarda listelenen talep fonksiyonlarının hepsi iyi sonuç verirler. Fakat fiyat değişkenliğinin geniş olduğu durumlarda genelde Log-Doğrusal (üssel) veya Logit talep fonksiyonları daha etkilidir (van Ryzin, 2005).

Bu çalışmada fiyat değerleri normalize edilerek ortalama fiyattan en fazla %50 sapma gösteren değerler ele alınmış, diğerleri veri kümesinden çıkarılmıştır. Dolayısıyla kullanılan fiyat aralığı dar tutulduğundan hesaplamalarda doğrusal talep fonksiyonu kullanılmıştır. Aşağıda doğrusal talep fonksiyonuna ait talebin fiyat esnekliği ve ciro maksimizasyonu konularına yönelik ayrıntılı metodoloji aktarılmıştır. Diğer talep fonksiyonlarına ait ayrıntılı metodoloji bu çalışma kapsamında olmadığından burada gösterilmemiştir. Bununla beraber tüm talep fonksiyonlarına ait özet bilgiler Bölüm 3’ün sonunda Tablo 1’de verilmiştir.

##### 3.1.1. Talebin Fiyat Esnekliği

van Ryzin (2005), yayınlamış olduğu “Model of Demands” adlı çalışmada talebin fiyat esnekliği ile ilgili teorik altyapıyı aşağıdaki gibi derlemiştir:

Bir ürünün talebinin “d(p)” fiyata “p” göre doğrusal değişimi eşitlik (1)’de gösterilmiştir.

$$d(p) = a - bp \quad a, b \geq 0 \quad (1)$$

Burada a değeri sabit, b değeri ise katsayıdır. b katsayısının değeri fiyatın talep üzerindeki etkinliğini gösterir.

Talebe göre fiyat değişkenliğini gösteren eşitlik ise aşağıdaki gibi olur.

$$p(d) = \frac{1}{b}(a - d) \quad a, b \geq 0 \quad (2)$$

Doğrusal modeller, basit uygulanabilir ama aynı zamanda işlevsel olması nedeniyle çokça tercih edilen modellerdir. Ayrıca doğrusal regresyon teknikleri kullanılarak tahmin çalışmaları kolayca yapılabilir. Fakat eşitlik (1)'de  $p > a/b$  durumlarında talep değeri negatif olacağından talep fonksiyonu  $\Omega_p = [0, a/b]$  aralığında tanımlanmalıdır.

Daha önce belirtildiği gibi talebin fiyat esnekliği, fiyattaki nispi değişimin neden olduğu talepteki nispi değişimdir. Herhangi bir fiyat değerinde (p) talep esnekliği eşitlik (3)'teki gibi olur.

$$\varepsilon(p) = \frac{p}{d} \frac{\partial d}{\partial p} = \frac{\partial \ln(d)}{\partial \ln(p)} \quad (3)$$

Daha açık ifade etmek gerekirse, eşitlik (1)'deki doğrusal-talep fonksiyonu için  $\partial d / \partial p = -b$  olur, dolayısıyla esneklik fonksiyonu eşitlik (4)'teki gibi elde edilir.

$$\varepsilon(p) = \frac{p}{d} \frac{\partial d}{\partial p} = -\frac{bp}{a - bp} \quad (4)$$

Ürünler, esnekliklerinin büyüklüğüne göre kategorize edilebilir. Eğer bir ürünün talep esneklik değeri  $|\varepsilon(p)| > 1$  ise talep esnek,  $|\varepsilon(p)| < 1$  ise esnek değil diye tanımlanır.  $|\varepsilon(p)| = \infty$  ise tamamen esnek,  $|\varepsilon(p)| = 0$  ise tamamen esnek değil olarak isimlendirilir.

### 3.1.2. Marjinal Ciro ve Ciro Maksimizasyonu

Bir işletme için hangi fiyat seviyesinde ciro veya kâr değerlerinin maksimum olacağını tespiti önemlidir. Marjinal ciro fiyat ve talepteki değişkenliğe göre artış veya azalış gösterir. Talebin fiyat esnekliği olduğu durumlarda ürün fiyatının düşmesiyle talep artar ve bu da ciroyu artırır. Fakat cirodaki bu artış sürekli değildir. Marjinal cironun sifıra eşitlendiği durumda ciro maksimizasyonu sağlanır. Bu noktadan sonra işletmenin daha fazla para kazanma şansı yoktur.

Ciro fonksiyonu talep "d" ve ürün fiyatı "p(d)" nin çarpımı şeklinde eşitlik (5)'deki gibi ifade edilebilir:

$$r(d) = dp(d) \quad (5)$$

Eşitlik (2)'de verilen talebe göre fiyat değişkenliğini gösteren fonksiyonu kullanırsak ürün fiyatının p olduğu durumlarda eşitlik (6)'daki gibi olur:

$$r(d) = \frac{d}{b}(a - d) \quad (6)$$

Marjinal ciroyu J(d) ile gösterirsek, doğrusal talep fonksiyonunun talep (d)'e göre marjinal ciro eşitliği aşağıdaki gibi olur:

$$J(d) = \frac{\partial}{\partial d} \left[ \frac{d}{b}(a - d) \right] = \frac{1}{b}(a - 2d) \quad (7)$$

Eşitlik (1) de verilen doğrusal talep fonksiyonunu eşitlik (7)'de yerine koyarsak marjinal gelirin fiyata göre değişkenliğini gösteren fonksiyon eşitlik (8)'deki gibi olur:

$$J(p) = \frac{1}{b}(a - 2(a - bp)) = 2p - \frac{a}{b} \quad (8)$$

Gelirimizi maksimum yapan fiyat değerine  $p^0$  diyelim. Eşitlik (8)'deki gösterilen fonksiyonu sifıra eşitlediğimizde marjinal ciroyu maksimize eden  $p^0$  değerini eşitlik (9)'daki gibi buluruz:

$$p^0 = \frac{a}{2b} \quad (9)$$

Eşitlik (8)'deki marjinal ciro fonksiyonunu eşitlik (4)'te gösterilen fiyatın talep esnekliği fonksiyonunu kullanarak eşitlik (10)'daki gibi de ifade edebiliriz:

$$J(p) = p \left( 1 - \frac{1}{|\varepsilon(p)|} \right) \quad (10)$$

Eşitlik (10)'da talebin esnek olduğu durumlarda ( $|\varepsilon(p)| > 1$ ) marjinal ciro pozitifdir (yani ciro artar), talebin esnek olmadığı durumlarda ise ( $|\varepsilon(p)| < 1$ ) marjinal ciro negatiftir (yani ciro azalır). Fiyatın kritik seviye olan  $p^0$ 'da esneklik değeri  $|\varepsilon(p^0)| = 1$  olur ki, bu durum maksimum cironun elde edildiği durumdur.

**Tablo 1.** Genel talep fonksiyonları

	<b>d(p)</b>	<b>p(d)</b>	<b>r(d)</b>	<b>J(d)</b>	<b>  p  </b>	<b>p<sup>0</sup></b>
<b>Lineer</b>	$a - bp$	$\frac{1}{b}(a - d)$	$\frac{d}{b}(a - d)$	$\frac{1}{b}(a - 2d)$	$\frac{pb}{a - bp}$	$\frac{a}{2b}$
<b>Log-Lineer (üssel)</b>	$ea^{-bp}$	$\frac{1}{b(a - \ln(d))}$	$\frac{d}{b}(a - \ln(d))$	$\frac{1}{b}(a - 1 - n(d))$	$pb$	$\frac{1}{b}(a - 1 - \ln(d))$
<b>Sabit esneklik</b>	$ap^{-b}$	$\left(\frac{a}{b}\right)^{1/b}$	$a^{1/b}d^{1-1/b}$	$\left(1 - \frac{1}{b}\right)\left(\frac{a}{d}\right)^{1/b}$	$\left(1 - \frac{1}{b}\right)\left(\frac{a}{d}\right)^{1/b}$	$\begin{cases} 0 & b > 1 \\ +\infty & b < 1 \\ \forall p \geq 0 & b = 1 \end{cases}$
<b>Logit</b>	$V \frac{e^{-bp}}{1 + e^{-bp}}$	$\frac{1}{b} \ln \left( \frac{N}{d} - 1 \right)$	$\frac{1}{b} \ln \left( \frac{N}{d} - 1 \right)$	$\frac{1}{b} \left( \ln \left( \frac{N}{d} - 1 \right) - \frac{N}{N-d} \right)$	$\frac{bp}{1 + e^{-bp}}$	

**Tanımlar:**  $d(p)$  = talep fonksiyonu,  $p(d)$  = ters talep fonksiyonu,  $r(d)$  = gelir fonksiyonu,  $J(d)$  = marjinal gelir,  $||p||$  = esneklik

**Kaynak:** (van Ryzin, 2005)

#### 4. Analiz ve Sonuçlar

##### 4.1. Veri

Bu çalışmanın ana materyalini Türkiye'nin en büyük online kitap mağazalarından biri olan bkmkitap.com tarafından sağlanan 2020 yılında en çok satan yaklaşık 1000 kitaba ait Ocak-Ekim aralığını içeren on aylık günlük satış ve fiyat verileri oluşturmaktadır. Çalışmada en çok alışveriş işlemi gerçekleştirilen 10 farklı kitap kategorisine ait veriler kullanılmıştır. Bu kategorilere ait farklı kitap sayısı ve toplam satılan kitap sayıları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Farklı kategorilere ait kitap satış değerleri

<b>Kategori</b>	<b>Farklı Kitap Sayısı</b>	<b>Toplam Satılan Kitap</b>
Çocuk Kitapları	149	293428
Edebiyat Kitapları	551	1264407
Eğitim-Okula Yardımcı Kitaplar	42	64521
Felsefe Kitapları	31	52382
İnsan ve Toplum Kitapları	44	109416
İslam Kitapları	14	19462
Psikoloji Kitapları	19	36040
Sınavlara Hazırlık Kitapları	50	97984
Sosyoloji Kitapları	10	14457
Tarih Kitapları	20	52698

Tablo 2' deki verilerde görüldüğü gibi okuyucular tarafından en çok satın alınan kitap türü "Edebiyat Kitapları" kategorisindeki kitaplardır (%63,1). Bunu "Çocuk Kitapları" (%14,6) ile "İnsan ve Toplum Kitapları" (%5,5) izlemektedir.

Satış ve fiyat verileri için herhangi bir enflasyon düzeltmesi yapılmamıştır. Bunun nedeni ilgili dönemde Türkiye'deki TUFEnflasyon oranının nispeten düşük (%11,7) olarak gerçekleşmesidir.

Bu çalışmada kullanılan veri tabanında bine yakın farklı kitap bulunduğundan kitap bazlı fiyat esnekliği çalışması yapılmamıştır. Kitap bazlı fiyat esnekliği çalışması yapılması durumunda bin farklı regresyon analizi yapılması gerekecektir. Bunun yerine kategori bazlı fiyat esnekliği çalışması yapılmıştır. Çalışmada önerilen ampirik model çalışması gerek duyulduğunda kitap bazlı fiyat esnekliği hesaplamasında da kullanılabilir.

Her bir kategori içerisinde farklı fiyatlarda birden fazla kitap bulunduğundan ampirik model çalışmasında kullandığımız satış oranı ve fiyat oranı değerlerinin nasıl hesaplanacağı cevaplanması gereken sorulardan biridir. Bunun için kullanılan yöntem sonraki paragrafta ve Tablo 3'te açıklanmıştır:

**Tablo 3.** Çalışmada kullanılan verilere ait bir örnek

Kitap	Ay	Satış	Satış Oranı	Ortalama Fiyat	Fiyat Oranı
Kitap-1	Ocak	7	0,05	8,96	1,38
Kitap-1	Şubat	72	0,52	7,78	1,20
Kitap-1	Mart	115	0,82	7,83	1,20
Kitap-1	Nisan	172	1,23	7,76	1,19
Kitap-1	Mayıs	119	0,85	7,76	1,19
Kitap-1	Haziran	171	1,23	5,13	0,79
Kitap-1	Temmuz	181	1,30	4,99	0,77
Kitap-1	Ağustos	181	1,30	4,99	0,77
Kitap-1	Eylül	179	1,28	4,94	0,76
Kitap-1	Ekim	198	1,42	4,98	0,76

Tablo 3'te çalışmada kullanılan herhangi bir kitabın aylık satış verileri ve aylık ortalama satış fiyatı değerleri görülmektedir. Her ayın satış verisi 10 aylık toplam satış verisine bölünüp 10 ile çarpılarak Satış Oranı değeri hesaplanır. Fiyat Oranı hesaplaması içinde benzer yöntem izlenir. Böylece Satış Oranı ve Fiyat Oranı ortalama değerleri 1'e eşit olacak şekilde normalize edilmiş olur. Hesaplanan değerler şu şekilde yorumlanır: Örneğin Kitap-1'in ocak ayındaki ortalama satış fiyatı 10 aylık ortalama fiyatın %38 üzerinde (fiyat oranı 1,38) ve satış değeri yıllık ortalama satışın %95 (satış oranı 0,05) altındadır vb.

#### 4.2. Regresyon Analizi

Fiyat ile talep arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için kullanılan fonksiyonlar Bölüm 3.1.1'de tanımlanmıştır. Bu fonksiyonlardan doğrusal talep, çalışma için seçilmiştir. Bunun nedeni hem en sık kullanılan talep fonksiyonu olması hem de bulunması ve kullanımının oldukça kolay olmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken durum  $p > a/b$  olduğu durumda talebin negatif olmasıdır. Dolayısıyla bu talep fonksiyonu  $\Omega_p = [0, a/b]$  aralığında tanımlanmalıdır.

Bu çalışmada yukarıda da anlatıldığı üzere normalize edilen fiyat ve talep değerleri kullanılmıştır. Normalize edilen bu değerler arasında anormal durumların dikkate alınmaması için fiyat değerleri 0,5 (ortalama fiyatın %50'si) ile 1,5 (ortalama fiyattan %50 fazlası) arasındaki değerler alınmıştır. Bu şekilde verinin %2'si değerlendirme dışında bırakılmıştır.

Oluşturulan doğrusal regresyon modeline ay değeri de bir blok faktörü olarak eklenmiştir. Bunun sebebi ise her ne kadar bu çalışmanın kapsamında yer almasa da sezonsallığın talep üzerinde ciddi bir etkisi olmasıdır. Bu nedenle bu faktör regresyon analizinde kategorik bir değişken (ocak, şubat, mart, ...) olarak tanımlanmış ve bloklanmıştır. Sezon etkisinin aylar üzerinden toplamı sifıra eşittir. Oluşturulan regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Talep} = a - b * \text{Fiyat} + \text{Sezon Etkisi} \quad (11)$$

Sezon etkisinden arındırıldıktan sonra kullanılan doğrusal model ise aşağıdaki gibidir:

$$\text{Talep} = a - b * \text{Fiyat} \text{ yani } d(p) = a - bp$$

Bu regresyon analizi en çok talep edilen 1000 kitabın talep ve fiyat verisi kullanılarak yapılmıştır. Kitaplar kategorilerine göre gruplandırılmış ve her kategori için tek bir regresyon analizi yapılmıştır. Dolayısıyla her bir kitap kategorisinin fiyat talep fonksiyonu ayrı ayrı oluşturulmuştur.

Regresyon analizi iki kez uygulanmıştır. İlkinde standart hataları  $|2|$ 'den büyük olan ve toplam verinin yaklaşık %4'ünü oluşturan veriler silinmiş ve regresyon analizi tekrar edilmiştir.

Tüm regresyon analizi sonuçları kategori bazında Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Fiyat ve Talep Arasındaki İlişkiyi Gösteren Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Kategori İsmi	a	b	n	r <sup>2</sup>	p=1'de  ε(p)
Çocuk Kitapları	2,12	1,20	1355	%26,2	1,3
Edebiyat Kitapları	3,24	2,28	4871	%62,9	2,4
Eğitim-Okula Yardımcı Kitaplar	2,41	1,58	331	%34,9	1,9
Felsefe Kitapları	3,39	2,44	266	%66,4	2,6
İnsan ve Toplum Kitapları	1,76	0,82	392	%44,5	0,9
İslam Kitapları	3,56	2,62	132	%32,1	2,8
Psikoloji Kitapları	2,35	1,42	169	%49,8	1,5
Sınavlara Hazırlık Kitapları	3,69	2,76	433	%31,1	3,0
Sosyoloji Kitapları	1,28	0,33	98	%62,1	0,3
Tarih Kitapları	2,61	1,68	171	%67,0	1,8

Yukarıda gösterilen fiyat ve talep arasındaki ilişkiyi gösteren doğrusal regresyon modellerine ait görseller Şekil 1'de gösterilmiştir. Grafikler üzerindeki işaretlenmiş nokta daha sonra da anlatılacağı üzere ciroyu maksimize eden fiyat noktasıdır. Daha kolay anlaşılması için doğrular 2 ayrı grup halinde verilmiştir.

Talebin fiyat esnekliği Bölüm 3.1.1 kısmında eşitlik (4)'te  $\varepsilon(p)=p/d \partial d/\partial p$  şeklinde belirtilmişti. Doğrusal modellerde  $\partial d/\partial p=-b$  ve  $d=a-b*p$  olduğundan talebin fiyat esnekliği  $\varepsilon(p)=-b*p/(a-b*p)$  şeklinde ifade edildiği Bölüm 3'te belirtilmişti. Her kategoride ortalama fiyat için ( $p=1$ ) fiyat esnekliği değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

### 4.3. Ciro Maksimizasyonu

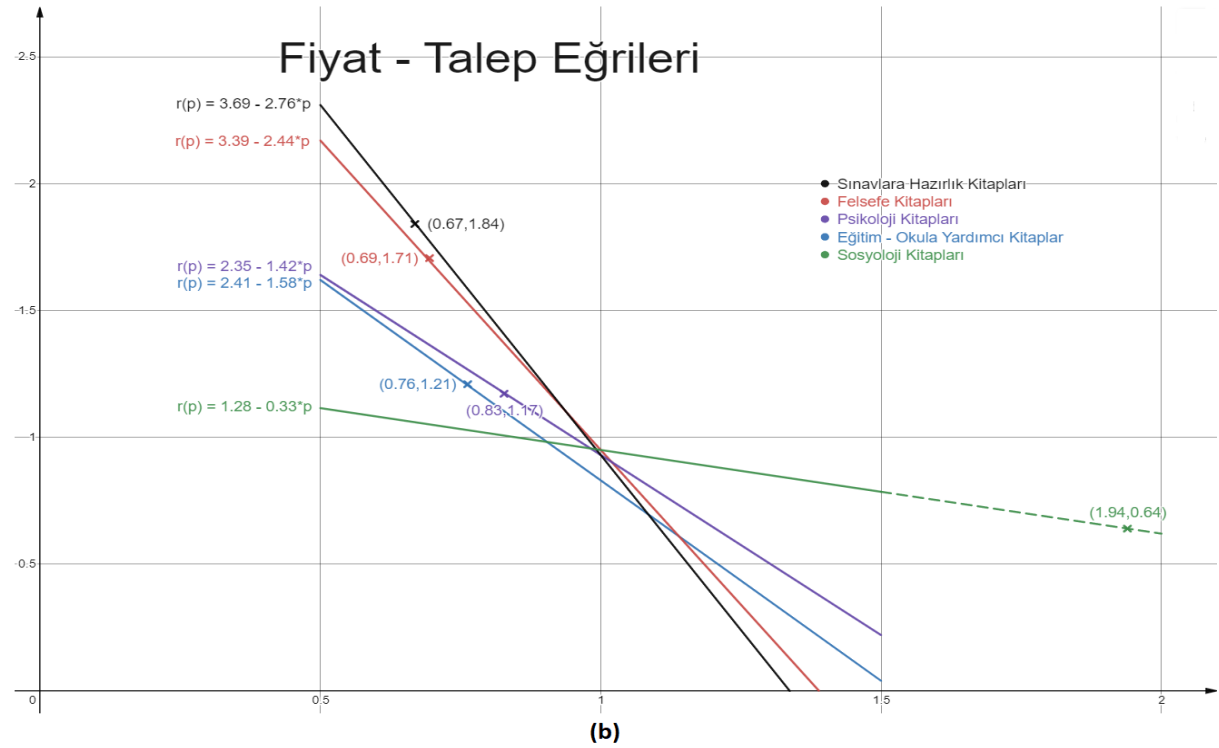
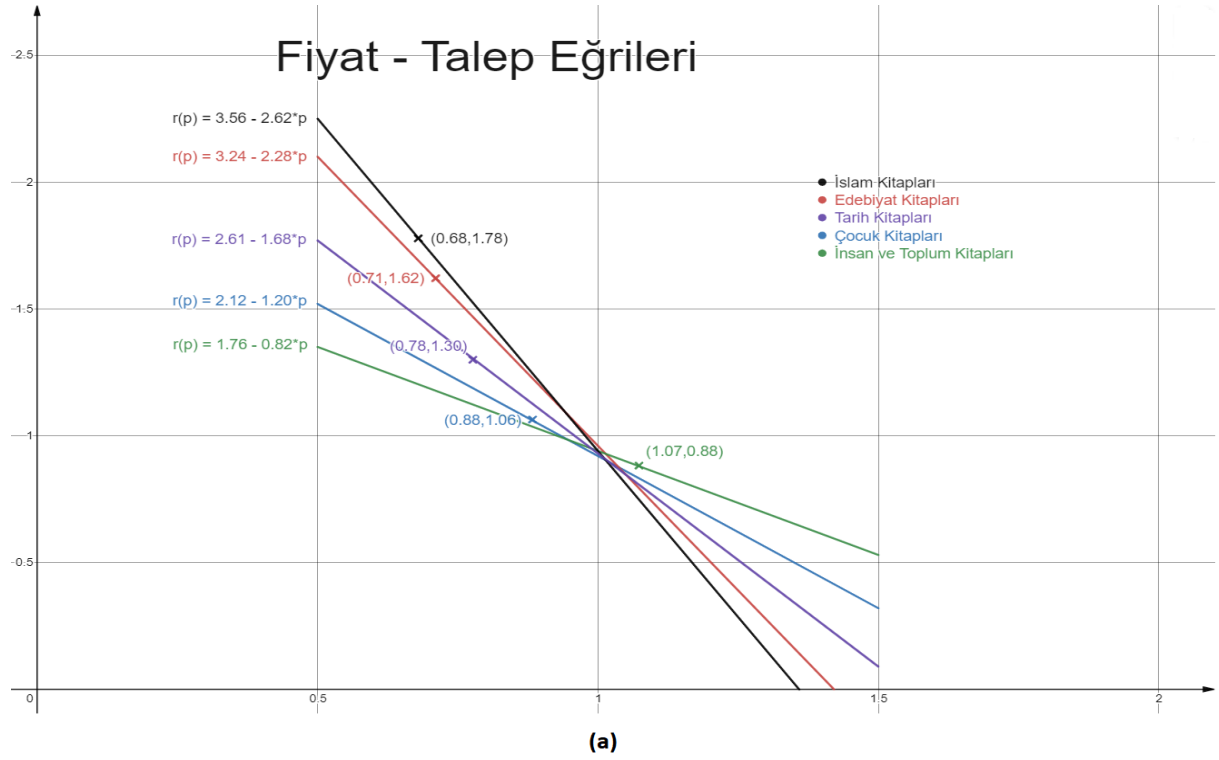
Ciro; talep ile fiyatın çarpılması ile aşağıdaki gibi elde edilir.

$$r(p) = d(p) * p = (a - b * p) * p = a * p - b * p^2 \quad (12)$$

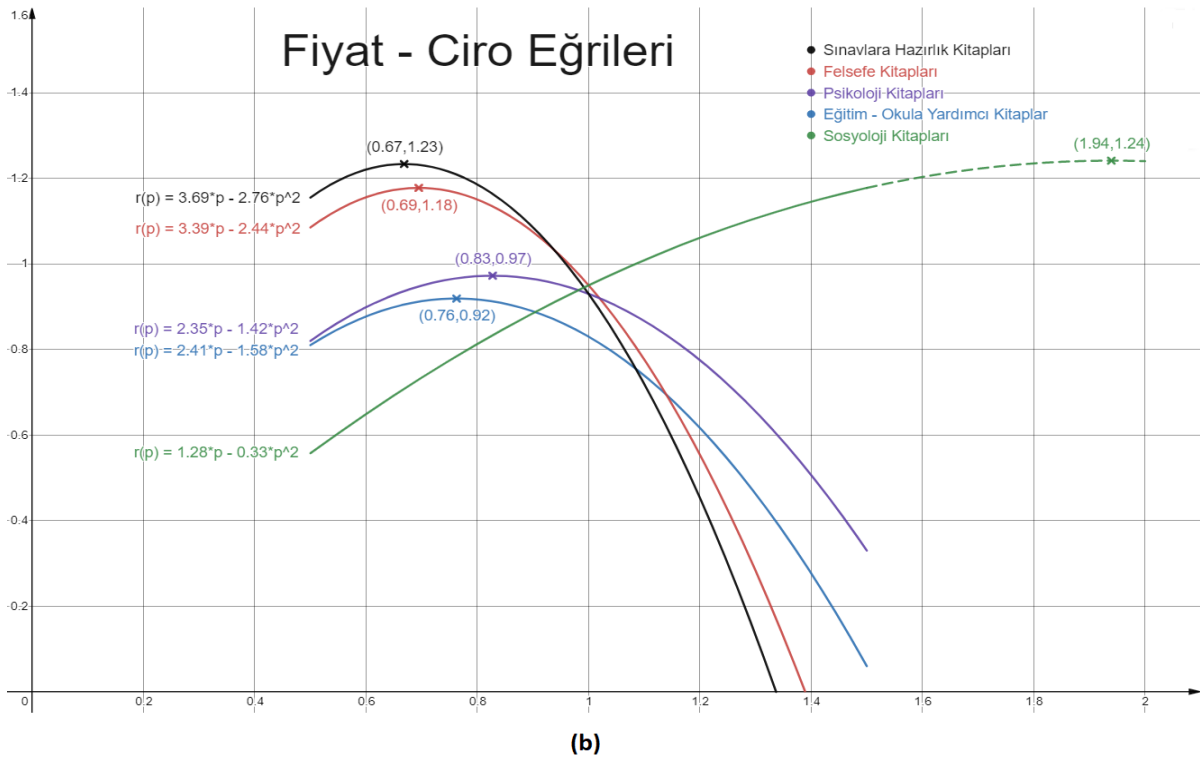
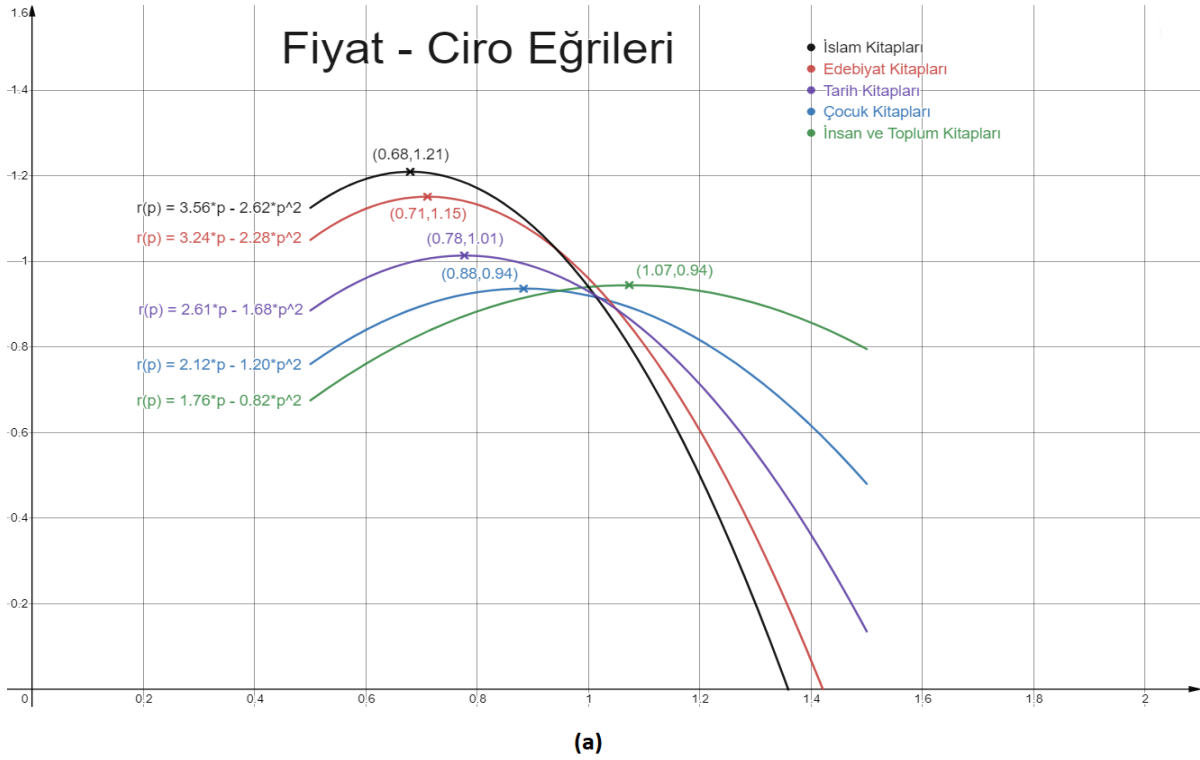
Marjinal ciro denilen kavram önemlidir. Marjinal ciro talepteki artışın ciroya etkisini gösterir. Belli bir seviyeye kadar (talebin fiyat esnekliği varken) fiyatın düşüşüyle tetiklenen talepteki artış ciroyu arttırırken, bu seviyeden sonra talep artsa dahi fiyattaki düşüşten dolayı ciroda düşüş yaşanır.

Bölüm 3.1.2' de belirtildiği üzere; talep esnek iken ( $|\varepsilon(p)|>1$ ) marjinal ciro pozitif, esnek değil iken ( $|\varepsilon(p)|<1$ ) negatiftir. Fiyat esnekliği  $|\varepsilon(p)| = 1$  olduğunda ise, marjinal ciro sıfırdır. Bundan dolayı ciroyu maksimize etmek için seçilmesi gereken en iyi fiyat noktası ( $p^0$ ); talebin fiyat esnekliği  $|\varepsilon(p)| = 1$  olduğundaki fiyattır. Bu fiyat doğrusal fiyat esnekliği modeline göre Bölüm 3.1.2'de belirtildiği gibi  $|\varepsilon(p)|=-b*p/(a-b*p)=1$  eşitliği kullanılarak  $p^0=a/(2*b)$  şeklinde bulunur.

Şekil 2'de fiyat ve ciro arasındaki ilişkiyi gösteren fonksiyon eğrileri tüm kitap kategorileri için gösterilmiştir. Grafikler üzerindeki işaretlenmiş noktalar ciroyu maksimize eden fiyat ( $p^0$ ) noktasıdır. Daha kolay anlaşılması için eğriler 2 ayrı grup halinde verilmiştir.



Şekil 1. 10 farklı kitap kategorisi için talebin fiyata göre değişimini gösteren doğru grafikleri



**Şekil 2.** 10 farklı kitap kategorisi için cironun fiyata göre değişimini gösteren doğru grafikleri

#### 4.4. Sonuçlar

Elde edilen sonuçlara göre online perakende kitap satış sektöründeki çok satan ürünlerin genellikle yüksek fiyat esnekliğine sahip olduğu söylenebilir. Tablo 4'te de görüldüğü gibi ortalama satış fiyatında ( $p=1$ ) ortalama fiyat esnekliği 1,8 gibi oldukça yüksek bir değerdir.

Bunun yanında ürün kategorileri bazında da fiyat esneklikleri değişmektedir. Bu farklılıklar Tablo 4, Şekil 1 ve Şekil 2’den görülebilir. Fiyat esnekliği en düşük olan kategori “Sosyoloji” kitaplarıdır. Bu kitaplarda ciroyu maksimize etmek için fiyat yaklaşık 2 katına kadar çıkartılabilir. Çünkü fiyatla birlikte ciddi bir talep daralması olmamaktadır.

Fiyat esnekliği en yüksek olan kategori ise “Sınavlara Hazırlık” kitapları kategorisidir. Bu kategori pozitif ve negatif fiyat değişikliklerine çok ciddi tepki vermektedir. Fiyat arttırıldığında talep hızlı bir şekilde daralmakta, fiyat indirildiğinde ise hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu kategoride ciroyu maksimize edebilmek için ortalama fiyatlar yaklaşık olarak %35 düşürülmelidir.

Sınavlara hazırlık kitaplarından sonra en yüksek fiyat esnekliğine sahip diğer kategoriler sırasıyla “İslam” kitapları, “Felsefe” kitapları ve “Edebiyat” kitaplarıdır. Sosyoloji kitaplarından sonra en düşük fiyat esnekliğine sahip kitap kategorisi ise “İnsan ve Toplum” kitaplarıdır.

## 5. Tartışma ve Çıkarımlar

Oluşturulan regresyon modellerinde dikkate alınan faktörler fiyat değişimi ve sezon etkisidir. Bu etkenlerin yanında talebe etki eden birçok farklı faktörlerde bulunmaktadır. Bunlardan bazıları rakiplerin fiyat politikası, dijital pazarlamanın ne etkinlikte kullanıldığı (e-mail, sms, webpush vb.), reklam harcamaları ve benzerleridir. Bu faktörlere ait verilerin derlenmesindeki zorluklardan dolayı bu çalışmadaki regresyon modellerinde kullanılmamıştır. Bu nedenle  $r^2$  değerleri nispeten düşük çıkmıştır (%26-%67). Bununla beraber oluşturulan tüm regresyon modelleri etkin çıkmıştır. Gelecek çalışmalarda bu faktörlerin etkisi üzerine çalışılabilir.

Bu çalışma kapsamında ciro maksimizasyonu üzerinde durulmuştur. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki birçok firma için ciro yerine kar maksimizasyonu daha anlamlı olabilmektedir. Böyle bir durumda yapılması gereken cirodan değişken maliyetlerin ki çoğu perakende mağazacılık firmasında satın alınan malın fiyatı olarak alınır; çıkartılması ve oluşan kar fonksiyonunun maksimize ( $\{r(d)-c(d)\}$ ) edilmesi gerekir. Mevcut çalışma kapsamında satın alma maliyetleri şirket tarafından ticari sır olarak düşünöldüğü için sadece ciro maksimizasyonu yapılmıştır. Gelecek çalışmalarda maliyet verilerine ulaşılabilmesi durumunda, kar maksimizasyonu yapan fiyat politikaları belirlemek daha doğru olacaktır.

## Teşekkür

Bu çalışmanın gerçekleşmesine destek olan ve verileri sağlayan bkmkitap yönetim kurulu başkanı Kutbettin Bingölbali Beye yazarlar olarak teşekkürlerimizi sunarız.

## Kaynakça

- Andreyeva, T., Long, M. W., & Brownell, K. D. (2010). The impact of food prices on consumption: A systematic review of research on the price elasticity of demand for food. *American Journal of Public Health, 100*(2), 216-222.
- Aspromourgos, T. (2007). Adam Smith’s treatment of market prices and their relation to supply and demand. *History of Economic Ideas, 15*(3), 27-57. <http://www.jstor.org/stable/23723287>
- Aydın, J. C. & Yenimahalleli Yaşar, G. (2020). Sağlık harcamalarının gelir esnekliği açısından değerlendirilmesi: Sistematik bir derleme. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, 9*(1), 63-80.
- Baktemur, F. İ. (2021). Gelişmekte olan ölkelerde gelir ile tüketim arasındaki eş bütünleşme ilişkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18*(1), 1-8
- Brons, M., Nijkamp, P., Pels, E., & Rietveld, P. (2008). A meta-analysis of the price elasticity of gasoline demand: A SUR approach. *Energy Economics, 30*(5), 2105-2122
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Smith, M. D. (2003). Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product variety at online booksellers. *Management Science, 49*(11), 1580-1596.



- Chevalier, J., & Goolsbee, A. (2003). Measuring prices and price competition online: amazon.com and barnesandnobles.com. *Quantitative Marketing and Economics*, 1(2), 203-222
- Fabra, N., Rapson, D., Reguant, M., & Wang, J. (2021, May). Estimating the elasticity to real-time pricing: evidence from the Spanish electricity market. *In AEA Papers and Proceedings*, 111, 425-29.
- Fan, S., & Hyndman, R. J. (2011). The price elasticity of electricity demand in South Australia. *Energy Policy*, 39(6), 3709-3719.
- Görüş, M. Ő., & Türköz, K. (2016). Türkiye'de petrol talebinin fiyat ve gelir esneklikleri: ARDL sınır testi ve nedensellik analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 31-54.
- Granados, N., Gupta, A., & Kauffman, R. J. (2012). Online and offline demand and price elasticities: evidence from the air travel industry. *Information Systems Research*, 23(1), 164-181.
- Hoch, S. J., Kim, B., Montgomery, A. L., & Rossi, P. E. (1995). Determinants of store-level price elasticity. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 17-29.
- Kjeld, S. G., Jørgensen, M. B., Aundal, M., & Bast, L. S. (2021). Price elasticity of demand for cigarettes among youths in high-income countries: a systematic review. *Scandinavian Journal of Public Health*, 14034948211047778.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics (Revised ed.)*. London: Macmillan; reprinted by Prometheus Books. ISBN 1-57392-140-8.
- Őahinli, M. A. (2010). Yaklaşık ideal talep analizi yöntemi ile harcama ve fiyat esnekliklerinin tahmini. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 147-158
- TBYMB (2022, February 10). <https://www.tbym.org/icerik/tbym-turkiye-kitap-pazarindaki-buyume-giptayla-izleniyor.html>.
- Turkyaybir. (2021). *Türkiye Yayıncılar Birliği 2020 Yılı Kitap Pazarı Raporu*. İstanbul: Türkiye Yayıncılar Birliği.
- Yıldırım, E., & Çobanoğlu, F. (2022). Türkiye'de hane halkı gelir gruplarına göre gıda harcamalarının analizleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 19(1), 17-27.
- van Ryzin, G. J. (2005). Models of demand. *The Oxford Handbook of Pricing Management*. OUP Oxford.

### **ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI**

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Business, Economics and Management Research Journal'ın hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

### **ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI**

**1. yazar katkı oranı : %60**

**2. yazar katkı oranı : %40**

## Örgütsel sinizmin çalışanların performansı ve işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi: Türkiye’de hava aracı bakım kuruluşlarında bir araştırma\*

Mehmet Batuhan Özcan<sup>1</sup>

Gülaçtı Şen<sup>2</sup>

### Özet

Örgütsel sinizm, bir bireyin örgütüne karşı geliştirmiş olduğu olumsuz bir örgütsel davranış türüdür ve örgüt içerisindeki çalışanların bireysel bakış açıları ve inançlarıyla örgüte ait değerler arasında uyumsuzluklar olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel sinizme yol açan faktörlerin belirlenmesi ve bunlara karşı önlem alınması çok önemlidir. Türkiye’de havacılık sektörünün günümüzdeki durumu değerlendirildiğinde, iş yoğunluğunun fazla olması ve sektörün sahip olduğu değişken ve zorlu yapısı göz önünde bulundurulduğunda, havacılık sektöründe örgütsel sinizm alanında yeterli çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda, Türkiye’de hava aracı bakım kuruluşlarında performans ve işe bağlılık açısından örgütsel sinizm etkilerinin belirlenebilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın ilk kısmında literatür taraması yapılmış ve ikinci kısmında Türkiye’de bulunan hava aracı bakım kuruluşlarında görev alan farklı yaş, cinsiyet ve statüdeki çalışanlara anket uygulanmıştır. Alan yazında incelenen çalışmaların çoğunda, örgütsel sinizm ile demografik değişkenler ve genel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali, çalışan performansı, işe bağlılık, örgütsel destek, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi birçok değişken arasındaki ilişkilerin irdelendiği görülmektedir. Bu çalışma ile, örgütsel sinizme ilişkin, Türkiye’deki uçak bakım onarım sektöründeki genel durumu ortaya konularak, araştırmadan elde edilen veriler SPSS 26.0 programında analiz edilerek, araştırmanın güvenilirlik, geçerlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Örgütsel sinizmin hava aracı bakım kuruluşlarındaki çalışanların performansı ve işe bağlılık düzeylerinin araştırıldığı çalışmada, örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işe bağlılık üzerinde kısmen anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’deki hava aracı bakım kuruluşlarında yapılan bu özgün çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı ve sonraki araştırmalara faydalı olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sinizm, Örgütsel Sinizm, İşkoliklik, Havacılık Sektörü, Uçak Bakımı


**JEL Kodları:** M10, M16, M19


### The effect of organizational cynicism on employee performance and workaholism: A research on aircraft maintenance organisations in Turkey

#### Abstract

Organizational cynicism is a type of negative organizational behavior that an individual has developed towards his or her organization, and it emerges when there are inconsistencies between the individual perspectives and beliefs of the employees in the organization and the values belonging to the organization. For this reason, it is very important to identify the factors that lead to organizational cynicism and to take precautions against them. Considering the current situation of the aviation industry in Turkey, the high workload, and the variable and challenging structure of the industry, it has been seen that there is not enough work in the field of organizational cynicism in the aviation industry. In this direction, it is aimed to determine the effects of organizational cynicism in terms of performance and work dependency in aircraft maintenance organizations in Turkey. In this context, in the first part of the study, a literature review was conducted and in the second part, a questionnaire was applied to employees of different ages, genders, and statuses, who work in aircraft maintenance organizations in Turkey. In most of the studies examined in the literature, it is seen that the relationships between organizational cynicism and demographic variables and many variables such as general cynicism, psychological contract violation, employee performance, work dependence,

\* İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programında yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Corresponding author, Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, mehmetbatuhan\_ozcan@outlook.com,  ORCID ID: 0000-0003-2391-0691

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, gulactisen@esenyurt.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0003-4168-0586

organizational support, organizational justice, organizational identification, intention to leave and organizational commitment are examined. Reliability, validity, factor, correlation, and regression analyzes of the study were carried out by revealing the general situation of the study regarding organizational cynicism in the aircraft maintenance and repair sector in Turkey, and by analyzing the data obtained from the study in the SPSS 26.0 program. In the study in which organizational cynicism was investigated on the performance and work dependency levels of employees in aircraft maintenance organizations, it was concluded that organizational cynicism had a partially significant effect on employee performance and work dependence. It is thought that this original study conducted in aircraft maintenance organizations in Turkey will contribute to the literature and will be useful for future research.

**Keywords:** Cynicism, Organizational Cynicism, Workaholism, Aviation Sector, Aircraft Maintenance

**JEL Codes:** M10, M16, M19

## 1. Giriş

Günümüz çalışma hayatında, iş veriminin yüksek olabilmesi için değerlendirilmesi gereken en önemli kaynağın insan olduğu anlaşılmış ve bu amaçla insan kaynağının verimini ve performansını arttırmanın örgütün iş verimini de arttıracığı öngörülmüştür. İnsan kaynağının verimliliğini etkileyen bu faktörlerden biri de örgütsel sinizmdir. Dean, Brandes ve Dharwadkar, çalışanların buldukları örgüte yönelik olumsuz tutumlarını örgütsel sinizm olarak ifade etmişlerdir (Dean vd., 1998). Çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmelerinde, örgüt içinde yaşadıkları olaylar kadar kendi karakter özellikleri de etkilidir. Örgütsel sinizm, çalışanların şirketten olumlu beklentilerini kaybetmesine, bağlılığın azalmasına, performansın düşmesine, yetenekli insan kaynaklarına olan güvenin azalmasına veya şirketten ayrılmaya niyetlenmesine neden olabilir, bu nedenle örgütsel sinizme yol açan faktörlerin belirlenmesi ve bunlara karşı önlem alınması çok önemlidir. Bu doğrultuda örgütsel sinizm kavramı James (2005, s. 7) “Kişi olumsuz inançlar, duygular ve ilgili davranışlarla ilişkilendirildiğinden, bu eğitilmiş işverenin örgütlenmesine yönelik tutumlarla ilgilidir; Çevresel faktörlerden değişime açık bir toplumsal ve kişisel deneyimler geçmişine tepki olarak tanımlanmıştır. Bu kavram incelenirken örgütsel sinizmin iki boyutunun vurgulanması dikkat çekicidir, birinci boyutta bireysel hatalar nedeniyle olumsuz tutumların arttığı inancı ve ikinci boyutta örgütün gelişebileceği inancıdır (Brandes, 1997: 18). Örgütsel sinizm kavramına ilişkin temel inanç; doğruluk, dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerinden yoksundur. Örgütlerdeki yöneticiler, bireysel çıkarlarını hesaba katmak için bu ilkelerden yoksundurlar, hatta örgüt içindeki gizli güdülerini ve tuzakları kışkırtırlar (Abraham, 2000: 269).

Kanter ve Mirvis (1989), örgütsel sinizm kavramıyla bireyin beklentilerini esas almışlardır. Gerçekçi olmayan yüksek beklentiler ve bu beklentiler karşılanmadığında yaşanan hayal kırıklığının devam etmesi sonucunda ortaya çıktığını açıklamışlardır (Andersson, 1996: 1404). Mirvis ve Kanter (1991), örgütsel sinizm kavramını tanımlarken, yöneticileri destekleyen ve bencil değerleri bünyesinde barındıran örgütlerin de sinik olarak ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. Örgütsel sinizm, sadece olumsuz insanların örgüte getirdikleri duyguları ifade etmez; bu tutumlar örgütsel bağlamdaki deneyimlerle şekillenir (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003: 640-641). Bu doğrultuda Cole vd. (2006) örgütsel sinizmi, “bireylerin iş deneyimlerinden kaynaklanan değerlendirici bir yargı” olarak ifade etmektedirler. Bu tanımlamalarla, örgütsel sinizm kavramının deneyimle ilişkisini ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Yapının karmaşık doğası ve bir süreç olması nedeniyle örgütsel sinizm tanımlarının kavramsallaştırılmasında bazı temel zorluklar bulunmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 286). Daha önce yapılan araştırmalar, organizasyonların, çalışanlarını kendileri ile ilgili kararlara dahil ettiklerinde ve risk aldıklarında büyük bir avantaja sahip olduklarını göstermektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütleriyle ilişkilerinin ayrıntılı olarak incelenmesi, örgütlerin gerçekleştirmesi gereken ana çalışmalardan biridir. Kanter ve Mirvis (1989), sinizmin yayılmasına rağmen, organizasyonların ve yöneticilerin sinizmle başarılı bir şekilde mücadele edebileceğini savunmuşlardır. Çalışanlarındaki olumsuzlukları azaltmayı, çalışanlarını olumlu göstermeyi ve onları sosyal duygularını geliştiren konulara yönlendirmeyi önermişlerdir (James, 2005: 24).

İşkoliklik bazı yaklaşımlarda bir bağımlılık olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım tanımlamasını yapan Seybold ve Salomone (1994) işkolikliğin, toplum tarafından bireysel ve örgütsel etkilerinin daha derin araştırılması gerektiğini düşünmektedirler. İşe olan ilgi ve işe yönelimi esas alan Porter’ın (1996) yaklaşımı da benzer konuları irdelemektedir, iş hayatını esas alırken hayatın geri kalan aktivitelerinden

uzak durmak, beklenenden ve gerekenden daha fazla çalışmak olarak işkolikliği tanımlayan Porter (1996) aslında Spence ve Robbins' in (1992) yaklaşımının biraz daha pozitif halini işkoliklik olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımlara yakın olarak Scott vd. (1997) de iş bağımlılarını, sosyal hayatlarından kestikleri zamanı çalışmaya harcayan, çalışma saatlerinin dışında dahi iş ile ilgili konuşan, düşünen kişiler olarak belirtmektedir.

Sinizmin çalışan performansı üzerindeki negatif etkisiyle birlikte, çalışanların işe bağımlılıklarındaki azalma, deneyimli işgücü kaybı, ek işe alım ve eğitim maliyetleri gibi sorunlara yol açabilecektir. Ayrıca işe bağımlılık seviyelerinin azalmasıyla, işte ayrılmaların artması işletmenin imajının sektördeki varlığına negatif etki yaratmasına sebep olabilir. Çalışanlarının işten ayrılması örgütün müşteri kitlesinin işletmeye olan bağlılığını azaltabilir ve sonucunda da işletme gelirlerinin düşmesine sebep olabilir.

Bu çalışma Türkiye'deki hava aracı bakım kuruluşlarında çalışmakta olan personellerin örgütsel sinizm düzeylerinin araştırılması ve örgütsel sinizm seviyelerinin, performans ve işe bağımlılıklarını hangi yönde ve hangi boyutta etkilediğini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de havacılık sektörünün çok eskiye dayanmasına, iş yoğunluğunun fazla olmasına ve sektörün kendi sahip olduğu değişken ve zorlu yapısına rağmen havacılık sektöründe örgütsel sinizm alanında yeterli çalışma yapılmadığı görülmüştür. Araştırmada yöntem olarak anket metodu kullanılmış ve toplam 189 anket toplanmış, 183 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Üç değişkenden oluşan ankette, örgütsel sinizm, çalışan performansı, işe bağımlılık ölçeklerine ait 55 soru ve demografik yapıya ilişkin 8 soru sorulmuştur. Çalışmanın birinci kıstası, hava aracı bakım sektöründeki özel işletmelerde araştırma gerçekleştirilmiş, hava aracı bakım şirketleri ve havayolu şirketlerinin bakım departmanlarında çalışan personellere anket tatbik edilmeye çalışılmıştır. Bu sayede anketin hava aracı bakım sektöründen doğrudan etkilenen kesimlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci kıstası, araştırmanın Türkiye genelinde bulunan şirketlerdeki çalışanlarla gerçekleştirilmesidir. Bu sayede her bölgenin kendi değişkenleri noktasında değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm üzerine araştırmalar 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başında gelişmeye başlamıştır. Örgütsel sinizm kavramı, Kanter ve Mirvis (1989)'in Amerikan işçileri üzerine yazdığı kitapla ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizm üzerine çalışan yazarlar, "Çalışanların örgütlerine karşı sahip oldukları olumsuz tutumların doğası nedir?" diye sormuşlardır. Bu soruya örgütsel sinizm literatürünü inceleyerek yanıt bulmaya çalışmışlar; Dean vd. (1998, s. 345) beklenti teorisi, yüklenme teorisi, tutum teorisi, sosyal mübadele teorisine göre örgütsel sinizmin çeşitli tanımları ve teorik temelleri belirlenmiştir. Duygusal olay teorisi ve sosyal motivasyon teorisine dayanan örgütsel sinizm kavramı, "örgütün bütünlük ve dürüstlüğü olmaması" ve "bireyin örgüte karşı olumsuz tutumu" fikridir.

Naus örgütsel sinizmin meydana gelmesini şöyle belirtmektedir; Örgütlerinde iş ahlakı kuvvetli olan çalışanlar oldukça çalışmaya eğilimlidirler. Ayrıca çalışanların birbirlerine saygı göstermeleri beklenmektedir. Örgüte katkı sağlamak için adil davranmakta ve karşılığını vermektedir. Örgüt, beklentileri karşılamakta başarısız olursa hayal kırıklığı, hüsrana ve hassaslaşmaya neden olur (Naus, 2007: 27). Böylece sinizm meydana gelir. Neredeyse her örgütte sinik davranışlar sergileyen çalışanlar bulunmaktadır. Sinik çalışanlar, örgütlerine derin bir ilgi duyar ve örgütsel sorunlar için öneriler ve düşünceler geliştirir. Sinik çalışanlar, örgütsel sorunların temel nedenlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar ve böylece örgütsel değişim çabalarına büyük katkı sağlar. Ayrıca örgütün ve çalışanlarının etkinliğini anlamak için çalışanların örgütsel sinizmi kışkırtan tepkilerinin farkında olmak gerekli ve önemlidir (James, 2005: 6).

Yöneticiler, örgütlerde sinizmin kolaylaştırılmasında veya önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sinizm, örgütteki çalışanların deneyimlerinden kaynaklanıyorsa, bunu azaltmak için tatmin edici yönetim çabalarına ihtiyaç duyulabilir (Brown ve Cregan, 2008: 679-680). Örgütlerin yönetimi sinik çalışanları ifşa ederse, bunun sadece sinizmi güçlendirebileceğini ayrıca sinik çalışanları ifşa etmenin

sinizmin nasıl yayıldığına dair varsayımlara bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin tartışmalı bir konu olduğu, ilişkili bazı paradoksların (ikilemlerin) öne çıktığı görülmüştür. Örgütsel sinizm, genellikle iş bağlamında gelişebilen bir kavramdır. Örgütlerde sinizmin kabul edilemediği durumlarda genellikle 'karışıklık', 'rahatsızlık' ve hatta 'düşmanlık (nefret)' ortaya çıkar. Konuya başka bir bakış açısıyla bakıldığında, sinik olan bireyler örgütlerinde daha çok tanınmakta ve anlayışla karşılanmaktadır (Naus, 2007, s.2). Başka bir bakış açısıyla Wanous (2000), "Yöneticilerden duyduğumuz öfke teorisi, örgütte sinizme neden olan davranışları olan dağılık çalışanların bir çekirdeği olduğunu göstermiştir... Ama bu kadar değil, bulduklarımız organizasyonun içindeki çürük elmalar, sorun yönetimin meyveyi bozmasıdır."

### 2.1.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Örgütsel sinizmle ilgili yapılan çalışmalar irdelendiğinde gelir, yaş, medeni durum, emniyet, cinsiyet gibi faktörlerin, örgütsel sinizm düzeylerine etkisi üzerine çok fazla çalışma yapılmadığı, yapılan çalışmalarda da bu tür faktörlerin sinizm üzerine etkisinin çok sınırlı olduğu görülmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Örgütsel sinizm kavramının temeli ve kapsamından dolayı çalışanları sinikleştirmede kişisel sebeplerden çok örgütsel sebeplerin öne çıktığı görülmektedir. Fakat alan yazın incelendiğinde bireysel faktörlerin örgütsel sinizm üzerinde tek tek anlamlılık gösterdiği araştırmalar da vardır (Kanter ve Mirvis, 1989; Andersson ve Bateman, 1997; Dean vd., 1998; Delken, 2004; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Aydoğan, 2012). Özgener vd. (2008) örgütsel sinizm kişilik karakteristiklerinden; yüksek endişe, içe dönüklük, istismarcı, düşük liderlik potansiyeli ve aşırı şüphecilik bir inanç sistemi ile pozitif ilişki içinde olduğunu söyleyerek, obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, Makyavelizm gibi kişilik özelliklerini de örgütsel sinizm ortaya çıkmasında neden olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel sinizme sebep olan birçok farklı unsur olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizme sebep olan en belirgin sebepler ise beklentiye bağlı olarak, kişi- rol çatışması ile sözleşme ihlalleri olarak belirlenmiştir (Sur, 2010:27). Örgüt içerisinde sinizme yol açan birçok farklı unsurun var olduğu gözlemlenmektedir. Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı streslilik ve rol yükleri, prosedürlerdeki adaletsizlikler, uzun çalışma saatleri, güç dağılımındaki dengesizlikler, çalışan yıldırma taktikleri, kişisel ve örgütsel beklentinin karşılanamaması, sosyal desteklerin yetersizliği, terfilerdeki yetersizlikler, amaçların çatışması, örgütsel karmaşıklığın artması, karar almada etki düzeyi eksikliği, gelenekselleşmiş iş değerleri, yeniden yapılanma süreçleri, küçülmeler, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, verilen sözlerin tutulmaması ve işten çıkarma da sinizmin sebeplerinden bazılarıdır (Cartwright ve Holmes, 2006:201; Eaton, 2000: 8). Belirtilen bu sebeplerden birkaçı, aşağıda detayları ile birlikte açıklanmaktadır.

**Örgütsel Adalet:** Kişilerin adil davranışla karşılaşma isteklerine dayanan eşitlik teorisine göre kişiler örgütlerine sağladıkları katkılara örgütleri tarafından eşit tepki ve karşılık verilmesini beklerler. Bu noktada kişiler, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa ve örgüt içerisinde ne kadar çok performans gösterirse, örgütün de kişiye aynı oranda çok kazanç sağlamasını bekler. Bu beklentilerden dolayı kişiler, eğitimlerini, sahip oldukları yeteneklerini ve örgüt içindeki performanslarını elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırır. Yapılan bu karşılaştırmalar sonucunda, kişi örgütündeki adalet ile kavramı ilgili algıya sahip olur ve bunun sonucunda yöneticileri, örgütü ve işiyle ilgili bazı tavırlar geliştirir (Özdevecioğlu, 2003; Kutanis ve Çetinel, 2010). Örgütsel adalet algısı ve çalışanların tavırları ile davranışları arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algılarının kişilerin iş tatminleri, vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılıklarını; örgütsel adaletsizlik algılarının ise saldırganlık, misilleme ve kişilerin sinik tutumlarını arttırdığı yönünde sonuçlar ortaya koymuştur. Buna göre motivasyon kaybına, işten soğumaya ve hayal kırıklığına neden olan ve örgüt içerisinde huzursuzluk ve çatışma kaynağı olarak kabul edilen örgütsel adaletsizlik algısının kişinin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumu olarak tanımlanan örgütsel sinizmin önemli belirleyicilerinden olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Naus vd. (2007)'ne göre örgütsel sinizm; çalışanların adaletsiz yaklaşımlara yönelik algıları veya deneyimleri sonucunda ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Buna göre örgüt içerisindeki çatışmaların ve huzursuzlukların en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen örgütsel

adaletsizlik algılarının çalışanların örgütlerine yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

**Psikolojik Sözleşme İhlali:** Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı ilişki temeline dayanan, yazılı olmayan ve dinamik beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2008). İşverenin çalışanlarından beklentileri, fazla mesai yaptırmak istemesi, çalışanlarının sadık olması, görev olarak tanımlanmayan işleri yapması, kurum içindeki transferleri kabul etmesi ve örgüt içerisinde minimum iki yıl süre ile çalışması iken, çalışanın beklentileri ise yüksek ücret politikaları, şirket içi veya mesleki eğitimler, kariyer gelişimi, uzun süreli iş güvencesi ve kişisel sorunlarda destek alabilmektir (Johnson ve O’Leary, 2003: 630). Beklentileri karşılamayan ve örgüt ile aralarındaki yazılı olmayan sözleşmenin ihlal edildiği fikrine kapılan çalışanlardaki psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüte yönelik kırgınlık, ihanet etme davranışları, kızgınlık ve devamsızlığın artmasına yol açmakta aynı zamanda da örgütsel sinizmi tetikleyerek örgüte hasarlar verebilmektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin düzeylerine göre çalışanlarda ortaya çıkan hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutum ve olumsuz davranışların artması örgütteki verimi azaltacak, işleri kalitesizleştirecek ve kalifiye çalışan kayıplarına neden olabilecektir (Kalağan, 2009).

**İletişimsizlik:** Örgütte bulunan kişilerin birbirleriyle olan iletişimlerinin iyi düzeyde olması, işletmeyi birçok noktada iyi seviyelere çıkarabileceği gibi örgütteki kişilerin de çalışırken daha mutlu olmasını sağlayacaktır. İletişimin iyileştirilmesi, verimi artırırken, hata ve kaza oranını da düşürecektir. Yönetici – çalışan arasındaki iletişimin iyileştirilmesi çalışanlar açısından örgüt beklentilerinin daha doğru anlaşılmasını sağlarken, yöneticiler açısından da çalışanların yönetimden beklediği talep ve ihtiyaçları daha net ifade etmesini sağlayacak ve bu ortam verimli bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayacaktır. (Kavak ve Vatansever, 2007: 127).

İletişim seviyesinin azalması yönetim hedeflerinin ve dolayısıyla da örgütlerin hedeflerinin başarısız olmasına sebep olacaktır. Yönetici – çalışan arasında etkin bir iletişimin olmaması örgüt içerisinde çatışmalara sebep olarak örgüt üyelerinin birbiri arasında ve yönetim – çalışan arasında güven, dürüstlük, samimiyet bağlarının kopmasına sebep olacaktır.

### 2.1.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm üç boyutta değerlendirilmektedir. Bilişsel boyut, kişinin örgütsel bütünlüğün eksik olduğu düşüncesine sahip olmasına yani örgüt içinde adalet ve samimiyet olmadığına ve bunun değişmeyeceğine olan düşüncesini ifade etmektedir. Duyuşsal boyut, kişinin örgüte karşı beslediği negatif duyguları, örgütü düşündüğü an hissettiği güvensizliği, öfke ve nefreti, kendini örgütten önde görmeyi ifade etmektedir. Davranışsal boyut ise, bu inanç ve duyguların kişinin davranışlarına etki etmesi yani kişinin örgütün her yaptığını eleştirmesi ve bu eleştirilerini yayması olarak ifade edilmektedir (Delken, 2004: 11; Kalağan, 2009: 46).



Şekil 1. Düşünce Davranış Süreci

**Örgütsel Sinizmin İnanç (Bilişsel) Boyutu:** Bir örgütte tutumların bilişsel sıfatlarını inançlar veya bilgiler birliği ve topluluğu tanımlar. Tutumdaki özneyi, durum veya olayda bunlara bağlı bilgi ve deneyim birikimi, inanç yönü, mevcut psikoloji gibi etmenler betimler. Örgütün birlik ve beraberlikten uzak, bütünlükten yoksun olduğunu belirten temel etken inanç boyutudur. Bu inanca sahip örgütteki şahıslar sinik grubu olarak betimlenebilecek olunursa sinikler, davranışları ardında bastırılmış güdüler, davranışlarda tutarsızlık, güven barındırmayan davranışlar, ilkelere saygı olmayan karar ve davranışlar beklentisinde olacaklardır. Bu tutumdan kaynaklanan güvensizlik kişisel çıkarları ön planda tutacaktır.

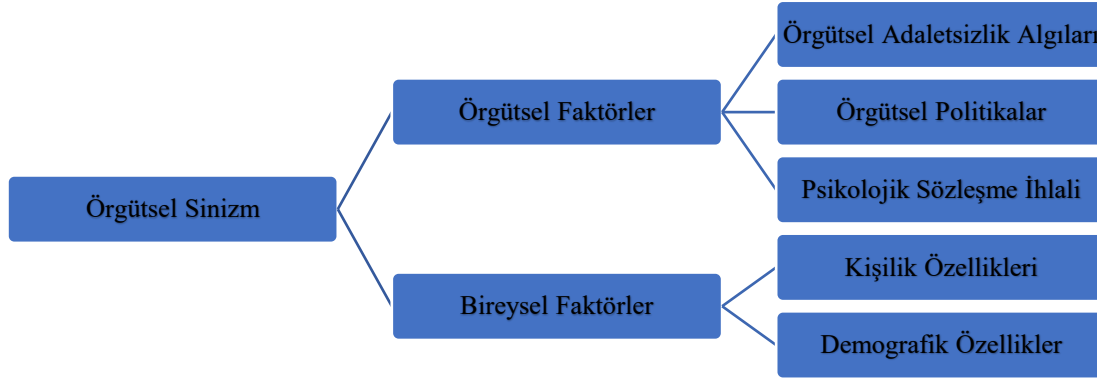
**Duyuşsal Boyut (Duygu Boyutu):** Duygu boyutunda kişinin örgüte karşı beslediği acı, kızgınlık, nefret, küçük görme, korku gibi negatif duygular örgütsel sinizmle bağdaştırılmaktadır. Bu boyut tutumu besleyen, iten ve şekillendiren boyuttur. Duygusal etmenlerin, muhteviyat olarak bilişsel etmenlerden

daha kolay anlaşılabilir ve çözümlenebilirmiş gibi anlaşılrsa da duyuşsal etmenleri güçlenmiş olan tutumların çözümlenebilmesi çok daha zorlu olduğu belirtilmektedir. Duyuşsal boyutun temelinde örgüte karşı oluşmuş olan güvensizlik ve bundan kaynaklı oluşan hayal kırıklığı yer almaktadır. Bu nedenle sinik bireyler, bu boyutta örgüte karşı acımasız ve sert tepkiler sergileyebilirler.

**Davranışsal Boyut (Davranış Boyutu):** Örgütsel sinizm tutumunun son boyutu kişilerin buldukları örgütü ve örgüt çalışanlarını alaya alma, küçük görme davranışlarına yönelmesidir. Sinizmin bu boyutunda kişiler, örgütün geleceğiyle ilgili kötümserlerdir. Her zaman negatif, alaycı, insanları küçük gören, şikayetçi ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimindedirler. Diğer iki boyutta, kişiler sinik duygularını davranışlarıyla belli etme eğiliminde değilken, davranışsal boyutta ise negatif duygu ve düşüncelerini davranışlarıyla ifade etme, sosyal hayatında da sürekli örgütünü eleştirme, küçük gösterme ve alay etme eğilimindedirler.

### 2.1.3. Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları

Örgütsel sinizm dolaylı ya da dolaysız olarak etkileyen ve oluşturan çeşitli unsurlardan söz edilebilir. Örgütsel sinizm tembellik gibi olumsuz bireysel özelliklerden kaynaklanan olumsuz bir tutum olarak görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlali, hakkaniyetsizlik yaratan örgütsel uygulamalar nedeniyle tetiklenen bir tutum olarak da ele alınabilmektedir. Şekil 2' de örgütsel sinizmin öncülleri özetlenmektedir.



Şekil 2. Örgütsel Sinizmin Öncülleri

Ancak James (2005) örgütsel sinizm en işlevsel modelinin Andersson (1996) tarafından geliştirildiği düşüncesindedir. Andersson, modeline sinik davranışların oluşumuna neden olan örgüt özelliklerini üç boyutta tanımlamıştır. Andersson (1996), modelinde genel örgütsel özelliklerin psikolojik sözleşme ihlaline; psikolojik sözleşme ihlalinin de kişisel ve durumsal özelliklerle etkileşerek sinizme neden olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan grup normu, psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanlarda yine sinik tutumlara yol açabilmektedir. Bu model epeyce dikkat çektiyse de Eaton'ın (2000), Weiner'ın sosyal güdülenme kuramını temel alarak geliştirdiği model de ses getirmiştir. Önceki bölümde aktarıldığı gibi, modelde örgütsel sinizm aracı değişkendir. Buna göre örgüt yaşanan olumsuz vakalar için çalışanlarına makul bir nedensel gerekçe sunmadığında, çalışanlar doğru ya da yanlış bir gerekçeyi kendileri yaratacaklardır. Bu modelin özgün yanı, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki "farksızlık" iddiası bağlamında bu ikisini karşıt algı çifti gibi betimlemesidir. Buna göre, örgütsel güven pozitif boyutu, örgütsel sinizm ise negatif tarafını temsil etmektedir. Ancak bu ikisi modelde birbirlerinin ikamesi olarak değerlendirilmemektedir ve örgütsel sinizm "tutumusal sonuçları" yordayacağı, buna karşılık örgütsel güvenin "davranışsal sonuçları" yordayacağı öngörülmektedir. Bilindiği gibi pozitif duygusallık bir kişinin ne denli coşkulu, enerjik ve mutlu olduğunu gösterir. Negatif duygusallık ise gerilim ve nahoş duygulara karşılık gelir. Negatif duygusallık düzeyi yüksek kişiler olumsuzlukları görmeye daha meyillidirler ve o nedenle hem örgüte karşı daha güvensiz hem de saha siniktirler. Hatırlanacağı gibi, Sinik kişiliğin, diğer insanların güvenilmez olduğuna ilişkin genel bir inanca karşılık geldiğinden bahsedilmişti. Olumlu örgütsel destek algısı örgütün çalışanlarını katkısına değer verme ve



onları ne ölçüde gözettiğine ilişkin algıyı temsil eder. Bundan dolayı örgütü iyi niyetli ya da kötü niyetli olarak yaftalamada örgütsel destek algısının kritik bir önemi olsa gerekir. Byrne ve Hochwarter (2008), örgütün kendi katkılarına değer vermediğini hisseden çalışanların ihanet duyguları geliştirebileceklerine ve o nedenle de daha sinik olabileceklerine sair önerisi yerinde kabul edilebilir. Örgütsel adalet, çalışanların örgütte kendilerine ne kadar adil davrandığına dair tutumlarına denk gelmektedir ve bu üç dalda incelenir: Dağıtım adaleti, elde edilen ödüllerin adil olup olmadığına ilişkin algıdır. Süreç adaleti; örgüt içinde terfi gibi kararların alınış biçiminin dilliliğine dair algıdır.

Colquitt vd. (2001) düşük örgütsel adalet algısının örgüte yönelik olumsuz tepkilerle ilişkili olduğuna dair veriler ışığında, modelde örgütsel sinizm olumsuz bir bağlantı öngörülmüştür. Olumsuz iş yeri deneyimleri olarak model yer alan değişkenler diğer açıklayıcı modellerde değinilenlerle örtüşmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin engellenme ve ardından öfke duyguları yaratmakla kişiyi örgüte sinik tutum takınmaya iteceği düşünülmektedir. Görüldüğü gibi, çalışanlar arasında sinizmin gelişmesinden sorumlu pek çok unsurdan söz edilebilmektedir. Yönetime güvensizlik, hatalı ve yanlış istihdam kararları, adaletsizlik algıları kötü çalışma koşulları ve kişinin özgün nitelikleri örgütsel sinizmde sorumlu olabilir. Elbette böylesi olumsuz örgüt ikliminde çalışanlar mevcut hareket stratejilerini gözden geçirmelidirler. Klandermans (1986) sinik tutumları canlandıran bir örgütte deneyimlene engelleme duygusunun olası bir sonucu sendikalaşma olabilir. Grev gibi eylemlere yasal zemin sağlayacak sendikal örgütlenme ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiye örgütsel sinizm aracılık yapabilir. Benzer bir şekilde Kunda (1992), sinizmin çalışanların kendilerini aşırı yönetsel baskıdan ve kontrolden korumanın bir aracı olduğu görüşündedir. Birlik içinde azametli bir örgüt olma vaadi, çalışanların örgütü gözetme motivasyonunu güçlendirirken mevcut acı gerçeklerin fark edilmesini zekice engellemiştir. O kadar ki çalışanlar en ufak bir aksamadan bile örgütü değil kendilerini sorumlu görür olmuştur. Ancak sinizm direnmenin geleneksel bir biçimidir ve benliğini koruyucu bir mekanizmadır. Yani örgütsel sinizm mutlaka olumsuz sonuçları olmaz; faydaları da olabilir. Son olarak, bireyin deneyimlediği olumsuz olayların yaratacağı olası psikolojik etkinin çok daha büyük olacağı vurgulanmalıdır. O sebeple, sanki örgütsel öncüllerin bireysel öncüllere kıyasla örgütsel sinizm üzerinde yaratacakları etki çok daha etkilidir.

#### 2.1.4. Örgütsel Sinizmle Başa Çıkma Yöntemleri

Çalışanların yüksek motivasyon ve performansla çalışmalarını sağlayabilmek ve işletmenin örgütsel sinizm kaynaklı zararları minimum düzeylere çekmek için çalışanların sinizm seviyesinin belirlenerek örgütsel sinizmin oluşmasını önleyecek metotların geliştirilmesi ile çalışan sinizminin engellenmesi sağlanabilecektir.

İşletmelerde çalışanlarla, işletmeyle ilgili kararlar alınırken onların da düşüncelerine başvurulması, işletme ile ilgili stratejiler geliştirilirken çalışanların talep ve beklentilerinin dikkate alınması, örgüt içerisinde daha sağlıklı iletişim ortamlarının oluşturulması, işletme ve çalışanlar için alınacak kararların ortak alınması sinik davranışların önlenmesine etki edecektir. (Özler vd., 2010: 55; Ayduğan, 2012: 299). Sinizmin işletmede önlenmesi için yapılabilecek diğer önemli bir etmen de çalışanlar arasında ve ast-üst ilişkilerinde pozitif bir iletişimin sağlanması, bu sayede birimler arasında bilgi akışı zamanında ve daha doğru bir şekilde gerçekleştirilecektir.

İşletmede ödül sistemlerinin geliştirilerek liyakate göre ödüllendirmenin yapılması, ceza sisteminin gözden geçirilip ahlak ve etik dışı durumlarda ceza sisteminde esnek davranılması, örgütsel adalet algısının ve çalışan bağlılığının sağlanabilmesi için adaletli bir disiplin ortamının sağlanması, çalışan motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılarak çalışanların bilişsel ve duyuşsal sinizm düzeylerinde ciddi azalmalar sağlanabilir (Ayduğan, 2012:299). Yöneticilerin, çalışanların karşılaştıkları sorunları çözmesinde onlara danışmanlık sağlaması, çalışanları desteklemesi, onlar adına çözüm yolları sunması, kariyer danışmanlığı yapması ve kendi tecrübelerini paylaşması çalışanın örgütüne olan güveninin artmasını sağlayacaktır (Reichers vd., 1997:52-56).

Örgüt içerisinde insani değerlerin anlamlı görülmesi, etik değerlerin yüceltilmesi, çalışanlar arasındaki rekabetin kontrol altında tutularak çalışanların birbirlerini aşağılayıcı tutumlara girmesini önlemek,

çalışan beklentilerinin dikkate alınması, çalışanlara kariyerleri için faydalı olacak eğitim olanakları sunmak, çalışanlarla sosyokültürel faaliyetler gerçekleştirilmesi, örgüt şemasının erişilebilir olması ve çalışanlara sorumluluklar verilmesi gibi aksiyonlar alınarak örgütsel sinizmin önüne geçmek olasıdır (Sur, 2010:39).

## 2.2. İşe Bağımlılık Olarak İşkoliklik

İşkoliklik kavramını ilk kez, Oates 1971 yılında “bireyin kesintisiz veya kontrol edilemez bir şekilde çalışma ihtiyacı hissetmesi” olarak tanımlamıştır (McMillan vd., 2001). Bundan dolayı, işkolikler bir yandan kendilerini kontrol edemeyen bağımlılar; diğer bir yandan ise aşırı çalışkan bireyler olarak görmektedirler.

İşkolikliğin ahlaki olarak olumlu bir durum olduğunu söyleyen anlayışa göre ise işkolikler, işine gerektirdiğinden fazla zamanını ayıran insanlar olarak görmekle birlikte diğer çalışanlardan çalışma süreleri açısından değil çalışmaya karşı aldıkları tavırları nedeniyle ayrıştıklarını söylemektedirler. Oates (1971) tarafından önerildiği şekildedir sonra zaman içerisinde işkolikliğin tanımının önemli değişiklikler geçirdiği vurgulanmalıdır ve alan yazın incelendiğinde, bu kavramı üç temel bakış açısı ile değerlendirmek mümkün görünmektedir. Birinci fikir; Robinson’a (1998) göre: işkoliklik, çalışma alışkanlıklarını düzenleyememe, çalışma hayatında temel yaşam aktivitelerini aşırı derecede ihmal etme, yakın çevre ile olan ilişkilerin yoğun çalışma hayatından dolayı ihmal edilmesidir. İşkolik bir birey olmanın o kişi, ailesi ve arkadaşları için negatif etkileri olduğu görüşü, Porter (1996) tarafından da belirtilmiştir. İkinci fikir; Birçok olumsuz bağımlılığın aksine bu durumun pozitif bir özellik olduğu fikridir. Bu görüşteki araştırmacılar, işkolik çalışanların, çalıştıkları işletme için pozitif bir fayda sağladığını söylemektedirler. Üçüncü fikir; Scott vd. (1997) ile ortaya atılan bu fikir ise işkolikliğin seviyesine göre pozitif ya da negatif bir tutum olabileceğini söylemektedir.

İşkoliklik ifadesiyle ilgili en detaylı ilk çalışmayı yapan Spence ve Robbins (1992) ise işkolikliği, işine aşırı bağımlı, ruhsal dürtülerinden dolayı çalışma arzusu yüksek ve çalışmadığı zamanlarda haz seviyesi düşük olan, mükemmeli arayan, bu özelliklerinden dolayı sağlık sorunlara sebep olacak kadar stres yaşayan kişi olarak belirtmektedir. Yine bu yaklaşıma sahip Ng vd. (2007) ise işkolik çalışanlar, çalışmaktan zevk alan, zamanının büyük çoğunluğunu ki buna şahsi zamanları da dahil olacak şekilde işine harcayan, işiyle alakalı konularda obsesif kişilerdir.

İşkoliklerin sahip olduğu özellikler ve çalışma tarzları bazılarınca olumlu karşılanırken bazılarınca da olumsuz etkileri olduğu söylenmekte ve bu konuda hala bir fikir birliği bulunmamasına rağmen çoğu görüş kişinin kendi sosyal hayatını negatif olarak etkileyen bir bağımlılık olarak ifade etmektedirler (Burke, 2000; Aziz ve Zickar, 2006). Özellikle mükemmeli arayan, her işi kendi yapmaya çalışan, takım çalışmasına uygun olmayan işkoliklerin artık çok yoğun ve hızlı çalışma sektörünün etkili bir çalışanı olabilmeleri zordur. Bu nedenle işletmeler işe bağımlı çalışanlardan kaçınmalı ve bu durumun işletmeye hâkim olmasına engel olmalıdırlar.

İşkoliklik kavramı incelendikçe görüldü ki zamanla olumsuz etkiler oluşturacak şekilde ilerleyen bir sendrom olarak da karşımıza çıkabilmektedir. İlk başlarda, stres, yükümlülükler ve kişilerin karakter yapılarından dolayı işkoliklik özellikleri belirlemektedir. Bu evrede, kişinin normal hayatı fazla etkilenmemektedir. Fakat daha ileri seviyelerde, kişinin sosyal yaşantısına etki edecek kadar çoğalır ve bu sürekli artarak devam eder. Son aşamada ise artık kişinin aile hayatını, sosyal çevresini ve sağlığını dahi göz ardı ederek kişisel hayatını tamamen işine odaklamasına sebep olacak ve bu durum bir işkoliklik sendromu olarak kişiyi çok zor bir hayat sürmeye zorlayacaktır.

İşkolikliğe ilişkin temel kuramların ayırt edici özelliklerini özetleyecek olursak (1) Davranışsal (2) Tutumsal (3) Bağımlılık olarak ya da olumlu olarak, olumsuz olarak, çeşitli öncüllere ve sonuçlara sahip farklı tiplerde bir sınıflandırma yapmak mümkündür (Douglas ve Morris, 2006).

### 2.2.1. Bir Bağımlılık Olarak İşkolikliğin Boyutları

Bağımlı bireyler olarak işkolikler tanımlanırsa; herhangi başka bir aktivite yerine çalışmaktan keyif alan, işine obsesif düzeyde bağlı ve sosyal hayatından artırdığı zamanları iş hayatında değerlendiren insanlar

olarak tanımlanabilir. Özetle, işkolikler yaşamlarının her anını iş durumlarına göre belirleyen kişilerdir. Ng vd. (2007) bağımlılığı davranışsal, duyuşsal ve bilişsel olmak üzere üç boyutta incelemiştir.

**Davranışsal Boyut:** Bu boyut iki etkenden oluşmaktadır: iş hayatına uzun süreler ayırmak ve sosyal hayata işin olumsuz etkisi. Bu boyut temelde işe bağımlılığın yapısının bir parçasıdır ve iş hayatına yoğun katılımı belirtmektedir. Ng vd. (2007)'nin ortaya attığı işkoliklik tanımının, başka araştırmacılar (Spence ve Robbins, 1992) tarafından söylenen tanımlamalarına ek olarak iki artısı vardır. Birincisi, daha önceki çalışmalarda (yüksek çalışma süreleri, iş hazzı, iş takıntısı ve sosyal yaşantının ihmali dâhil), işe bağımlılık tanımlamasında kullanılan önemli özellikleri taşımasıdır. İkincisi ise, işkolikliğin üç boyutunu (bilişsel, davranışsal, duyuşsal) içeren işe bağımlılık ile ilgili çalışmaları esas almasıdır.

**Duyuşsal Boyut:** Bazı çalışmalar işe bağımlılığın tamamen olumsuz bir durum oluşturmadığı işkolik bireyler için keyif verici olduğunu göstermektedir. Bonebright vd. (2000), işkoliklerin işten mükemmel haz duyduklarını söylerken yine aynı şekilde Spence ve Robbins (1992), işkolikliğin temelinde çalışanın işinden keyif duymasının yattığını söylemişlerdir. Uzun süreler çalışan kişilerin iş hayatını betimlerken genelde "keyifli" kelimesini belirttikleri görülmüştür.

Bir nedenden, herhangi bir birey başka şeylere karşı değil de işe bağımlı olursa, bu çalışmadan kaynaklı kazançlar kişiyi memnun etmelidir. Spence ve Robbins (1992), işe bağımlı çalışanların işin kendisinden haz duymadıklarını, çalışmanın verdiği hazdan tatmin olduklarını söylemektedirler. İşten ayrılmak işkolikler için de işkolik olmayan çalışanlar için de olumsuz duygular oluşturur fakat işkolik bireyler yaşamdaki bütün hazzı çalışmaktan aldıkları için diğer çalışanlara kıyasla çok yoğun üzüntü, endişe ve psikolojik sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür.

**Bilişsel Boyut:** İşe bağımlı bireylerin yoğun çalışmasına sebep olan zihinsel aşamaları işkolikliğin bilişsel boyutunu göstermektedir. İşkolikler kontrolleri dışında yoğun bir iş endişesi taşımaktadırlar. İşe bağımlılığa etki eden temel bilişsel faktörün iş takıntısı olduğu yapılan çalışmalarca görülmektedir (McMillan vd., 2002).

### 2.2.2. İşkoliklik Yapıları

İşkolikliğin tek yönlü olarak değil çok yönlü bakış açılarıyla oluşturulabilecek bir yapı olduğu düşüncesini paylaşan Flowers ve Robinson (2002); McMillan vd. (2002), bu yapıları detaylandırdığı şekliyle aşağıda irdelenmiştir.

**İşi Sahiplenme:** İşi sahiplenmeyi, var olan işin, kişinin gereksinimlerini karşılayıp karşılayamayacağı denklemi oluşturan bir düşünce olarak ifade eden Kanungo (1982), işi sahiplenen çalışanların işlerine kendilerini adadıklarını, çalışmalarını temel bir hayat gerekliliği olarak gördüklerini söylemiştir. İşi sahiplenme seviyesi fazla olan kişiler; motivasyonu yüksek, işten duydukları haz fazla, işyerinde huzurlu ve işe devam problemi olmayan kişiler olarak görülebilirler. Bununla birlikte, Mudrack ve Naughton (2001), işini sahiplenen kişilerin iş ortamı haricindeki faaliyetlere ilgi göstermediklerini ve işletme içindeki aktivitelere katılımlarının daha yüksek olduğunu söylemektedir. Diğer önemli bir fikir de işe bağımlılığın yalnızca işin fazlaca sahiplenmesi olduğu görüşüdür (Scott vd., 1997). İşin sahiplenilmesi, iş ile ilgili bir davranış; işe bağımlılık ise, bütün davranışları belirtmektedir. Her işini sahiplenen kişinin işkolik olduğu söylenemez. İşlerine karşı heyecan, merak, ilgi duyabilir fakat iş saatleri bittikten sonra normal yaşantılarına geri dönebilirler (Harpaz ve Snir, 2003). Bu sebeple işkoliklik durumu tek bir değişkene bağlı tutulamaz, diğer unsurların da olması gerekmektedir.

**İş Stresi:** Stres altında çalışma iş hayatında oldukça yaygın bir durumdur. Yönetimsel sorunlar, çalışma koşulları, çalışma ortamı, çalışma düzeni gibi birçok unsurun etkilediği stres çalışanların çalışma hayatını ve sosyal hayatını olumsuz etkilemektedir. Engellenmesi gereken birincil sorunlardan olan stres yönetilemediği takdirde motivasyon kaybı, performans düşüşü, işe gelmeme gibi birçok sorunu beraberinde getirecektir. Özellikle işkolik bireylerin, diğer bireylere göre çok daha fazla stres altında kaldıkları öngörülürse bunun yönetilmesine dikkat etmek gerekmektedir.

**İş Tatmini:** Çalışanın işine verdiği duygusal reaksiyon olarak ifade edilen iş tatmini, özellikle işkolik insanlar için hedeflerin gerçekleşme seviyesine göre mümkündür. Yine işkolik bireyler için işten uzak

kalmak büyük bir problem olarak zamanla işten tatmin olmamaya sebep olabilir (Scott vd., 1997). Aslında işkolik bireylerin çok yoğun stres altında olmalarından kaynaklı olarak işten aldıkları hazzı azaltan bir bağımlılık etkisi altında oldukları görülebilmektedir.

**İş Yaşam Dengesi:** İş-yaşam dengesi genelde iş ve aile arasındaki sorunlarla alakalı olsa da sosyal hayatın bütünüdür. Dolayısıyla bu denge kurulurken aile, arkadaşlar ve sosyal faaliyetlerle olan ilişkiler bütünüyle ele alınmalı ve çalışma hayatı ve sosyal yaşam arasındaki çatışmadan sebep oluşan stres aşılmalıdır. İşletmeler, büyürken, küçülürken ya da baştan yapılıırken işletme çalışanlarının daha yoğun iş yapması beklenebilir. Bu tür değişimlerin sonucunda çalışanların fazla mesai yapması gerekmekte ve bu da iş hayatı ile sosyal hayatın dengesini bozabilmektedir (Danna ve Griffin, 1999; Bonebright vd., 2000). İş hayatı ile sosyal yaşam arasındaki denge; iş için harcanan zaman ile sosyal hayat için kullanılan zamanın dengelenmesine, iş için harcanan enerji ile iş dışında harcanan enerjinin dengesine, amaçlanan başarının eksikliğine ve iş beklentisi ile sosyal hayatın beklentilerinin aralarındaki karmaşıklığa dayanan bir iş stresi olarak ifade edilmiştir.

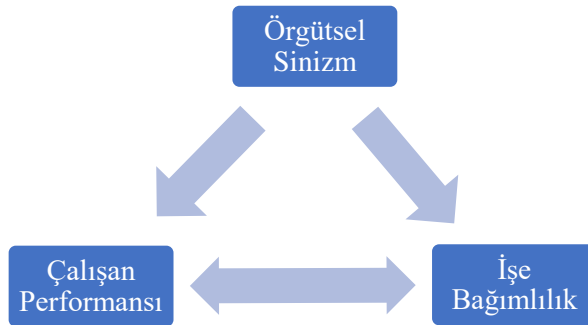
**Yaşam Doymu:** Yaşam doymu, kişilerin hayatlarının toplam kalitesini pozitif olarak değerlendirme seviyesidir (Diener vd., 1985). İşkolik bireylerin sahip olduğu yoğun stres, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları onların işin haricinde de problemler yaşamasına sebep olmaktadır. İş dışında da memnuniyetsiz bir yaşam yaşamak durumunda kalan işkolikler çalışma durumunda daha da yoğun baskı altında kalabilmektedir.

Yapılan çalışmalar, işkolik çalışanların işkolik olmayan çalışanlara oranla, daha yoğun stres, daha kötü sağlık durumu, abartılı mükemmellik arayışının verdiği bezginlik duygusu ve aile – sosyal çevre ilişkilerini ihmal etmesinden dolayı zayıf ilişkiler ve bundan kaynaklı kendini suçlu hissetme gibi psikolojik baskıları yaşadıklarını göstermiştir (Bonebright vd., 2000, Ng vd., 2007). İşkolikliğin bir sonucu olarak bireyler daha gergin, daha bakımsız, daha sabırsız ve dolayısıyla da günlük yaşantılarında zorluk çekebilmektedirler.

### 3. Yöntem

Hava aracı bakım sektöründe uygulanan bu çalışmada, değerlendirme aracı olarak üç farklı değerlendirme aracı kullanılmıştır. Ankette demografik soruların yanı sıra, örgütsel sinizm, çalışan performansı ve işkoliklik ölçeklerinden faydalanılmıştır. Örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işe bağımlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan çalışmada kullanılan anket, örgütsel sinizm, çalışan performansı ve işe bağımlılık düzeyleri değişkenlerini ölçen üç ölçekten faydalanılarak, 7'li likert tipi ölçeklendirilerek uygulanmıştır. Araştırmanın elde edilen veriler SPSS 26.0 istatistik programı ile analiz edilmiş ve değişkenlere dair faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma için İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Etik Kurulu'nun 12.11.2021 tarihli ve 2021/10-3 numaralı toplantısında görüşülmüş olup E-12483425-199-10060 karar sayısı ile izin alınmıştır.

Örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işe bağımlılık üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapılan çalışmanın araştırma modeli Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırma, Türkiye’deki uçak bakım sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerdeki çalışanlar ile sınırlıdır. Ankete katılan çalışanların anket sorularını doğru anladıklarına ve anket sorularını dürüst ve ciddi bir şekilde cevapladıklarına inanılmaktadır. Araştırma gönüllülük esasına dayalı olduğu için katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Anketlerin bir kısmı internet ortamında bir kısmı ise yazılı olarak toplanmıştır. Çalışmanın çok yoğun olduğu havacılık sektöründe her birimde farklı vardiya sistemlerinde çalışan ekipler bulunmaktadır. Bu ekipler daha çok online uygulamalar üzerinden iletişimde bulunduğundan çalışma anketi ekiplerin online iletişim gruplarında paylaşılmıştır. Paylaşılan anketlerin 189 tanesinden geri dönüş alınmış 6 tanesi eksik doldurulduğu için kapsam dışı tutulmuş ve 183 adet anket çalışma kapsamına alınmıştır.

### 3.1. Verilerin Analizi, Bulguları ve Yorumlanması

Türkiye’de havacılık endüstrisinin gelişimi son yıllarda ilerlemesine rağmen kadın çalışan oranının erkek çalışan oranına nispeten daha az olduğu görülmektedir. Özellikle teknik departmanlarda kadın oranının nispeten çok daha az seviyede olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, ankete katılım oranının özellikle yüksekökol ve üniversite seviyesinde öğrenim görmüş çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Havacılık endüstrisinde hataya yer yoktur. Çalışılan hava araçlarının, çalışmak için gerekli malzemelerin ve harcanan her dakikanın maddi yükünün fazla olmasıyla birlikte gerçekleştirilen çalışmaların tedbirlere uyulmazsa tehlikeli olması sebebiyle bu sektörde hatasız faaliyetlerin sürdürülmesi beklenmektedir. Bundan sebep çok yoğun ve düzenli eğitimler de verilmektedir. Dolayısıyla bu taleplerin karşılanması noktasında şirketler daha çok eğitilmiş kişileri istihdam etmekte olduğundan anketimizde de eğitilmiş kesim oranı yüksektir. Özellikle Türkiye’de son yıllarda havacılık endüstrisinin gelişimi ile birlikte üniversitelerde havacılık sektörü üzerine bölümler fazlaca kurulduğundan yeni çalışanların çoğunluğunu üniversite ve yüksekökol mezunlarının oluşturduğu gözlenmektedir. Araştırmanın hava aracı bakım kuruluşlarının bakımı gerçekleştirdiği bölgelerde (hangarlar, havalimanları) gerçekleştirilmiş olması sebebiyle yoğunluğun teknik departmanda olduğu gözlemlenmektedir. Departman yoğunluğunda da görüldüğü gibi anketler operasyonun gerçekleştirildiği bölgelerde yani teknik birimlerin yoğun olduğu bölgelerde yapıldığı için uçak teknisyeni sayısının diğer birimlere oranla çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Havacılık sektörü alınan riskler ve sorumluluklardan dolayı ücret skalası yukarılarda olan bir sektör olduğu için genel olarak katılımcıların yüksek maaş aldığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Bulgulara Ait Analizler

Cinsiyet	Erkek	170	92,9
	Kadın	13	7,1
Eğitim Durumu	Lise	29	15,8
	Yüksekökol	52	28,4
	Üniversite	90	49,2
	Yüksek Lisans ve Ötesi	12	6,6
Departman	Teknik	172	94,0
	Mühendislik	6	3,3
	İdari	3	1,6
	Eğitim	2	1,1
Ünvanı	Uçak Teknisyeni	168	91,8
	Mühendis	5	2,7
	Memur	5	2,7
	Eğitmen	2	1,1
	Yönetici	3	1,6
Gelir Aralığı	2000-3000 TL	8	4,4
	3000-4000 TL	0	0,0
	4000-5000 TL	24	13,1
	5000 TL ve üstü	151	82,5

Araştırmalarda genel olarak beklenen KMO değerlerinin 0.70’in üzerinde olmasıdır ve araştırmamız sonucunda ölçülen genel güvenilirlik değerinin yeterli seviyede üzerinde, 0.860 olduğu belirlenmiştir. 55 sorudan oluşan araştırma ölçeklerinden sağlanan bu değer, bilimsel olarak fazlasıyla yeterlidir. Ayrıca tüm ölçeklerin ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmış ve tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Cronbach's Alpha Tablosu

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (a) Değerleri
Örgütsel Sinizm	13	0,856
Çalışan Performansı	17	0,843
İşe Bağımlılık	25	0,746
Genel Güvenirlilik	55	0,860

Her bir ölçek için Cronbach'nın Alpha değerinin limit değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin katılımcılar tarafından bütününe anlamlı olarak görüldüğü ifade edilebilir.

Örgütsel sinizm için 13 soruluk ölçeğin faktör analizi sonuçlarında; Duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç faktör belirlenmiştir. Yapılan anket sonuçlarında her soru için faktör yükü 0.500'ün üstünde ve belirlenen boyutlar için anlam taşıdığından dolayı hiçbir soru çıkarılmamış ve ölçek değerlendirmesinin bütünüyle anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.** Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Tablosu

Örgütsel Sinizmle İlgili Sorular		Faktör Yüğü	Alpha	KMO
1	Çalıştığım İşletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,710	0,856	0,834
2	Çalıştığım İşletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	0,642		
3	Çalıştığım İşletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,620		
4	Çalıştığım İşletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,821		
5	Çalıştığım İşletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,690		
6	Çalıştığım İşletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	0,854		
7	Çalıştığım İşletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	0,912		
8	Çalıştığım İşletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0,914		
9	Çalıştığım İşletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	0,881		
10	Çalıştığım İşletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	0,617		
11	Çalıştığım İşletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı şekilde bakışırım.	0,526		
12	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,899		
13	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,838		
Toplam Varyans: 66,901				

Çalışan performansı analizlerine ilişkin 17 soruluk ölçeğin faktör analizi sonuçlarında; Duyuşsal güç, bağımlılık, tükenmişlik ve motivasyon olmak üzere dört faktör belirlenmiştir. 3, 6, 13, 17 numaralı sorular 0,500'ün altında faktör yükü aldığı için analizden çıkarılmıştır.

**Tablo 4.** Çalışan Performansı Faktör Analizi Tablosu

Çalışan Performansı ile İlgili Sorular		Faktör Yüğü	Alpha	KMO
1	Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.	0,853	0,843	0,800
2	Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum.	0,608		
3	Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam.			
4	İşteyken güçlü ve dinç hissedyorum.	0,641		
5	İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.	0,581		
6	Çalıştığım İşletmeyi düşündükçe sinirlenirim.			
7	İşim bana ilham verir.	0,653		
8	Sabahları kalktığımda işe gitmek eziyet gibi gelir.	0,644		
9	Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutsuz hissederim.	0,812		
10	Yaptığım işle gurur duyuyorum.	0,879		
11	Kendimi işime kaptırıyorum.	0,552		
12	Uzun zaman aralıksız çalışmak beni yorar, sıkılıyorum.	0,752		
13	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.			
14	Çalışırken kendimden geçerim.	0,867		
15	İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım.	0,523		
16	Kendimi işimden ayırmam zordur.	0,782		
17	İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkarımdır, yılmam.			
Toplam Varyans: 65,024				

İşe bağımlılık analizlerine ilişkin 25 soruluk ölçeğin faktör analizi sonuçlarında; Zaman kaygısı, iş takıntısı, kendine değer verme, başarısızlığı kabullenememe, stres, iletişimin zarar görmesi, işin kontrolü olmak üzere yedi faktör belirlenmiştir. 5, 6, 12, 13, 15, 18 nolu sorular 0,500 'ün altında faktör yükü aldığı için analizden çıkarılmıştır. 14 nolu soru ise 0,829 değerinde faktör yükü almasına rağmen bir alt boyut (zaman kaygısı) altında tek bir soru olarak kaldığı için analizlerin geri kalanında bir hataya yer vermemek adına süreçten çıkarılmıştır. Dolayısıyla zaman kaygısı alt boyutu analizden çıkarılmış ve altı faktör üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

**Tablo 5.** İşkoliklik Faktör Analizi Tablosu

	İşkoliklikle İlgili Sorular	Faktör Yükü	Alpha	KMO
1	Birçok işi, başkalarından yardım istemek yerine kendim yapmayı tercih ederim.	0,715	0,746	0,740
2	Birini beklemek zorunda olduğumda ya da bir şeyin yapılması çok zaman aldığımda sabırsızlanırım.	0,795		
3	Telaş içinde ve zamana karşı bir yarış halindeyimdir.	0,575		
4	Herhangi bir işin ortasında rahatsız edildüğimde sinirlenirim.	0,524		
5	Hep meşgulümdür.	0,442		
6	Kendimi aynı anda iki ya da üç iş yaparken bulurum.	0,458		
7	Kaldırmayacağım yükün altına girerek kendimi fazlasıyla yorarım.	0,664		
8	Bir şeyle meşgul olmadığım zaman suçluluk duyarım.	0,738		
9	Yaptığım şeylerin somut sonuçlarını görmek benim için çok önemlidir.	0,808		
10	İşimin yapılmasından ziyade sonucuyla daha çok ilgilenirim.	0,647		
11	Bana, sanki işler yeterince hızlı ilerlemiyor ya da yapılmıyor gibi gelir.	0,681		
12	İşler istediğim şekilde gitmediğinde ya da istediğim şekilde çözüme kavuşturulmadığında öfke nöbetine kapılırım.	0,485		
13	Yanıtını aldığım halde farkında olmadan aynı soruyu defalarca sorduğum olur.	0,495		
14	Şu anı önemsemek yerine zihinsel planlamaya ve gelecekteki olayları düşünmeye daha çok zaman harcarım.	0,829		
15	Mesai arkadaşlarım işlerini bitirdiklerinde bile ben hala işe devam ediyorum olurum.	0,300		
16	İnsanlara, benim mükemmellik standartlarımı karşılamadıklarında kızarım.	0,648		
17	Kontrol edemediğim durumlarda canım sıkılır.	0,795		
18	Çalışırken kendimi, belirlediğim bitirme zamanının baskısı altında bulurum.	0,433		
19	Çalışmadığımda rahat olmak benim için zordur.	0,754		
20	Çalışmaya; arkadaşlarla vakit geçirmekten, hobilerle uğraşmaktan veya boş zaman etkinliklerinden daha çok zaman ayırırım.	0,698		
21	Tüm ayrıntıları düşünmeden hemen işe başlarım.	0,528		
22	İşimde yaptığım en küçük hata bile canımı sıkır.	0,624		
23	Sevdiklerim ve arkadaşlarıma ayırdığımdan daha çok işime düşünce, zaman ve enerji harcarım.	0,760		
24	Doğum günü, buluşmalar, yıldönümleri ve bayramları unutturum.	0,578		
25	Enine boyuna düşünmeden önemli kararlar veririm.	0,620		

Korelasyon tablosunu değerlendirdiğimizde, bağımlı değişkenimiz olan örgütsel sinizmin alt boyutlarının bağımsız değişkenlerimizle olan çalışan performansı ve işe bağımlılığın alt boyutları ile olan ilişkileri incelenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve doğru mu yoksa ters mi orantılı olduğunu anlamamızı sağlayan Korelasyon katsayısı(r), bir değeri ifade eder ve bu değerler -1 ile +1 arasında görülmektedir. +1'e yakın değerler aralarında doğru orantı olduğunu gösterirken -1'e yakın değerler ise değişkenler arasında ters orantı olduğunu göstermektedir. Değişkenlere ait korelasyon analizi Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Korelasyon Tablosu

	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	Duygusal Güç	Bağlılık	Tükenmişlik	Motivasyon	İş Takıntısı	İşin Kontrolü	İletişimin Zarar Görmesi	Stres	Özgüven	Başarısızlığı Kabullenememe
Bilişsel	1	,233**	,490**	0,051	,270**	0,076	0,090	,238**	,240**	-,168*	-0,054	,260**	-,282**
Duyuşsal		1	,362**	-0,040	-0,055	,385**	-,239**	-0,030	,175*	,324**	,348**	,311**	,219**
Davranışsal			1	-0,036	,164*	0,137	-,154*	0,041	0,098	0,005	-0,011	,258**	-,222**
Duygusal Güç				1	,428**	-0,074	,539**	,231**	0,068	-0,021	-0,115	0,092	0,145
Bağlılık					1	0,048	,379**	,489**	,271**	0,016	0,032	,202**	-0,087
Tükenmişlik						1	-,237**	-0,064	0,103	,250**	,185*	,214**	,199**
Motivasyon							1	,252**	0,081	-,171*	0,021	-0,007	-,180*
İş Takıntısı								1	,236**	0,125	,175*	0,134	0,087
İşin Kontrolü									1	,176*	,307**	,323**	,235**
İletişimin Zarar Görmesi										1	,419**	,154*	,445**
Stres											1	,325**	,325**
Özgüven												1	,257**
Başarısızlığı Kabullenememe													1

\*\*Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu)

Birinci olarak örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel sinizm ile diğer alt boyutların ilişkisi incelendiğinde; Bilişsel sinizm ile davranışsal sinizm arasında doğru orantılı olarak birbirini etkileyen yüksek oranda bir ilişki olduğu, çalışan performansı alt boyutlarından bağlılık ve iş bağımlılığı alt boyutlarından iş takıntısı, işin kontrolü ve özgüven ile doğru orantılı, başarısızlığı kabullenememe ve iletişimin zarar görmesi ile ters orantılı olarak ilişkili olduğu görülmektedir. İkinci olarak örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal sinizm ile diğer alt boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde, duyuşsal sinizm ile davranışsal sinizm arasında yüksek oranda doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmekte, ayrıca duyuşsal sinizmin, çalışan performansı alt faktörlerinden olan tükenmişlik ile doğru orantılı, çalışan motivasyonu ile ise ters orantılı olarak ilişkide olduğu görülmektedir. Duyuşsal sinizmin yine aynı şekilde işe bağımlılık alt boyutlarından olan iletişimin zarar görmesi, stres, başarısızlığı kabullenememe ve özgüven ile doğru orantılı ilişki içinde olduğu da tabloda görülmektedir. Sonuncu olarak örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal sinizm ile diğer alt boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde, davranışsal sinizm ile sinizmin diğer alt boyutları arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu görülürken, çalışan performansı alt boyutlarından özgüven ile doğru orantılı, yine çalışan performansı alt boyutlarından motivasyon ve işe bağımlılık alt boyutlarından başarısızlığı kabullenememe boyutlarıyla arasında ise ters orantılı olarak ilişkide olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisi incelendiğinde, çalışan performansının duygusal güç alt boyutunun, yine çalışan performansının alt boyutlarından bağlılık ve motivasyonu yüksek oranda doğru orantılı olarak etkilediği, bağlılık alt boyutunun yine çalışan performansı alt boyutu olan motivasyona ve işe bağımlılık alt boyutları olan iş takıntısı ve işin kontrolünü doğru orantılı olarak etkilediği, çalışan performansı alt boyutu olan tükenmişliğin, yine çalışan performansı alt boyutu olan motivasyon ile ters orantılı olarak ilişkili olduğu, işe bağımlılık alt boyutları olan iletişimin zarar görmesi, stres, özgüven ve başarısızlığı kabullenememe alt boyutlarını doğru orantılı olarak etkilediği, çalışan performansı alt boyutlarından motivasyonun, işe bağımlılık alt boyutlarından iş takıntısını doğru orantılı olarak, iletişimin zarar görmesi ve başarısızlığı kabullenememe alt boyutlarını ise ters orantılı olarak etkilediği, Çalışan bağımlılığı alt boyutlardan işin kontrolünün artması, stresi, özgüveni ve başarısızlığı kabullenememeyi doğru orantılı olarak etkilediği, İletişimin zarar görmesinin, stresi ve başarısızlığı kabullenememeyi yüksek oranda doğru orantılı olarak etkilediği, stres seviyesinin özgüven ve başarısızlığı kabullenememe düzeylerini doğru orantılı olarak etkilediği görülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları dikkat çeken noktalarda genel olarak incelendiğinde;

- Örgütsel sinizmin bütün alt boyutları işe bağımlılık alt boyutlarından özgüven alt boyutunu doğru orantılı olarak yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Bu alt boyut için kullanılan; “Yardım istemek yerine kendim yaparım, birini veya bir şeyi beklemek durumunda kalıyorsam sabırsızlanırım ve genel bir telaş içindeyimdir” şeklindeki soruların cevaplarının sinizm seviyesi arttıkça yüksek puanlamalar aldığı görülmektedir. Bu yorumlandığında kişinin siniklik durumu



ne kadar yüksek olursa kişinin kendini çalıştığı kişilerin ve örgütün önünde görme düzeyinin de bir o kadar arttığı görülmektedir.

- Bilişsel ve davranışsal sinizm alt boyutları işkoliklik alt boyutlarından başarısızlığı kabullenememeyi ters orantılı olarak etkilerken duyuşsal sinizm doğru orantılı olarak etkilemektedir. Duyuşsal sinizm ölçeğinde geçen çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim, sinirlenirim ve gerilim yaşarım gibi sorulardan anlaşılacağı üzere, duyuşsal sinizm, sinizm boyutları arasında kişinin görüşünden veya düşüncesinden ziyade duygusunun, hislerinin algısıdır ve sinizmin çalışanlar için kırılma noktasını göstermektedir. Onun için sadece başarısızlığı kabullenememe değil birçok faktörde bilişsel ve davranışsal sinizmden ters yönde cevaplar alındığı görülmektedir. Bilişsel ve davranışsal sinizm seviyesi arttıkça başarısızlığın kabulü de artmakta, kişi kendinde de bir başarısızlık payı görmekteyken, duyuşsal sinizm arttıkça bu tamamen ters orantıya dönmekte ve duyuşsal sinizm düzeyi arttıkça başarısızlığı kabullenememe artmakta, başarısızlıkta kendi payını görme düzeyi azalmakta yani hata farklı yerlerde aranmaktadır olarak yorumlanabilir.
- Üçüncü olarak korelasyon tablosu incelendiğinde, duyuşsal sinizmin neredeyse bütün alt boyutlarda anlamlı bir ilişki yakaladığı görülmektedir. Bunda özellikle yukarıda da bahsedildiği gibi duyuşsal sinizm seviyesinin çalışanlarda bir kırılma yarattığı ve çalışan performansı açısından, tükenmişliği yüksek oranda artırırken motivasyonu da yüksek oranda düşürdüğü, işkoliklik alt boyutları açısından, iletişimin zarar görmesi, özgüven, stres ve başarısızlığı kabullenememeyi yüksek oranda artırdığı gözlemlenmektedir.
- Son olarak korelasyon tablosunun geneli yorumlandığında, örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları çalışan performansı ve işkoliklik üzerinde bazı spesifik durumlar hariç etkinliği düşük kalırken sinizm seviyesinin duyuşsal düzeyde artması çalışan performansını ve işkolikliğini yüksek oranda olumsuz olarak etkilediği görülmekte, bu durumun önlem alınması gereken bir nokta olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Regresyon analizi; iki ya da daha fazla değişkenlerin arasındaki bağıntıyı ölçmek için kullanılan matematiksel bir analiz metodudur. Regresyon analizi ile amaçlanan, öncelikli olarak tahmin ve öngörü problemlerini çözümlenmek, ikinci olarak da bağımlı ve bağımsız değişkenlerin boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkisini incelemek için kullanılır.

**Tablo 7.** Regresyon Analizi Model 1

Model		Katsayılar				
		Standartize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Sapma	Beta		
1	Sabit	18,131	3,237		5,601	0,000
	Duyuşsal Güç	0,111	0,125	0,077	0,891	0,374
	Bağlılık	-0,011	0,153	-0,006	-0,074	0,941
	Tükenmişlik	0,237	0,129	0,127	1,843	0,067
	Motivasyon	-0,132	0,146	-0,076	-0,904	0,367
	İş Takıntısı	0,340	0,112	0,228	3,034	0,003
	İşin Kontrolü	0,491	0,160	0,219	3,062	0,003
	İletişimin Zarar Görmesi	-0,111	0,111	-0,077	-1,002	0,318
	Stres	-0,157	0,101	-0,121	-1,548	0,123
	Özgüven	0,446	0,112	0,284	3,971	0,000
Başarısızlığı Kabullenememe	-0,624	0,121	-0,412	-5,134	0,000	
<b>a. Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm</b>						
Düzeltilmiş R Kare: 0,288			F: 8,286			

Model 1 Regresyon analizi sonucunda.  $F = 8,28$ ,  $p < .001$ , ve bağımlı değişkendeki varyansın %28,8'inin (Düzeltilmiş  $R^2 = .288$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmüştür. Buna göre işe bağlılık değişkenlerinden başarısızlığı kabullenememe alt boyutu bilişsel sinizmi negatif yönde anlamlı olarak etkilemekteyken, iş takıntısı, işin kontrolü ve özgüven alt boyutlarında ise pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Fakat işe bağımlılığın diğer alt boyutlarında anlamlı bir ilişki görülemediği. Bu nedenle H4 hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Çalışan

performansının ise bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H3 hipotezinin desteklenmediği görülmektedir.

**Tablo 8.** Regresyon Analizi Model 2

Model		Katsayılar				
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Sapma	Beta		
1	Sabit	2,409	3,421		0,704	0,482
	Duygusal Güç	0,312	0,132	0,205	2,364	0,019
	Bağlılık	-0,263	0,161	-0,138	-1,628	0,105
	Tükenmişlik	0,502	0,136	0,254	3,688	0,000
	Motivasyon	-0,424	0,155	-0,232	-2,742	0,007
	İş Takıntısı	-0,034	0,118	-0,021	-0,283	0,777
	İşin Kontrolü	0,140	0,169	0,059	0,828	0,409
	İletişimin Zarar Görmesi	0,246	0,117	0,161	2,110	0,036
	Stres	0,300	0,107	0,220	2,799	0,006
	Özgüven	0,300	0,119	0,181	2,528	0,012
	Başarısızlığı Kabullenememe	-0,186	0,128	-0,117	-1,453	0,148
<b>a. Bağımlı Değişken: Duyuşsal Sinizm</b>						
Düzeltilmiş R Kare: 0,287			F: 8,247			

Model 2 Regresyon analizi sonucunda.  $F = 8,24$ ,  $p < .001$ , ve bağımlı değişkendeki varyansın %28,7'inin (Düzeltilmiş  $R^2 = .28,7$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmüştür. Buna göre çalışan performansı alt boyutlarından tükenmişlik ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, motivasyon ile duyuşsal sinizm arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlarla duyuşsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmaması sebebiyle H5 hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. İşe bağlılık alt boyutlarından stres ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmekteyken, diğer alt boyutlarla duyuşsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki görülmediğinden H6 hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 9.** Regresyon Analizi Model 3

Model		Katsayılar				
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Sapma	Beta		
1	Sabit	17,884	3,241		5,519	0,000
	Duygusal Güç	0,187	0,122	0,140	1,529	0,128
	Bağlılık	0,116	0,151	0,069	0,769	0,443
	Tükenmişlik	0,128	0,129	0,073	0,996	0,321
	Motivasyon	-0,493	0,144	-0,307	-3,422	0,001
	İş Takıntısı	0,048	0,110	0,034	0,434	0,665
	İşin Kontrolü	0,153	0,158	0,074	0,968	0,334
	İletişimin Zarar Görmesi	0,127	0,109	0,095	1,172	0,243
	Stres	-0,058	0,100	-0,048	-0,582	0,562
	Özgüven	0,433	0,110	0,297	3,929	0,000
	Başarısızlığı Kabullenememe	-0,609	0,119	-0,434	-5,101	0,000
<b>a. Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm</b>						
Düzeltilmiş R Kare: 0,205			F: 5,624			

Model 3 Regresyon analizi sonucunda.  $F = 5,62$ ,  $p < .001$ , ve bağımlı değişkendeki varyansın %20,5'inin (Düzeltilmiş  $R^2 = .20,5$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmüştür. Buna göre çalışan performansı alt boyutlarından motivasyon ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülürken diğer alt boyutlarla arasında anlamlı bir ilişki görülmediğinden H7 hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. İşe bağlılık alt boyutlarından özgüven ile pozitif yönde, başarısızlığı kabullenememe ile negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu diğer alt boyutlarla ise anlamlı bir ilişki kurulamadığı görüldüğünden H8 hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Bütün regresyon model analiz tabloları incelendiğinde H1 hipotezinin kısmen desteklendiği yani örgütsel sinizmin çalışan performansı üzerinde kısmen anlamlı bir etkiye sahip olduğu, H2 hipotezinin

kısmen desteklendiği yani örgütsel sinizmin işe bağımlılık üzerinde kısmen anlamlı bir etkiye sahip olduğu da görülmektedir.

**Tablo 10.** Hipotez Testi Sonuçları

H1	Örgütsel sinizm, çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H2	Örgütsel sinizm, işe bağımlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H3	Bilişsel sinizm, çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmemiştir.
H4	Bilişsel sinizm, işe bağımlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H5	Duyuşsal sinizm, çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H6	Duyuşsal sinizm, işkolikliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H7	Davranışsal sinizm, çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H8	Davranışsal sinizm, işe bağımlılığı doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmiştir.

#### 4. Tartışma

Türkiye’de havacılık sektörünün özellikle bakım alanında son yıllarda büyük bir gelişme kaydettiği görülmektedir. Bu hızlı gelişmeye mukabil sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklı problemlerinin yanı sıra hızlı büyümeden kaynaklı farklı dinamiklerin de sektör de yeni sorunlara yol açtığı da görülmektedir. Büyüme ile birlikte sektörün beklentileri de değişmiş ve gelişmiş olarak görülmektedir. Değişen sektör beklentilerinin sektörün sorunlarını aşarak gerçekleştirebilmesi için veya beklentilerin ve sorunların doğru bir biçimde belirlenebilmesi noktasında hava aracı bakım sektörü yeterli araştırma ilgisi görmezken, bu çalışmada özellikle hava aracı bakım sektörü çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde çalışılmasının sebebi; Örgütsel sinizmin nedenlerinin ve sonuçlarının sektörün hem geleneksel hem de büyümeyle birlikte gelen beklenti ve sorunlarının nedenleriyle ve sonuçlarıyla olan bağıntısının büyük olduğunun görülmesidir. Bu çıkarımı yorumlamak gerekirse; Hava aracı bakım sektörünün neredeyse her birimi gruplar halinde çalışmayı gerektirdiğinden çalışanların takım çalışmasına uyumlu, yüksek iletişim becerisi ve yüksek sosyal zeka seviyesine sahip olması beklenirken, sektörün büyümesiyle birlikte çalışan beklentileri performans, özveri ve yüksek farkındalık gibi taleplerin daha fazla öne çıkmasına özellikle 2000’li yıllardan sonra havacılık teknolojisinin de değişimi sebebiyle çalışanların değişime hızlı adapte olması beklenmektedir. Bu beklentilerin yanı sıra sektörün kendi çalışma ortamından ve büyümeyle birlikte gelen yoğunluktan dolayı karşılaştığı olumsuz sonuçlar da olmaktadır. Özellikle uçak üstünde aktif olarak çalışan personeller açısından bakıldığında maddi/ölümcül kazalar, operasyonel hatalar, uçakların bakım periyodunun uzaması, kalitenin düşmesi, bakım kaynaklı yüksek maddi kayıpların oluşması gibi. Bu gibi durumların azaltılması ve beklentilerin karşılanabilmesi için sorunların doğru belirlenip, çözüm yollarının oluşturulmasında bu çalışmanın da etki yaratması umulmaktadır. Olumsuz sonuçların giderilmesi ve beklentilerin karşılanmasının sağlanması için sektörde çözümlenmesi gereken sorunların başında özellikle sektörde birimlerin gruplar halinde ve belli bir hiyerarşik düzenle çalışmasından kaynaklı, kendi içinde birçok problemi barındıran örgütsel sinizm görülmüş ve bu araştırma da özel olarak örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işe bağımlılığa olan etkisi çalışanlardan sağlanan anketlerle derinlemesine incelenmiştir.

Demografik özellikler bakımından örgütsel sinizmin çalışan performansına ve işe bağımlılığa olan etkisi incelendiğinde sektörel sebeplerden dolayı (sektörde erkek oranının ve ücret skalasının yüksek olması) cinsiyet ve ücret bilgilerinde, anketin yapıldığı bölgelerin teknik departmanların olduğu bölgeler olması sebebiyle de unvan ve çalışılan birim bilgilerinde de tek taraflı olarak yoğunlaşma olduğundan bu bilgiler özelinde kıyaslama yapılarak araştırma değerlendirilememiştir. Fakat anket yapılan bölgelerde çalışanların eğitim seviyesi çok heterojen dağılmasına rağmen yüksek okul ve üstü eğitim seviyesindeki çalışanların ankete daha fazla ilgi göstermesi ve sinizm seviyesinin de yüksek olduğu yapılan analiz sonuçlarında anlaşılmasıyla eğitim seviyesi arttıkça sinizm seviyesinin arttığı söylenebilir. Bunun sebebi olarak da eğitim seviyesi yüksek çalışanların, örgütlerindeki var olan durumu kabullenmekte güçlük çekmelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Aynı zamanda özellikle sektörde çalışma süreci yeni başlayan personellere bakıldığında çoğunluğunun yüksek okul veya üniversite mezunu olduğu görülmüştür. Bunda sektörün gelişmesinin ve personel açığının oluşmasıyla üniversitelerde havacılık bölüm sayılarının artırılmasının yanı sıra daha önce de bahsedildiği gibi yeni dönemde şirketlerin emniyet ve güvenlik noktasında sıfır hata, gelişen teknolojilere daha kolay uyum sağlama, operasyonel

verimlilik ve zorunlu prosedür gereği uygulanması gerekli olan şirket içi eğitimlerin artması ile sektörün artık eğitim seviyesi yüksek kişileri istihdam etmeye başladığı görülmektedir.

Hipotezlerin ve çalışmanın analizinde bağımlı değişkenimiz olan örgütsel sinizmin etkilerini net olarak algılayabilmek için bahsedilmesi gereken birinci konu örgütsel sinizmin alt boyutlarının doğru tanımlanmasıdır. Bu bakımdan bilişsel sinizm, çalışanların örgütün dürüst olmadığı yönündeki düşünceye kapılmasını, duyuşsal sinizm, işletmeye yönelik olumsuz duyguları ve davranışsal sinizm ise olumsuz algıların sonucunda, örgütü sahiplenmeyen, küçük gören ve eleştiren tavırları ifade etmektedir. Belirlenen hipotezlerin desteklenme durumuna ilişkin sonuçlara bakıldığında, H3 hipotezi yani bilişsel sinizmin çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilediği hipotezinin desteklenmediği fakat diğer hipotezlerin kısmen desteklendiği bulunmuştur.

Örgütsel sinizmin bütün alt boyutlarının doğru orantılı olarak etkilediği tek alt boyut işe bağımlılık alt boyutu olan özgüven olduğu görülmüştür. Yani kişinin örgüte karşı beslediği olumsuz duygular, güvensizlik ve eleştirileri yine kişinin özgüvenini artırdığı görülmektedir. Belli bir konuda bilgili olmanın sonucu olarak özgüven artışı belirli seviyelerde olumlu olarak görülebilirken, aşırı özgüven artışı ile kişi, bilgisi yeterli olmadığı konularda da özgüvenli davranabilme eğiliminde olabilir, herhangi bir konuda kişisel farkındalığını kaybedebilir ve örgüt içinde narsistik bir kültür oluşmasını artırmaya sebep olabilecektir. Bu durumlar hava aracı bakım sektörü gibi yüksek risk ve tehlike barındıran bir sektörde büyük olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Özellikle sinizmin her üç boyutunda bu değişkeni etkilemesi sebebiyle bu konuya dikkat edilmelidir.

Örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutunun çalışan performansı alt boyutlarından tükenmişliği doğru orantılı, motivasyonu ise ters orantılı olarak etkilediği ve diğer bağımsız değişken olan işe bağımlılığın özgüven, stres, iletişimin zarar görmesi ve başarısızlığı kabullenememe alt boyutlarını ise doğru orantılı olarak etkilediği görülmüştür. Duyuşsal sinizm boyutu performans ve işe bağımlılık değişkenlerini birçok alt boyutta etkilemektedir. Genel olarak analizler incelendiğinde duyuşsal boyut, sinizmin olumsuz etkilerinin her boyutta kendini gösterdiği boyut olarak görünmektedir. Bu sınır aşıldığında çalışan performansı açısından motivasyonu düşerken tükenmişlik seviyesi artmakta, işe bağımlılık açısından ise stres seviyesinde, iletişim sorunlarında, özgüvende ve başarısızlığı kabullenememe seviyesinde kayda değer artışlar gerçekleşmektedir. İş yoğunluğunun yüksek olduğu ve takım çalışmasını gerektiren hava aracı bakım sektöründe duyuşsal sinizmin minimumda tutulması elzemdir.

Sonucu olarak analiz sonuçları incelendiğinde bilişsel ve davranışsal boyutların düşük değerlendirildiği birçok alt boyutta duyuşsal sinizm değerlerinin yüksek değerlendirilmesi, duygusal noktada şirkete karşı olumsuz duygular besleyen kişilerin performans ve işe bağımlılık üzerinde negatif etkilerinin de çok fazla olduğu görülmektedir. Özellikle işe bağımlılık alt boyutu olan başarısızlığı kabullenememe alt boyutu incelendiğinde bilişsel ve davranışsal boyutların başarısızlığı kabullenememeyi ters orantılı olarak etkilerken, duyuşsal boyutun doğru orantılı olarak etkilemesi de duyuşsal boyutta sinizmin artışının kişilerde kuruma karşı belli bir kırılmalığa sebep olduğu anlaşılmaktadır.

Hava aracı bakım sektöründe sinizmi artıran etmenler incelendiğinde;

- Birimler arasında değişimin fazla olması; Hava aracı bakım sektöründe birimler grup halinde ve birlikte çalışma gerektirdiğinden birimler içerisinde şirket özelinde aidiyet algısı oluşmakta, birim değişimleri olduğunda kişi bu hissiyatını kaybetmekte ve sinikleşmektedir, ikinci olarak hava aracı sektöründe personeller, uçak üreticisi (Airbus, Boeing vb.), uçak boyutu (dar gövde, geniş gövde), çalışılan departman (yapısal, tahribatsız muayene, baroskop, hat bakım, revizyon vb.) gibi faktörler özelinde çalıştıklarından kendi alanlarında bilgi ve tecrübe seviyeleri yükselmekte diğer alanlara ise çalışma süreci boyunca yabancılaşmaktadır. Değişim bu tür büyük farklılıklar olan birimler arasında yapıldığında çalışanın o zamana kadar biriktirdiği bilgi ve tecrübenin büyük bir kısmı ayrıldığı birim için ve kendisi için değersiz olmaktadır yeni birim için de uyum süreci yabancılaşmadan dolayı uzun sürmekte ve özellikle uçak üreticisi ve uçak boyutu özelinde uzmanlaşmış personeller için bilgi karmaşası yaşanmaktadır. Bu durum hata, kaza oranlarını da artırmakta ve sinizm düzeyini ciddi şekilde etkilemekte olduğu görülmektedir.

- Örgütsel adaletsizlik algısının yüksek olması; Hava aracı bakım sektöründe yükselmelerin açık kural ve yönergelere bağlı olmaması, çalışanların kariyer gelişimi için önemli olan proje ve eğitimlerin katılımcı seçiminde de belli kural ve yönetmeliklerin dışında aksiyon alınması, çalışanların örgütsel adaletsizlik algısının ve dolayısıyla sinizm düzeylerinin yükselmesine sebep olduğu görülmektedir.
- Vardiyalı ve yoğun çalışma temposunun aşırı strese sebep olması; Hava aracı bakım sektöründe nerdeyse bütün birimler vardiyalı çalışmaktadır, özellikle fiziksel işlerin yoğun olduğu teknik birimlerde vardiya sisteminin kendi içinde barındırdığı düzensiz sistemden dolayı hatalar, kazalar yaşanabilmektedir. Vardiya sisteminin zorunlu olduğu birimlerde gece vardiyalarının diğer vardiyalar gibi değerlendirilip aynı iş temposunun beklenmesi, sabah vardiyalarının başlangıç saatlerinin kişilerin henüz dikkat algılarının açık olmadığı saatlere denk gelmesi, uyku düzensizliğinden dolayı gece vardiyalarının son saatlerinde kişilerin dikkat algılarının neredeyse kapandığı görülmektedir. Bu tür vardiya sistemlerinin sorunlarına karşın havacılığın kendine has yoğun temposuna ek olarak yaşanan planlama hatalarına, yönetsel problemlere, yıldırma (mobbing) baskısına bağlı olarak oluşan aşırı yoğun tempo strese sebep olmakta ve sinizm seviyesini ciddi oranda artırmaktadır.
- Bakım süreçlerinde yönetilemeyen çatışmaların fazla olması; Havacılık sektörünün dinamik yapısı kendini en çok bakım örgütlerinde göstermektedir. Sürekli olarak zamana karşı bir yarış içindeki bakım örgütlenmelerinde çatışmaların olması olağandır. Fakat bakım işletmelerinde çalışan ve yönetim arasında özellikle iletişim hatalarından ve yöneticilerin yönetim ve liderlik üzerine bilgi ve beceri düzeylerinin yeterli olmamasından dolayı bu çatışmaların yönetilemediği ve zamanla tırmanma eğilimine girdiği görülmektedir.
- Çalışanların yönetim süreçlerinde yer alamaması; Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle ifade ve düşünce özgürlüğü alanları gittikçe büyümekte ve kişilerin bilgilerini paylaşma isteği artmaktadır. Bu noktadan hareketle genç bir çalışan kitlesine sahip bakım sektöründe çalışanların yönetim süreçlerinde düşüncelerini belirtmeleri için yeterli ortamların bulunmaması örgütsel demokrasi düşüncelerini zedelemektedir.
- Nepotizm algısı; Havacılık sektöründe görevlendirme, eğitim, terfi gibi ödüllendirici aksiyonlarda liyakat temelli değil nepotizm algısı ile hareket edildiği düşüncesi de geniş yer bulmaktadır.
- Psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşanması; Hava aracı bakım sektöründe çalışmak sadece çalışma süreniz boyunca göstereceğiniz standart bir performans ile karşılıklı maddi bir ilişki olarak kalmamaktadır. Bakım sektöründe özellikle uçak üzerinde çalışıyorsanız, mevsimsel zorluklarla, zamanla ve bunlar gibi birçok etkenle mücadele etmeyi gerektirmektedir. Hava aracı bakım sektöründe çalışmak duygusal emek gerektirir. Bu emek örgüt tarafından da beklenendir. Bunun karşılığında da çalışılan örgütten psikolojik olarak değer algısı beklenir. Bu karşılıklı maddi bir temele dayanmayan psikolojik algının hasar alması çalışanı ve örgütü olumsuz etkilemektedir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin özellikle hava aracı bakım sektörü gibi yoğun ve geniş bir sosyal çalışma ortamına sahip olan bakım organizasyonlarında bu ihlallerin yayılmasıyla ayna etkisi yarattığı görülmektedir.
- Son yıllarda istihdam edilen eğitim seviyesi yüksek ve Y, Z kuşağı olarak ifade edilen kişiler ile var olan örgüt kültürünün uyumsuzluğundan kaynaklı sorunların artması; Havacılık ülkemizde çok uzun zamandır yer alan bir sektördür dolayısıyla belli bir kültürü oluşturmuş ve bu kültürü koruyan deneyimli personel sayısı azımsanmayacak kadar fazladır. Son yıllarda eğitim seviyesi yüksek yeni nesil kuşak gençlerin havacılık sektörünün büyümesiyle kendine çok fazla yer bulduğu bu alanda, kuşak ve kültür farklarından kaynaklı örgüt kültüründe uyumsuzluklar olduğu görülmektedir.
- Mobbing seviyesinin artması; Son yıllarda artan iş yoğunluğu, havacılık firmaları arasında rekabetin büyümesi gibi sebeplerle hava aracı bakım birimlerinde de operasyonlar sırasında hedef belirlenmekte ve yöneticilerin bu hedeflere ulaşmak için çalışanlar üzerinde mobbing yaptığı, aynı şekilde bu tür hedeflere ulaşarak şirket içinde bireysel kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan personellerin diğer çalışanlara mobbing yaptığı görülmektedir.

- İş barışının sağlanamaması; Havacılık sektöründe operasyon sırasında örgüt içerisindeki birçok birim hatta birçok örgüt birlikte aynı anda çalışma gerektirmektedir. Örgüt içerisindeki birimler arasında ve birlikte çalışan örgütler arasında çatışmaların yaşanması, personel performans değerlendirmenin objektif, önceden belirlenmiş yöntemlerle şeffaf olarak yapılması gerekirken kişisel değerlendirmelerle taraflı ve yanlış değerlendirmelerin yapılması, ücret politikasının birimler arasında yanlış uygulanması, sendikal örgütlenmelerin tehditlerle ve işten çıkarmalarla engellenmesi gibi sebepler çalışanların sinizm düzeyini doğrudan etkilerken işletmeler açısından performans düşüşüne, motivasyon kaybına dolayısıyla işin aksamasına sebep olmaktadır. Örgütlerin birimlerinin kendileri arasında ve operasyon içerisinde bulunan bütün örgütlerin birbirleri arasında görev tanımlarının tam olarak yapılmaması, hiyerarşi varsa bu sınırların net bir şekilde belirlenmemesi gibi sorunlar da sektörde dikkat çeken etkenler arasında görülmektedir.
- Operasyonel sebeplerle çalışanların izin kullanım haklarının belli sınırlamalara tabi tutulması; Bakım planlamasının efektif yapılamaması, sektörün belli dönemlerdeki yoğunluğundan dolayı personel ihtiyacının artması, genel olarak işletmelerin personel istihdamı artırılması yoluna gitmemeleri gibi sebeplerle çalışanların izin kullanımının kendi istek ve talebinin dışında değerlendirilmesi çalışanların sinizm seviyesinin artmasına sebep olmaktadır.
- Ödüllendirme kültüründen ziyade cezalandırma kültürünün yer alması; Havacılık sektörü sıfır hata beklentisiyle iş yapılması beklenen bir sektör olmakla birlikte sahip olduğu çalışma koşulları ve çalışma ortamı sebebiyle hata ve kazaya müsait bir zemine sahipken buna bir de yönetsel problemler eklenince hata ve kazalar kaçınılmaz olabilmektedir. Ahlak ve etik dışı durumlar haricinde neredeyse her hatanın cezalandırılması, ödüllendirmenin ise liyakatli bir şekilde yapılmadığı algısı da yine çalışanların sinizm seviyesinin artmasına sebep olmaktadır.

Hava aracı bakım sektöründe örgütsel sinizm sorunlarının çözümlenememesi durumlarında performans ve bağlılık üzerine etkileri incelendiğinde;

- Tükenmişlik seviyesinin artması
- Motivasyonun düşmesi
- Performans düşmesi
- Örgütsel bağlılığın düşmesi
- Örgütsel vatandaşlığın düşmesi
- Devamsızlık oranlarının artması
- İş tatmininin düşmesi
- İşten ayrılmaların artması
- Maddi – manevi kazaların artması
- Çatışmaların artması görülmektedir.

Hava aracı bakım sektöründe örgütsel sinizmin çözümüne yönelik alınabilecek aksiyonlar incelendiğinde:

- Açık iletişime dayalı liderlik davranışının oluşturulması
- Çalışanların stres kaynaklarının tespit edilip çözümlenmeye çalışılması
- Motivasyonu yükseltici çalışmalar yapılması
- Adil terfi ve ödüllendirme yapılması
- Çalışanların kendi arasında ve şirket genelinde geri bildirim kültürü oluşturulması ve toplanması
- Çalışanların yönetim süreçlerinde yer alması, işletmeyle ve çalışanlarla ilgili alınan kararlara müdahil olmaları sağlanmalı.
- Psikolojik sözleşme ihlallerini önlemeye yönelik çalışmalar yapılması
- Örgütsel desteklerin sağlanması gibi aksiyonların alınması gerektiği görülmektedir.

## 5. Sonuç

Örgütsel sinizmi inceleyen araştırmacıların temel çalışma alanı, örgüt içerisindeki problemlerin örgüt çalışanlarına yansımaları, çalışanlar tarafından bu problemlerin nasıl algılandığı ve bu problemleri nasıl yansıttıkları olmuştur. Bu sebeple örgütler çalışanların sorunlarını incelerken onların zihin yapıları, algıları ve tutum seviyelerini ölçen çalışmalara da yönelmelidirler. Özellikle havacılık gibi aksiyonun ve sosyal etkileşimin fazla olması sebebiyle sorunların ve çatışmaların sıkça yaşandığı örgütlerde fazlaca karşılaşılan örgütsel sinizm konusu dikkatle incelenmelidir. Sinizm üzerine yapılan çalışmalarda, işletmelerin içindeki kusurların bir sonucu olarak karşımıza çıkan sinizm aynı zamanda işletmelerde olumsuz bir ortam oluşmasının da nedeni olarak görülmektedir. Örgüt çalışanlarının örgüt içinde karşılaştıkları sorun, hayal kırıklığı ve mutsuzluk onlarda sinik bir durum oluştururken, aynı zamanda sinik duygulara sahip kişilerin motivasyon ve performanslarının düşmesi, işe bağlılıklarının azalması, stres seviyelerinin ve işten ayrılma eğilimlerinin artması da kişiye, işe ve çalışma ortamına olumsuz etki etmektedir. Bu süreçte öne çıkan ve sıkça karşılaşılan durum ise örgütsel sinizmi oluşturan sorunlu ortam ve sürecin yönetilememesi durumudur. Havacılık sektörü gibi sosyal etkileşimi yüksek sektörlerde oluşan siniklik sosyal etkileşimin etkisiyle yayılma ve önlem alınmazsa derinleşme eğilimindedir, dolayısıyla bu durumun yönetilmesi örgüt için elzemdir. Yönetilemediği takdirde, düzensizlik, kuralsızlık, iş tatminsizliği, işten çıkarma oranlarında ve işten ayrılma oranlarında artış ve işe yabancılaşma gibi sorunlar çok yaygındır.

## Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L., & Bateman, T. (1997). Cynicism in the workplace some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Ayduğan, N. (2012). Mobbingin örgütsel sinizme etkisi: Beş Yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Türkiye.
- Bonebright, C. A., Daniel, L. C., & Ankenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47(4), 469-477.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, Antecedents and Consequences*. (Dissertation of Doctor of Philosophy). The University of Cincinnati.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: Psychological and physical well-being consequences. *Stress Medicine*, 16, 11-16.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cole, M. S., Brunch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervision support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice in the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-455.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace. *Journal of Management, 25*, 357-384.
- Dean, J. W., Brandes P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review, 23*(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers*. (Unpublished Master Thesis). University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*, 71-75.
- Douglas, E., & Morris, R. (2006). *Workaholic, or just hard worker?*. Career Development International. 11. 10.1108/13620430610683043.
- Eaton, A. J. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. (Master of Arts). York University, Toronto.
- Flowers, C. P., & Robinson, B. (2002). A structural and discriminant analysis of the work addiction risk test. *Educational and Psychological Measurement, 62*(3), 517-526.
- Harpaz, I., & Snir, R. (2003). Workaholism: Its definition and nature. *Human Relations, 56*(3), 291-319.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. (Dissertation of Doctor of Philosophy). The Florida State University, Florida
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 627-647.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 67*, 341-349.
- Kavak, B., & Vatansever, N. (2007). Hizmet sektöründe örgüt içi iletişim bileşenleri ve işgören verimliliği üzerindeki etkileri: Ankara'daki beş yıldızlı otel işgörenlerinin düşünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2*, 120-140.
- Klandermans, B. (1986). Psychology and trade union participation: Joining, acting quitting. *Journal of Occupational Psychology, 59*, 189-204.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in A High-Tech Corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- McMillan, L. H., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., & Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins'(1992) Workaholism Battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(3), 357- 368.
- McMillan, L., O'Driscoll, M., Marsh, N., & Brady, E. (2001), Understanding workaholism: data synthesis, theoretical critique, and future design strategies. *International Journal of Stress Management, 8*, 69-91.



- Mirvis, P., & Kanter, D. (1989). Combatting cynicism in workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.
- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Mudrack, P. E., & Naughton, T. J. (2001). The assessment of workaholism as behavioral tendencies: Scale development and preliminary empirical testing. *International Journal of Stress Management*, 8(2), 93-111.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), 111-136. doi:10.1002/job.424.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 70.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Robinson, B. E. (1998). *Chained to the desk: a guidebook for workaholic, their partners and children and clinicians who treat them*. New York: NYU Press.
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287-314.
- Seybold, K. C., & Salomone, P. R. (1994). Understanding workaholism: A review of causes and counseling approaches. *Journal of Counseling & Development*, 73(1), 4-9.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedent and correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.

**ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI**

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Business, Economics and Management Research Journal'ın hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

**Kurul adı:** İstanbul Esenyurt Üniversitesi

**Tarih:** 12.11.2021 / 2021/10-3

**No:** E12483425-199-10060

**ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI**

**1. yazar katkı oranı :** %70

**2. yazar katkı oranı :** %30