



TINI- SOS

The International New Issues In Social Sciences

The

TINI- SOS

International

New

Issues

in **SO**cial **S**cience

The International New Issues in Social Sciences

International Scientific Refereed Journal since 2015

Year: 2022 Winter

Volume: 10

Number: 2


ISSN: 2149-4266

eISSN: 2645-9140



The International New Issues in Social Sciences

issn: 2149-4266, e-issn: 2645- 9140 Year 2022 Winter - Volume 10, Number 2



TINI- SOS

The International New Issues In SOcial Sciences

ii



The International New Issues in Social Sciences

issn: 2149-4266, e-issn: 2645- 9140 Year 2022 Winter - Volume 10, Number 2

TINI- SOS

The International New Issues In Social Sciences (tini-SOS)



TINI- SOS

Year: 2022 Winter
Volume: 10 Number: 2

iii

Editör: Prof. Dr. Orhan Çağlayan

Index

”ACARINDEX A S O S DergiPark
, indeks AKADEMİK

İletişim:

Editor: kucuktr@hotmail.com

Journal: tinissues@hotmail.com

Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tinisos>

Matbaa: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti. İstanbul Cad.
İstanbul Çarşısı 48/48, İskitler - Ankara Tlf: 0312 341 36 67

E-Posta: uzun@uzundijital.com



The International New Issues in Social Sciences
Year 2022 Winter - Volume 10, Number 2

**Yayın Kurulu/ EditorialBoard**

Dr. Akram Karimov (Taşkent Maliye Enstitüsü/ **Özbekistan**)

Assoc. Prof. Binali MAMOEV (Yabancı Diller ve Mesleki Kariyer
Üniversitesi/ **Kırgızistan**)

Dr. Gülzira ZHAXYGLOVA (Kocaeli Üniversitesi/Türkiye)

Prof. Dr. Mehmetgali SARIBEKOV (Dulati Taraz Devlet Üniversitesi/
Kazakistan)

Prof. Dr. Orhan ÇAĞLAYAN (Kastamonu Üniversitesi/ **Türkiye**)

Doç. Dr. Ozodbek KARAMATOV (Onursal üye/ **Kazakistan**)

Dr. Tohir Malikov (Taşkent Maliye Enstitüsü/ **Özbekistan**)

Prof. Dr. Zafer AĞDELEN (Girne Amerikan Üniversitesi/ **Kuzey Kıbrıs
Türk Cumhuriyeti**)

**Tini-SOS, 2015'den bu yana yılda 2 kez yayımlanan, uluslararası, hakemli,
bilimsel bir dergidir.**

Tini-SOS is an international, peer-reviewed, scientific journal published
twice a year since 2015.



**Hakem Kurulu/ Board of Referees**

Doç. Dr. Abdülkadir Kırbaş (Erzurum Teknik Üniversitesi/Türkiye)

Prof. Dr. Abdülkadir Tuna (Kastamonu Üniversitesi/Türkiye)

Doç. Dr. Ahmet Mutlu Akyüz (Gümüşhane Üniversitesi/Türkiye)

Doç. Dr. Ahmet Oğuz (Karabük Üniversitesi/Türkiye)

Prof. Dr. Alaattin Kızıltan (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi)

Doç. Dr. Ali Konak (Karabük Üniversitesi/Türkiye)

Prof. Dr. Atılhan Nakdiyok (Atatürk Üniversitesi/Türkiye)

Doç. Dr. Ayhan Karakaş (Bartın Üniversitesi/ Türkiye)

Prof. Dr. Bener Güngör (Atatürk Üniversitesi/ Türkiye)

Assoc. Prof. Binali Mamoev (Yabancı Diller ve Mesleki Kariyer
Üniversitesi/Kırgızistan)

Prof. Dr. Birdoğan Baki (Karadeniz Teknik Üniversitesi/Türkiye)

Doç. Dr. Üyesi Bülent Yıldız (Kastamonu Üniversitesi/ Türkiye)

Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd İkbâl Sarıoğlu (Kocaeli Üniversitesi/ Türkiye)

Prof. Dr. Dilaver Düzgün (Atatürk Üniversitesi/Türkiye)

Doç. Dr. Fahri Maden (Kastamonu Üniversitesi/ Türkiye)

Doç. Dr. Faruk Dayı (Kastamonu Üniversitesi/Türkiye)

Prof. Dr. Fehim Bakırcı (Atatürk Üniversitesi/Türkiye)

Dr. Gülzira Zhaxyglova (Karabük Üniversitesi/ Türkiye)

Doç. Dr. Hayrettin Kesgingöz (Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi/Türkiye)

Prof. Dr. Hilmi Yüksel (Dokuz Eylül Üniversitesi/ Türkiye)

Doç. Dr. Hüseyin Karamelikli (Karabük Üniversitesi/ Türkiye)

Dr. Öğr. Üyesi İlker Kocamaz (Marmara Üniversitesi/Türkiye)

Prof. Dr. İsmail Demir (Atatürk Üniversitesi/ Türkiye)

Prof. Dr. İstiklâl Yaşar Vural (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi)



**Hakem Kurulu (Devam) / Board of Referees (Cont.)**

- Prof. Dr. Kerem Karabulut (Atatürk Üniversitesi/ Türkiye)
Prof. Dr. Mahmut Tekin (Selçuk Üniversitesi/ Türkiye)
Dr. Maiya Myrzabekova (Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Türkiye)
Prof. Dr. Mehmetgali Saribekov (Dulati Taraz Devlet Üniversitesi/Kazakistan)
Prof. Dr. Mehmet Topal (Amasya Üniversitesi/ Türkiye)
Doç. Dr. Metin Bayrak (Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi/Kırgızistan)
Dr. Öğr. Üyesi M. İhsan Çubukçu (Atatürk Üniversitesi/ Türkiye)
Prof. Dr. Muammer Zerenler (Selçuk Üniversitesi/Türkiye)
Dr. Öğr. Üyesi Muharrem Avcı (Kastamonu Üniversitesi/ Türkiye)
Prof. Dr. Muhsin Halis (Kocaeli Üniversitesi/ Türkiye)
Prof. Dr. Murat Nişancı (Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi/ Türkiye)
Doç. Dr. Nazım Kartal (Sinop Üniversitesi/ Türkiye)
Doç. Dr. Niyazi Gümüş (Bolu İzzet Baysal Üniversitesi/Türkiye)
Prof. Dr. Orhan Çağlayan (Bursa Teknik Üniversitesi/ Türkiye)
Prof. Dr. Osman Demirdöğen (Atatürk Üniversitesi/ Türkiye)
Doç. Dr. Ozodbek Karamatov (Onursal Üye/ Kazakistan)
Prof. Dr. Ömer Faruk İşcan (Atatürk Üniversitesi/ Türkiye)
Prof. Dr. Ömer Selçuk Emsen (Atatürk Üniversitesi/Türkiye)
Dr. Öğr. Üyesi Ömer Nasuhi Şahin (Bakırçay Üniversitesi/Türkiye)
Prof. Dr. Ramazan Erturgut (Akdeniz Üniversitesi/ Türkiye)
Doç. Dr. Üyesi Recep Özdirek (Kastamonu Üniversitesi/Türkiye)
Doç. Dr. Salih Memiş (Giresun Üniversitesi/ Türkiye)
Prof. Dr. Selami Özcan (Yalova Üniversitesi/Türkiye)
Prof. Dr. Selami Şimşek (Gümüşhane Üniversitesi/ Türkiye)



**Hakem Kurulu (Devam) / Board of Referees (Cont.)**

Prof. Dr. Selami Yıldız (Düzce Üniversitesi/Türkiye)

Doç. Dr. Selçuk Korucuk (Giresun Üniversitesi/ Türkiye)

Prof. Dr. Selim Başar (Anadolu Üniversitesi/Türkiye)

Dr. Öğr. Üyesi Selma Karabaş (Çankırı Karatekin Üniversitesi/Türkiye)

Doç. Dr. Serdar Yener (Sinop Üniversitesi/ Türkiye)

Prof. Dr. Serkan Dilek (Kastamonu Üniversitesi/ Türkiye)

Doç. Dr. Suat Hayri Şentürk (Gümüşhane Üniversitesi/Türkiye)

Doç. Dr. Şemsettin Kırış (Kastamonu Üniversitesi/Türkiye)

Dr. Öğr. Üyesi Şerafettin Keleş (Erzincan Üniversitesi/Türkiye)

Prof. Dr. Şükrü Yapraklı (Atatürk Üniversitesi/ Türkiye)

Doç. Dr. Turgut Bayramoğlu (Bayburt Üniversitesi/ Türkiye)

Doç. Dr. Yahya Yeşilyurt (Kastamonu Üniversitesi/ Türkiye)

Prof. Dr. Yaşar Bolat (Kastamonu Üniversitesi/ Türkiye)

Prof. Dr. Yılmaz Fidan (Balıkesir Üniversitesi/ Türkiye)

Doç. Dr. Yasin Uzuntarla (Sağlık Bilimleri Üniversitesi/ Türkiye)

Doç. Dr. Yusuf Öcel (Düzce Üniversitesi/ Türkiye)

Prof. Dr. Yusuf Sürmen (Karadeniz Teknik Üniversitesi/ Türkiye)

Prof. Dr. Zafer Ağdelen (Girne Amerikan Üniversitesi/ Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti)

Prof. Dr. Zehra Tan (Karabük Üniversitesi/ Türkiye)





Derginin Yayınlanma Amacı: Tini-SOS dergisi sosyal bilimler alanında özellikle yeni olan, bir uygulamayı yeni yöntemlerle analiz eden veya farklı alanlarda uygulayan, bilimsel araştırma makalelerini literatüre taşımak, bu anlamda bilim insanlarının çalışmalarını duyurabilmek ve sonucunda bilimin gelişmesine yardımcı olmak, ülkemizin ve genel olarak dünya insanının bilgiye erişimine ve neticesinde refahına katkı sağlamaktır.

Bu yapılırken, genç araştırmacıların araştırma istekliliklerini motive etme adına, benzeri yapılmış çalışmaların, farklı uygulama alanlarındaki örneklerine ilişkin uygulamalı araştırmalar da değerlendirilecektir.

Tini-sos'un vizyonu ise; dünya genelinde saygınlığı olan bir bilimsel dergi olabilmektir.

Derginin Kapsamı

The International New Issues in Social Sciences, uluslararası bilimsel, hakemli bir dergidir.

Tini-SOS dergisi, sosyal bilimler alanında, özellikle bilimsel ölçütlere uygun şekilde yapılandırılmış alan araştırmalarına dayalı bilimsel makaleleri değerlendirmek ve uygun ölçüleri sağlayan çalışmalarını yayınlamak üzere çalışmalarını yürütmektedir.





Purpose of Publication: Tini-SOS journal is to carry scientific, research articles which are especially new in social sciences, analyze an application with new methods or apply it in different fields. In this sense, to announce the work of scientists and as a result to help the development of science, and to contribute to the welfare of our country and the people of the world in general.

While doing this, in order to motivate young researchers' willingness to research, applied research will be evaluated on examples of similar studies in different application areas.

The vision of tini-sos is to be a respected scientific journal throughout the world.

Scope of the Journal

The International New Issues in Social Sciences, is international, Scientific, peer-reviewed Journal.

Tini-SOS journal is to evaluate scientific articles in the field of social sciences, especially based on field studies structured in accordance with scientific criteria, and conducts studies to publish studies that provide appropriate measures.





Etik Kurallar: Tini-SOS dergisi, yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmış makaleleri uygun hakemlik süreçlerinden geçirek yayımlamakta, bu süreçte etik kurallara azami riayet etmektedir. Etik kurul kararı gereken makalelerden Etik Kurul Raporu istenmektedir. Makalelerde Araştırma ve Yayın Etiğine uyulmaktadır.

Committee on Publication Ethics (COPE) standartlarına dikkat edilmektedir.

1. Çalışma tasarımı ve etik onayı: Araştırmalar iyi gerekçelendirilmeli, iyi planlanmalı,

uygun şekilde tasarlanarak etik olarak onaylanmalıdır.

2. Verilerin uygun analizi: Veriler süistimal edilmeden derlenmeli ve tahrif edilmeden analiz edilmelidir.

3. Yazarlık: Çalışmanın belli bir bölümüne belli ölçüde katkı sağlanmalıdır.

4. Çıkar çatışmaları: Daha sonra ortaya çıktığında yazarların kabul etmeyecekleri durumlar içermemelidir.

5. Akran değerlendirmesi: Editörler tarafından hakem kurulu dışında yazılı görüş sunmak üzere uzmanlar belirlenebilir.

6. Gereksiz yayın: Yayınlanmış bir yayın başka bir dilde de olsa tekrar yayınlanmaz.

7. İntihal: Bir başka yazarın eserinin tamamen veya kısmen kaynak göstermeksizin alınmasına kesinlikle rıza gösterilmez.

8. Editörlerin görevleri: Mevcut yapımızın üzerinde daha güçlü bir dergi yönetimi var etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak temel hedefimizdir.

9. Medya ilişkileri: tini-SOS'un yerel ve ulusal medyada, özellikle sosyal medyada görünürlüğüne çaba harcanmaktadır.

10. Reklam: tini-SOS'un tanıtımı bilim camiasında yapılmaya çalışılmakta, basılan dergi üniversite kütüphanelerine gönderilmektedir.





Ethical Rule: Tini-SOS magazine publishes articles prepared in accordance with the rules of publication ethics through appropriate refereeing processes and complies with the ethical rules in this process. Ethics Committee Report is requested from the articles as required by the ethics committee decision. Research and Publication Ethics are followed in the articles.

Committee on Publication Ethics (COPE) standards are observed.

1. **Study design and ethical approval:** Research should be well justified, well planned, properly designed and ethically approved.
2. **Appropriate analysis of data:** Data should be collected without abuse and analyzed without tampering.
3. **Authorship:** A certain amount of contribution should be made to a certain part of the study.
4. **Conflicts of interest:** It should not contain situations that authors will not accept when they occur later.
5. **Peer Review:** The editors may appoint experts to submit written comments outside the arbitral tribunal.
6. **Redundant publication:** A published publication is not republished, even in another language.
7. **Plagiarism:** It is strictly forbidden to take the work of another author completely or partially without referring to it.
8. **Duties of the editors:** Our main goal is to have a stronger magazine management on our existing structure and to make it sustainable.
9. **Media relations:** Efforts are made to ensure the visibility of tini-SOS in local and national media, particularly in social media.
10. **Advertisement:** Tini-SOS is being promoted in the scientific community, and journals are sent to university libraries.



**TINI-SOS Yazı Yayın Koşulları**

1. The International New Issues in Social Sciences (tini-SOS dergisi, uluslararası hakemli bir dergi olup yıllık olarak basılı ve elektronik ortamda yayınlanmaktadır (<https://dergipark.org.tr/tinisos>). Makaleler Türkçe, İngilizce veya Rusça dillerinde gönderilebilir.

2. tini-SOS dergisine gönderilen yazılar, daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere başka bir basılı/elektronik mecraaya sunulmamış olmalıdır. Böyle bir durumun tespiti halinde süreç iptal edilir. Makale sunum ücreti iade edilmez.

3. Makaleler, yazarlar tarafından dergipark üzerinden sisteme girilmelidir. Dergi editörlüğü ile makale sunum ve değerlendirme süreçlerine ilişkin tüm iletişim, mail üzerinden gerçekleştirilmelidir. Sistemde aksilik yaşanması halinde (tinissues@hotmail.com veya kucuktr@hotmail.com) adreslerine e posta gönderilmelidir. Telefonla bilgi verilmez.

4. tini-SOS dergisine sunulan makaleler öncelikle şekil ve içerik yönünden ön incelemeye tabi tutulmakta, uygun bulunan makaleler en az 2 hakeme sunulmaktadır.

5. tini-SOS 'a gönderilen makalelerin hakemlik sürecine girip girmeyeceği iki hafta içinde sonuçlandırılır. Ön İnceleme sonucunda iade edilmesine karar verilen makalelere ait makale sunum bedeli iade edilir.

6. Yayın Kurulu tarafından incelenen makalelere uygun bulunduğu takdirde hakem/ler tayin edilmektedir. Hakem/ler'den gelen raporlar doğrultusunda, makalenin yayınlanmasına, rapor çerçevesinde yazar/lar'dan düzeltme, ek bilgi ve kısaltma istenmesine veya yayınlanmamasına karar verilmekte ve bu karar yazar/lar'a bildirilmektedir.

7. Gönderilen yazılar 1 satır aralıklı, paragraf aralığı önce 0 nk sonra 6 nk, tablo ve şekillerle birlikte en çok 25 sayfa, A4 veya A5 olmayıp özel boyut 16x24 cm sayfası boyutunda, üstten ve alttan 3 cm., soldan ve sağdan 2 cm. boşluk olmalıdır. Yazı 10 puntoda, özet 9 punto ve Palatino Linotype, sola yaslı, Türkçe font kullanılarak hazırlanmalıdır. Şekil şartlarına veya dergi içeriğine uymayan yazılar ön inceleme sonrasında tini-SOS Dergisince hakemlere gönderilmeden yazar/lar'a iade edilir.





8. TINI'ya gönderilen makalelerin şekil, grafik ve tabloların derginin belirttiği formata uygun olması gereklidir. Dipnotlar, grafikler ve tablolar olabildiğince atıf yapılan sayfada veya hemen devamında yer almalıdır. Metne konan tablolar yazılım programı çıktısı olarak konmamalı, sonuçları yazar/lar kendileri tablo haline getirmelidir. Grafik, şekil ve tablolar dergi yazım boyutunda olmalıdır.

9. Tablo ve makale isimleri üstte, şekil ve grafik isimleri altta yer almalıdır. Yazı büyüklüğü ve girintiler yazım kuralları ile aynıdır. Şekil 1. veya Tablo 1: biçimi kullanılabilir.

10. Gönderilen bütün makalelerin başında, Türkçe başlık, Türkçe özet, İngilizce başlık, İngilizce özet yer almalıdır. Özet kısımları 120-150 kelime arasında olmalıdır. Özetlerde; amaç, kapsam, yöntem, bulgular ve sonuç bilgilerinin yer almasına özen gösterilmelidir. Özet kısımlarının altında anahtar kelimeler (keywords) İngilizce ve Türkçe olarak yazılmalıdır. Özetlerde kısaltma kullanılmamalıdır.

11. tini-SOS'a gönderilecek makaleler, yazar isimli ve isimsiz olmak üzere iki word dosyası biçiminde dergipark sistemine yüklenmelidir. Aynı sayfaya telif hakkı formuyla birlikte İntihal Raporu (en fazla %20) ve gerekiyorsa Etik Kurulu Raporu eklenmelidir.

12. Yazar isimleri makale başlığının hemen altında yer almalı, kariyer, kurum, adres ve mail bilgileri dipnotta bu sırayla verilmelidir.

13. Gönderilen makalelerde mutlaka, iki rakamlı düzeyde (örneğin; Q11) en az bir, en fazla üç adet jel (journal of economic literature) sınıflaması yapılmalıdır. Makalenin konu başlığına göre seçilmesi gereken jel sınıflamaları için http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html adresinden yararlanılabilir.

14. Tüm yazılar; Amerikan Psikologlar Birliği (American Psychological Association, APA) tarafından yayınlanan "The publication manual of the American Psychological Association (5th edition), 2001" isimli kaynakta belirtilen yazım ilkelerine uygun olarak yazılmalıdır. Bu kaynak genelde üniversite kütüphanelerinde kolaylıkla bulunabilen bir materyaldir ve yazım kuralları ile ilgili çok sayıda örnek bulunmaktadır.

15. Makalelerde Türk Dil Kurumu'nun (TDK yazım kılavuzu ve yazım kuralları örnek alınmalıdır. Detaylı bilgi için TDK'nun web sayfasına bakınız: www.tdk.gov.tr. Yabancı sözcükler yerine olabildiğince Türkçe





sözlükler kullanılmalıdır. Türkçe'de alışılmamış sözcükler kullanılırken ilk geçtiği yerde yabancı dildeki karşılığı parantez içinde verilebilir.

16. Metinde kaynaklara atıfta bulunurken isim (tarih) biçimine, kaynak gösterirken (isim, tarih: sayfa no) (Küçük, 2015: 327) biçimine uyulmalıdır. Birden fazla esere atıfta bulunuluyorsa aynı parantez içinde virgülle ayırmak suretiyle bütün kaynaklar peş peşe yazılmalıdır. Ayna yazarın aynı yıldaki ikinci ve üçüncü eseri için (2010a) ve (2010b) biçiminde harfler konmalıdır. Birden fazla yazarlı atıflarda eğer iki yazar varsa iki yazarın soy isimleri birlikte yazılmalı (Demir ve Soylu, 2015: 45), üç ve daha fazla yazarlı atıflarda ise (Efe vd., 2015: 43) biçiminde gösterim esas olmalıdır.

17. Ayrıca makalenin sonunda Soyisim, isim, tarih, Çalışma Adı, Yayınlandığı Eser ve Yer Bilgilerinin bu sırayla yer aldığı bir **Kaynakça** hazırlanmalıdır.

Küçük, Orhan (2014) Lojistik İlkeleri ve Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Demirdöğen, Osman ve Küçük, Orhan (2014), **Üretim İşlem Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayınevi.

Pervaiz, Ahmed K. and Mohammed Rafiq, (1998), "Integrated Benchmarking: A Holistic Examination of Select Techniques For Benchmarking Analysis", *Benchmarking For Quality Management & Technology*, MCB University Press, Vol: 5, No. 3, ss. 201-225.

Fidan, Yılmaz ve diğerleri (2009), **Sorulu Cevaplı Temel Dini Bilgiler**, İstanbul: Mart Matbaacılık Yayınları.

Schellhase, R. and others (2000), "Customer Satisfaction in Business-to-Business Marketing: The Case of Retail Organizations and Their Suppliers", *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 15, 2/3.

Bayram, Güngör ve Şentürk, Suat Hayri (2003), "Hazar Enerji Kaynakları ve Bölge Ekonomileri Açısından Önemi", **Yakın Dönem Güç Mücadeleleri İşığında Orta Asya Gerçeği**, (67-90), Ankara: Gündoğan Yayınları. (Kitapta bölüm)

Karancı, Ahmet (Ed.) (1997), **Farklılıkla Yaşamak Aile ve Toplumun Farklı Gereksinimleri Olan Bireylerle Birlikteliği**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Müellif: Saîd b. Ali el-Kahtânî (2009), **Kitap ve Sünnet'ten Şifa Duaları** (Çev.: M. Rahmi Telkenaroğlu), Tercüme ve Tahrir Çalışması, Konya: Hüner





Yayınları.

Türkiye İstatistik Kurumu (1996), **Küçük Ölçekli İmalat Sanayi İstatistikleri**, Ankara: TÜİK Matbaası.

Dumlu, Emrullah, (2010), "İslam'ın İlk Dönemlerindeki Uygulamalar Ekseninde Kamusal Bir Gelir Olarak Zekât", **Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 33, 91- 116.

Şimşek, Selami (2005), "Keşanlı Süleyman Zâfi ve XVIII. Asırda Celvetilik", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güllüpunar, Hasan (2010), "Halkla İlişkiler Sosyal Sorumluluk İlkesi: Kamu Kuruluşları Yaklaşımı Bakımından Konya Büyükşehir Belediyesi Örnekleri", **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, 1(1), <http://sbedergi.gumushane.edu.tr/sayilocakk.html>, (12.12.2011).

Yayla, Yıldızhan (1991), "Anayasa" **Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi** içinde, 3, (164-194), İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı.

Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (2011), **T.C. Resmi Gazete**, 6111, 25 Şubat 2011.

Kılıç, Adem - Şafak, Burhan Asaf (Yapımcı), Kılıç, Adem (Yönetmen) (2011), **Sümela'nın Şifresi Temel**, Türkiye: Üçgen Yapım Evi.

18. Makale sunum bedeli 2022 yılı için 350 TL olup makalenin dergiye gönderildiği anda hesaba aktarılması gerekmektedir. TINI'ya gönderilen ve hakemlik sürecine giren makalelerin sunum ücreti, makale yayımlansın-yayımlanmasın iade edilmez.

19. Makalelerde dile getirilen düşüncelerden yazarları sorumludur.

20. Dergide yayımlanması kabul edilen ve yayımlanan yazıların yazılı ve elektronik ortamda tüm yayın hakları TINI'ya aittir. Sadece kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

21. Tini-SOS dergisinin basılan her sayısı o ilde hizmet veren yerel kütüphane aracılığıyla Kültür ve Turizm Bakanlığına sunulmakta ve dönüşümlü olarak üniversite kütüphanelerine gönderilmektedir.





TINI-SOS Editorial Terms

1. The International Journal of New Issues in Social Sciences (tini) is an international referee journal published in print and electronic media annually published (<https://dergipark.org.tr/tinisos>). Articles can be sent in Turkish, English and Russian.

2. Articles submitted to timbre magazine should not have been published anywhere before and submitted to any other printed/electronic media for publication. If such a situation is determined, the process is cancelled. Article presentation fee is non-refundable.

3. Articles must be entered into the system by the authors through Dergipark. All communication regarding the journal editorial and article submission and evaluation processes should be done via e-mail. In case of any problems in the system, an e-mail should be sent to (tinissues@hotmail.com or kucuktr@hotmail.com). No information is given over the phone.

4. Articles submitted to tini journal are subject to preliminary review primarily in terms of shape and content, and articles found appropriate are presented to at least 2 referees.

5. It is concluded within two weeks whether the articles submitted to Tini will enter the refereeing process. As a result of the preliminary examination, the price of the article presentation for the articles decided to be returned is returned.

6. If the articles reviewed by the editorial board are found to be appropriate, the referee/s are appointed. In accordance with the reports from the referee/s, it is decided that the article will be published, the author/s will be asked for correction, additional information and shortening within the framework of the report or it will not be published and this decision will be notified to the author/s.

7. 1 line spacing, paragraph spacing before 0 nk after 6 nk, tables and shapes with up to 25 pages, A4 or A5 not special size 16x24 cm page size, 3 cm from the top and bottom, from left and from the right 2 cm. there should be space. Writing 10 Punto, abstract 9,5 Punto Palatino Linotype, left-leaning, should be prepared using Turkish font. Articles that do not comply with the terms of the form or the content of the Journal are returned to the authors/s without being sent to the referees by Tini Journal after the





preliminary examination.

8. The figures, graphics, and tables of the articles submitted to tin are required to conform to the format specified by the journal. Footnotes, charts and tables should be included on the cited page as much as possible or immediately afterwards. The tables that are put into the text should not be put as software program output, the authors should make the results themselves into tables. Graphics, shapes and tables should be the size of the journal spelling.

xvii

9. Table and Article names should be placed at the top, shape and graphic names should be placed at the bottom. Writing size and indentations are the same as spelling rules. Figure 1. or Table 1: format can be used.

10. At the beginning of all the articles submitted, Turkish title, Turkish abstract, English title, English abstract should be included. The summary parts should be between 120-150 words. In the summaries, care should be taken to include objective, scope, method, findings and conclusion information. Keywords should be written in English/Russian and Turkish below the summary sections. Abbreviations should not be used in abstracts.

11. The articles to be sent to tini-SOS should be uploaded to the Dergipark system in two word files, with the author's name and without the author's name. Plagiarism Report (maximum 20%) and, if necessary, Ethics Committee Report should be attached to the same page with the copyright form.

12. The names of the authors should be placed immediately below the title of the article and the career, institution, address and mail information should be given in this order in the footnote.

13. Articles submitted must be classified at least one (e.g., Q11) and up to three (journal of economic literature) at a two-figure level. For gel classifications to be selected according to the topic of the article

http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html available at.

14. All articles must be written in accordance with the writing principles stated in the source "The publication manual of the American Psychological Association (5th edition), 2001", published by the American Psychological Association (APA). This resource is generally readily available in university libraries, and there are numerous examples of spelling rules.





15. In the articles, the Turkish language institution (TDK spelling guide and spelling rules should be taken as an example. For more information, see TDK's Web page: www.tdk.gov.tr . Instead of foreign words, Turkish dictionaries should be used as much as possible. When using unconventional words in Turkish, its equivalent in foreign language can be given in parentheses where it first appears.

16. The name (date) format should be followed when referring to sources in the text, and the format should be followed when referring to sources (name, date: Page no) (Küçük, 2015: 327). If more than one work is referred to, all resources must be written one after the other, separated by commas in the same parenthesis. For the Mirror author's second and Third work in the same year, letters must be put in the form (2010a) and (2010b). In references with more than one author, If there are two authors, the genealogical names of the two authors should be co-authored (iron and Noble, 2015: 45), while in references with three and more authors (Efe et al., 2015: 43) in the format notation should be essential.

17. In addition, at the end of the article, A Bibliography should be prepared in which the surname, name, date, working name, published work and place information are included in this order.

Küçük, Orhan (2014) *Lojistik İlkeleri ve Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Demirdöğen, Osman ve Küçük, Orhan (2014), *Üretim İşlem Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayınevi.

Pervaiz, Ahmed K. and Mohammed Rafiq, (1998), "Integrated Benchmarking: A Holistic Examination of Select Techniques For Benchmarking Analysis", *Benchmarking For Quality Management & Technology*, MCB University Press, Vol: 5, No. 3, ss. 201-225.

Fidan, Yılmaz ve diğerleri (2009), *Sorulu Cevaplı Temel Dini Bilgiler*, İstanbul: Mart Matbaacılık Yayınları.

Bayram, Güngör ve Şentürk, Suat Hayri (2003), "Hazar Enerji Kaynakları ve Bölge Ekonomileri Açısından Önemi", *Yakın Dönem Güç Mücadeleleri Işığında Orta Asya Gerçeği*, (67-90), Ankara: Gündoğan Yayınları. (Kitapta bölüm)

Karancı, Ahmet (Ed.) (1997), *Farklılıkla Yaşamak Aile ve Toplumun Farklı Gereksinimleri Olan Bireylerle Birlikteliği*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.





Müellif: Saîd b. Ali el-Kahtânî (2009), **Kitap ve Sünnet'ten Şifa Duaları** (Çev.: M. Rahmi Telkenaroğlu), Tercüme ve Tahrir Çalışması, Konya: Hüner Yayınları.

Türkiye İstatistik Kurumu (1996), **Küçük Ölçekli İmalat Sanayi İstatistikleri**, Ankara: TÜİK Matbaası.

Dumlu, Emrullah, (2010), "İslam'ın İlk Dönemlerindeki Uygulamalar Ekseninde Kamusal Bir Gelir Olarak Zekât", **Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 33, 91- 116.

xix

Schellhase, R. and others (2000), "Customer Satisfaction in Business-to-Business Marketing: The Case of Retail Organizations and Their Suppliers", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, 2/3.

Şimşek, Selami (2005), "Keşanlı Süleyman Zâtî ve XVIII. Asırda Celvetîlik", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güllüpunar, Hasan (2010), "Halkla İlişkiler Sosyal Sorumluluk İlkesi: Kamu Kuruluşları Yaklaşımı Bakımından Konya Büyükşehir Belediyesi Örnekleri", **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, 1(1), <http://sbedergi.gumushane.edu.tr/sayi1ocakk.html>, (12.12.2011).

Yayla, Yıldızhan (1991), "Anayasa" **Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi** içinde, 3, (164-194), İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı.

Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (2011), **T.C. Resmi Gazete**, 6111, 25 Şubat 2011.

Kılıç, Adem - Şafak, Burhan Asaf (Yapımcı), Kılıç, Adem (Yönetmen) (2011), **Sümela'nın Şifresi Temel**, Türkiye: Üçgen Yapım Evi.

18. The article presentation cost is TL 350 for the year 2022 and should be taken into account as soon as the article is sent to the journal. The presentation fee of the articles submitted to Timi and submitted to the refereeing process shall not be refunded until the article has been published.

19. It's authors are responsible for the thoughts expressed in the articles.

20. All publication rights in written and electronic media of the





articles that are accepted to be published in the journal belong to Tini. The source can be cited only by showing.

21. Each printed issue of Tini journal is presented to the Ministry of Culture and Tourism through the local library serving that province and is alternately sent to university libraries.





CONTENTS

Year: 2022

Winter

Volume: 10

Number: 2

<u>Article and Authors/Makale ve Yazarlar</u>	<u>Page/Sayfa</u>
Hussin R. A. Elzawi (<i>Araştırma makalesi</i>) A Comparison of An Education Organizational Structure: Libya and Qatar (<i>Bir Eğitim Organizasyon Yapısının Karşılaştırılması: Libya ve Katar</i>)	149-172
Balgasem Ali Almasrati (<i>Araştırma makalesi</i>) The Relationship Between Logistics Performance and Business Performance (<i>Lojistik Performansı ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki</i>)	173-193
Omar M. Elramalli (<i>Araştırma makalesi</i>) Örgüt Kültürü, İşgören Performansı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi (<i>Determining Relationship Among Organizational Culture, Employee Performance and Business Performance</i>)	195-220





CONTENTS

Year: 2022

Winter

Volume: 10

Number: 2

<u>Article and Authors/Makale ve Yazarlar</u>	<u>Page/Sayfa</u>
Abdulkadir ALBEZ (<i>Araştırma makalesi</i>) Malzeme Akış Maliyet Muhasebesi Uygulama Adımları, Hedef ve İlkeler (<i>Material Flow Cost Accounting Implementation Steps, Objectives and Principles</i>)	221-246
Güneş Han Salihoğlu (<i>Araştırma makalesi</i>) Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (<i>A Research To Determine The Effect of Psychological Contract violation On Organizational Silence</i>)	247-262
Selami Özcan ve Hakan Yılseli (<i>Araştırma makalesi</i>) Tekstil Sektöründe 5S Uygulaması: Bir Vaka Çalışması Örneği (<i>5S Application in Textile Industry: A Case Study</i>)	263-280





A Comparison of an Education Organizational Structure: Libya and Qatar

Hussin R. A. Elzawi

Business Department PhD Student, Kastamonu University, Turkey

helzawi@ogr.kastamonu.edu.tr

orcid: 0000-0001-8490-0409

Year: 2022 Winter

Number: 10

Volume: 2

pp: 149-172

Makalenin Geliş Tarihi: 21/11/2021

Kabul Tarihi: 28/06/2022

Makalenin Türü: Araştırma makalesi

Doi: 10.5281/zenado.6772988

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş, telif devir belgesi ve intihal içermediğine ilişkin rapor ve gerekliyse Etik Kurulu Raporu sisteme yüklenmiştir. / This article was reviewed by at least two referees, a copyright transfer document and a report indicating that it does not contain plagiarism and, if necessary, the Ethics Committee Report were uploaded to the system.





A Comparison of an Education Organizational Structure: Libya and Qatar

Hussin R. A. Elzawi

Abstract

The organizations created the structures to coordinate the activities of work factors and control the member performance. Organizational structure is shown in organizational chart. Organizational structure is a way or method by which organizational activities are divided, organized and coordinated.

Currently, an education systems have been undergoing a long process of restructuring to meet the needs of students and teachers in order to develop the education system and the most important elements that must be focused on is organizational structure. This paper presents an essential differences of the organizational structure regarding an education in order to achieve the desired results. The organizational structure of the Libyan and Qatar Ministries of Education was chosen as a case study. The paper starts with an introduction to the reasons for concentrating on the organizational structure then the methodology used in this study was clarified. Besides, the educational system and organizational structure were then explained in both Libya and Qatar. Research shows that there is a significant problem in Libya education structure. This means, there is an urgent need to address this by creating a modern structure. Further, the discussion section, in which the researchers highlights the main differences between the two organizational structures. As well as, they propose a new structure for Libyan education.

Finally, the importance of organizational structure in education sector was focused in order to achieve its goals. Also, it highlights some significant issues in this subject which should be discussed in the future.

Keywords : Organizational structure, organization theory, education organizational structures

Jel Code: M12

Bir Eğitim Organizasyon Yapısının Karşılaştırılması: Libya ve Katar

Öz

Kuruluşlar, iş faktörlerinin faaliyetlerini koordine etmek ve üye performansını kontrol etmek için yapılar oluşturdu. Organizasyon yapısı organizasyon şemasında gösterilmektedir. Örgütsel yapı, örgütsel faaliyetlerin bölündüğü, organize edildiği ve koordine edildiği bir yol veya yöntemdir. Halihazırda bir eğitim sistemi, eğitim sistemini geliştirmek için öğrenci ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için uzun bir yeniden yapılanma sürecinden geçmektedir ve üzerinde durulması gereken en





önemli unsur örgütsel yapıdır.

Bu makale, istenen sonuçları elde etmek için bir eğitimle ilgili organizasyon yapısının temel farklılıklarını sunmaktadır. Libya ve Katar Eğitim Bakanlıklarının organizasyon yapısı örnek olay olarak seçilmiştir. Makale, organizasyonel yapı üzerinde yoğunlaşmanın nedenlerine bir giriş ile başlamaktadır, ardından bu çalışmada kullanılan metodoloji açıklığa kavuşturulmuştur. Ayrıca hem Libya'da hem de Katar'da eğitim sistemi ve teşkilat yapısı anlatılmıştır. Araştırmalar, Libya eğitim yapısında önemli bir sorun olduğunu gösteriyor. Demek ki modern bir yapı oluşturarak buna acilen ihtiyaç var. Ayrıca, araştırmacıların iki organizasyon yapısı arasındaki temel farklılıkları vurguladığı tartışma bölümü. Ayrıca Libya eğitimi için yeni bir yapı öneriyorlar.

Son olarak, eğitim sektöründe organizasyon yapısının önemi, hedeflerine ulaşmak için üzerinde durulmuştur. Ayrıca, bu konuda gelecekte tartışılması gereken bazı önemli konulara da dikkat çekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt yapısı, örgüt kuramı, eğitim örgüt yapıları

Jel Kodu: M12

1. Introduction

Organization theory is an important concept that should know by all who wants to develop their organizations. In order to know what it would be like to think like an organization and to make their organizations understandable, they must learn this idea. For the survival of an organization, adaptation and change are important. Organizations need to adapt both their activities according to the evolving world and their organizational frameworks according to new operating models (Burnes, 2004). In academic and technical journals and professional blogs, academics, consulting firms or individual consultants address a shift in organizational structure and how it affects the growth of businesses and organizations. Thus, the purpose of this study is to compare the structures of the Libyan and Qatar Ministries of Education. Three research questions lead the research:

- * What is the impact of organizational structure on organizations?
- * What is the type of an organizational structure can be used in education sector?
- * What are the fundamental differences in designing the organizational structure in both Libyan and Qatari education?

The analysis employs a case study approach, and studies a change in organizational structure in the both countries.





2. Organization Theory

Theory is "a plan or scheme existing in the mind only, but based on principles verifiable by experiment or observation" and organization theory is pluralist, with many ideas competing for attention, emanating from contrasting beliefs about the nature of organization" (Bolman and Deal 1991). Other definition of organization theory is the study of how organizations function and how they affect and are affected by the environment in which they operate. Figure (1) shows the main concept of an organization theory.

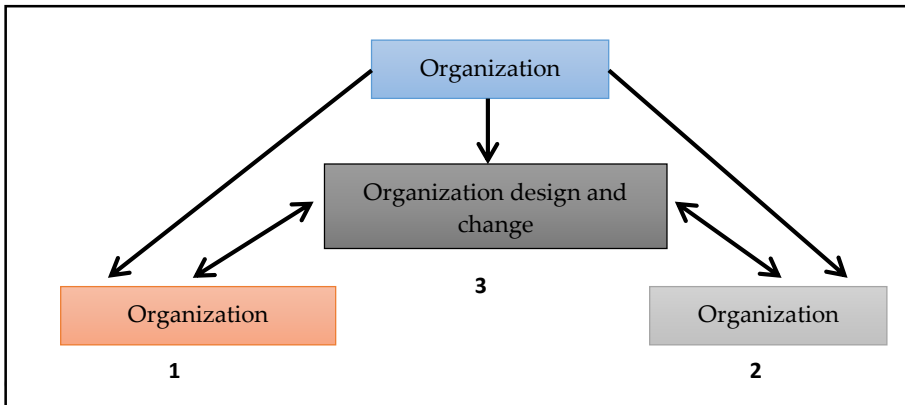


Figure 1: Concept of Organization Theory

The formal system of task and authority relationships that control how people coordinate their actions and use resources to achieve organizational goals.

Organization Culture

The set of shared values and norms that controls organizational members interactions with each other and with suppliers, customers and other people outside the organization.



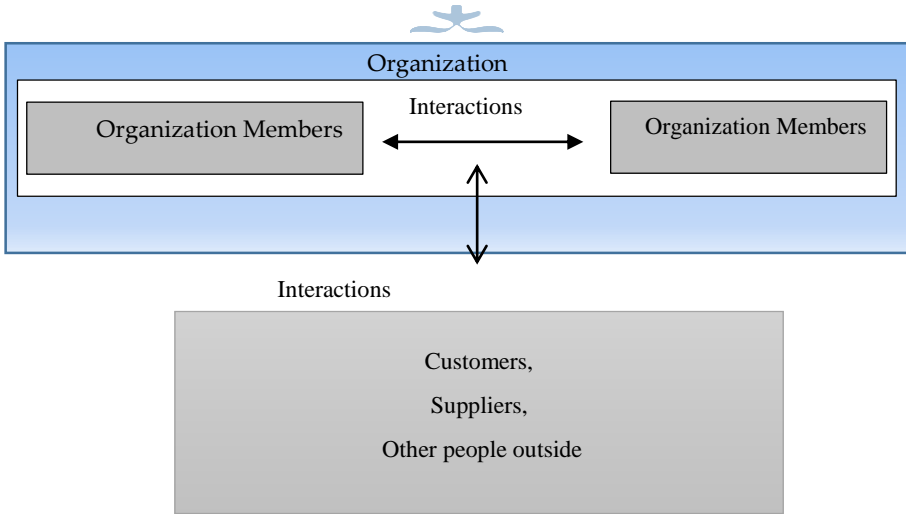


Figure 2: Organization Culture

Organization design and change

The process by which managers select and manage aspects of structure and culture so that an organization can control the activities necessary to achieve goals.

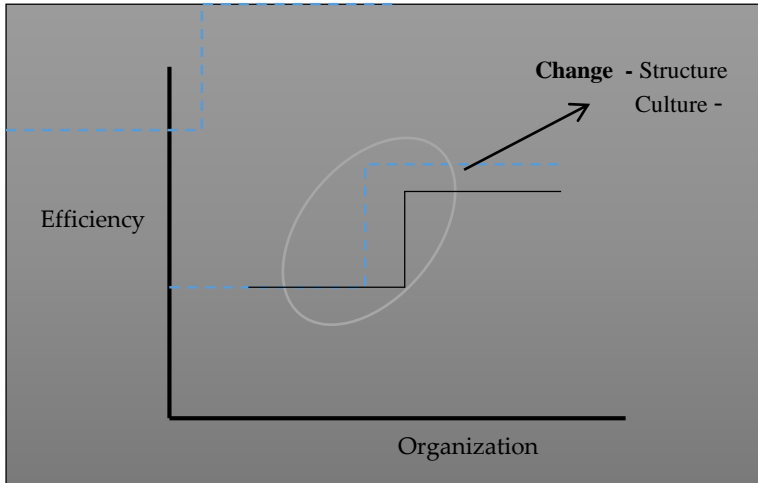


Figure 3: Organization Change



2.1. Classic Organizational Theory

The Classical Theory is the traditional theory, wherein more emphasis is on the organization rather than the employees working therein. According to the classical theory, the organization is considered as a machine and the human beings as different components/parts of that machine (Classical Theory, 2016).

2.2. Bureaucratic Organizational Theory

Bureaucratic administration means fundamentally the exercise of control on the basis of knowledge (Weber, 1995). For the sociologist, power is principally exemplified within organizations by the process of control. Max Weber distinguished between authority and power by defining the latter as any relationship within which one person could impose his will, regardless of any resistance from the other, whereas authority existed when there was a belief in the legitimacy of that power.

2.3. Human Relations Organization Theory

Studies confirmed that the importance of people for productivity not machines. The human relations management theory is a researched belief that people desire to be part of a supportive team that facilitates development and growth (Jackson, 1982).

2.4. Importance of organizations

Organizations are systems that adapt to or control the environment as a means to achieve the goals of dominant stakeholders and serve the community. The importance of organizations can be summarized in the following:

- Bring together resources to achieve desired goals and outcomes
- Produce goods and services efficiently
- Facilitate innovation
- Use modern manufacturing and information technologies
- Adapt to and influence a changing environment
- Create value for owners, customers, and employees
- Accommodate ongoing challenges in today's society (Rezayian, 2005).





3. Organization Structure

Organizational structure affects the behavior of firms through at least two channels. First, structure can have an effect on companywide measures of performance, such as profitability or speed in adopting productivity enhancing innovations (Stephen, 2014). Organizational structure is the framework of the relations on jobs, systems, operating process, people and groups making efforts to achieve the goals. There are many different opinions and definitions on organizational structure. Structure in one sense is the arrangement of duties use for the work to be done. This is best represented by the organization chart. In an- other sense, “structure is the architecture of business competence, leadership, talent, functional relationships and arrangement” (Organizational Structure , 2011).

3.1 Principles of Organizational Structures

Organizational structure is manifested in organizational chart. In planning organizational structure, there are three principles. Firstly, organizational structure determines formal relations and reporting in organization and it shows the number of levels in the hierarchy and it defines the span of the control of managers. Secondly, organizational structure determines the position of people as working in group in a unit and it divides the units in the entire organization. Thirdly, organizational structure includes the design of systems by which all units are coordinated and effective relation in organization is guaranteed. Organizational structure can be affected by goals, strategy, environment, technology, organization size. These variables are key and content-based and indicate the entire organization and its position between the organization and environment. (Rabinz, 2012).

3.2. Main Features of a Good Organization Structure

According to Priyali,2020 that the most important features of a Good Organization Structure are:

Simplicity: The structure of an organization should be fundamentally clear. It implies that the system should include the simplest possible framework that will accomplish the goals intended with due focus on economic and efficient means of achieving the company's aim. This would ensure an economy of effort, decrease operating costs, and reduce all potential issues due to the complexity of the complicated system that can arise from poor communication. In a specific matter, each person in the organization should





be clear about whom he has to consult with. There are also too many layers, lines of communication, and committees that create more problems than solving them. Ideally speaking, their numbers and locations should be focused on operational needs in the organization.

Flexibility and Continuity: Not for today or tomorrow, but for the far future, the organizer should build the framework. As such, consistency must be preserved over the course of time in the organizational structure. However, because the structure of the organization is dependent on circumstances and these are not set, but change with time, there is also a need to incorporate the changes in the organizational structure. The framework should therefore be sufficiently adaptable to provide the ability to accommodate adjustments where they are required.

Clear Line of Authority: Whatever type of structure is followed, there should be consistent lines of authority that run in horizontal directions or from top to bottom. It means that one should be very specific about what he is supposed to do or contribute and what relationships at his official level should be maintained by him. Frictions and inefficiencies arise from the inability to explain the lines of authority. Sometimes, the question of authority of a department or division occurs in the bureaucratic system adopted by government agencies, and the job suffers.

Application of Ultimate Authority: It suggests that, although some of the work is assigned to his subordinates by a superior manager, he is ultimately responsible for the achievement of the total work. Therefore, he is accountable for his own job as well as for the work his subordinates perform. If this principle is applied, it means that every person has dual responsibility; responsibility for his or her own job and that for the work of his or her subordinates. As a whole, a boss is accountable for his superior's overall job allocated to him.

Proper Delegation of Authority: Only when there is proper delegation of authority at different levels of the company can the idea of ultimate authority be successful. Authority delegation applies to a manager's approval to make such decisions. In organizational existence, a common issue is that managers frequently struggle to delegate sufficient authority and suffer from numerous problems. Such issues may be in the form of decision bottlenecks, delays in decision-making, increased pressure on decision-making managers at higher levels, etc. All these variables adversely impact organizational effectiveness.





Appropriate delegation of authority can solve these problems.

Unity of Command and Direction: It should be accompanied by the principles of unity of command and direction. Unity of command means that only one superior can get orders and instructions from one person. The idea of 'one plan for one guy' refers to unity of direction. Every position in an organization that has the same purpose must be allocated to a single individual. Hence, it is possible to group the actions and functions of the same sort together. In carrying out the operations, this offers clarification.

Minimum Possible Managerial Levels: There should be mini-mum managerial levels as far as possible, greater the number of managerial levels, longer the line of contact in the command chain, causing delay and distortion issues. In addition, in the organization, more administrative levels raise costs. While it may not be realistic to indicate how many management levels may exist in an organization, it is possible to adopt the concept of mini-mum levels.

Proper Emphasis on Staff: Line roles should be segregated from staff functions and essential staff operations should be given sufficient focus. This is key, particularly in large organizations. A line behavior is what specifically serves the organizational objectives; for example, manufacturing operations in a production concern. On the other hand, the contribution of staff operations is indirect, that is, they help to carry out the line operations in order to achieve the organizational objectives. The duties of employees may be personnel, accounting, etc. To run the company smoothly, both of these operations should be clearly spelled out.

Provision for Top Management: The shareholders are usually oblivious to the company's daily affairs in the corporate style of organization. Likewise, the members of the board of directors do not meet frequently either. A connection between the daily management team and the representatives of the board and the shareholders should therefore be given. The structure of the organization should explicitly define how these top management groups will be active in company management and exert control over its functioning.

3.3 Organizational Structures Types

Two types of structures are often considered by organizational theorists: physical and social structures. Physical structure refers to the relationships between organizational physical elements such as structures and geographical locations where the work is carried out (business). In





organization theory, Social structure refers in organizational theory to the relationships between social elements, such as persons, roles and organizational units, departments and sectors. The types of organizational structures such as :

Simple structure: This is a set of versatile relationships and has low complexity owing to minimal separation. With a focus on leaders, the representatives of such an entity will design organizational charts and there is no need for formality. Mutual agreement is carried out in view of the responsibilities or management order, and cooperation and monitoring are direct and informal.



Figure 4: Simple Organization Structure

Functional structure: Centered on a basic framework, the company is managed with increased complexity. Typically, functional structure is used as a method to satisfy the increasing separation needs. This is called a function, as the tasks are categorized in this system based on the conceptual similarity of the functions of the job. Roles that are built on the basis of dependent roles and common goals. Re-work of activities is restricted in the functional framework and this structure is productive. The aim of this plan is to optimize the saving scale of specialization.

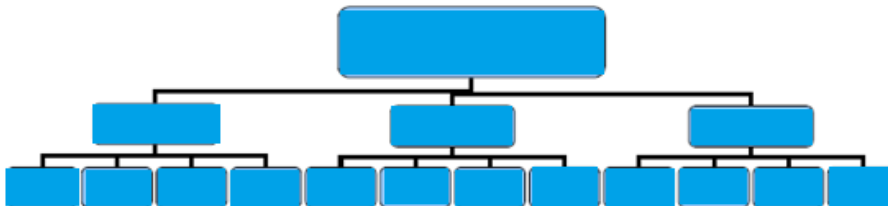


Figure 5: Functional Organization Structure





Multidivisional structure: It is a set of distinct functional structures that represent a central nucleus. The management of daily operations is responsible for each functional structure. The central staff is responsible for monitoring and maintaining the relationship between organizations and the community and policy.

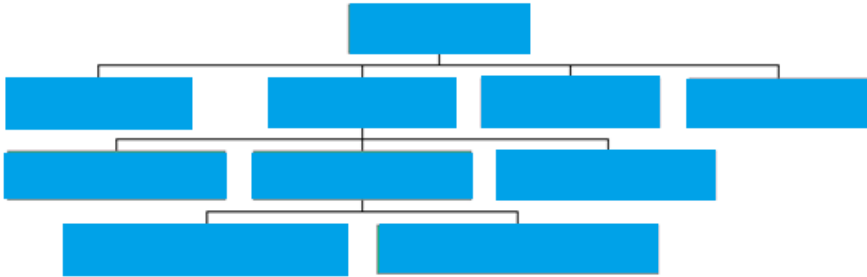


Figure 6: Multidivisional Organization Structure

Bureaucracy: Generally, the main principle or cornerstone of computer bureaucracy is the determination of standards, creation, convergence of work methods as called standardization. These organizations and offices rely on standardization of methods and work methods for communication and good supervision if you are visiting banks, chain stores, tax offices, health offices, firefighting.

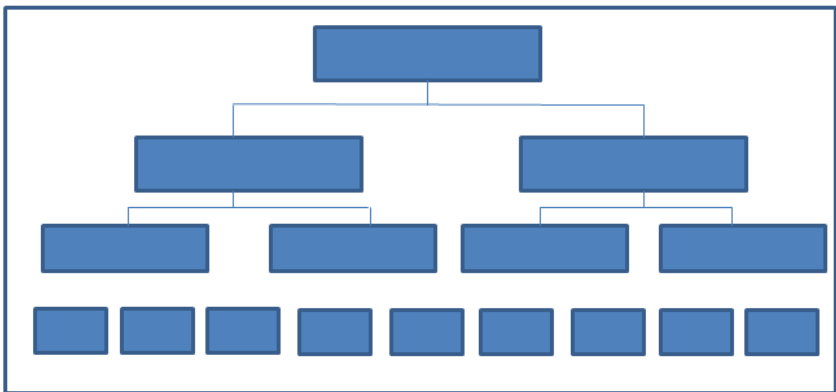


Figure 7: Bureaucracy Organizational Structure





4. Methodology

Purpose or aim is important in terms of strategic planning, and what the organization wants to achieve in the future, financial and all intangible gains (Küçük, 2022: 353). The aim of this study is to compare the educational organization structure of the two countries.

The methodology used in this study was qualitative (Küçük, 2016, 2021). Therefore, in order to provide an independent source of information about the samples of this study, two Ministries of Education were selected to study their organizational structure. They are Qatar ministry of education and the Libyan Ministry of Education. The reason for this choice is that Qatar is the first in the quality of education system in the Arab world and fourth in the world, while Libya is not within the quality Indicator of education.

Therefore, the researchers decided to study the organizational structure of them and to find out difference between them. In order to answer research questions. The study selected two organizations in education sector that changed their organizational structure.

5. Qatari Education

One of the most critical pillars of the Qatar National Vision 2030, which aims to develop a diversified knowledge-based economy, is education in Qatar. The Ministry of Education, as the body responsible for setting educational policies in the country, aims to build a generation of critical, confident and innovative thinkers, dependent on themselves, working hard, committed and armed with the skills of the twenty-first century to succeed in their scientific and professional lives (Qatar MoE,2020).

5.1 Education System

Human and social capital are the most significant pillars of sustainable development and eventual economic, social and political transformation for the future of all communities through a high-quality and purposeful education system. As in the case of Qatar, significant human capital investments have been made to increase the skills of people and boost the quality of life. However, no high quality steps have been taken in terms of academic results, college enrollment and labor market success in education, considering the progressive trends in economic growth. In 2001, a detailed study of primary and secondary education found that the education system





was stagnant and unchallenging, leaving many students bored and providing no space for interaction between student and teacher, heavily dependent on rote memorization.

In particular, a top-down management structure with communication shortcomings and a shared educational vision are handled by the system. Regarding the investment, teachers received very low payments and there was insufficient professional growth. Schools were also in poor condition and overcrowded classrooms were present.

After recognizing the shortages in the education sector, Qatar initiated a new reform campaign in 2002, focusing largely on student-centered practice and pedagogy with the expectation that it would happen no matter what else. In order to do this, from grade one to twelve, new organizational structure and new curriculum criteria were set, especially in mathematics, science, English, and Arabic, and the basic educational components of a standard-based system had to be put in place. The new act forced both students and teachers to take on different positions than they had been accustomed to before (Muammer, 2016). The education system in Qatar consists of five levels as pre-school, primary (grades 1-6), preparatory (grades 7-9), secondary (grades 10-12), and higher education.

5.2 Organizational Structure

Radical adjustments have occurred in the management of national education with regard to the organizational structure. In Qatar, formal schooling officially started in 1956 and all facets of education have historically been the responsibility of the Ministry of Education (MoE). The Supreme Education Council (SEC) was formed in 2002, following the launch of EFNE, and took on the responsibility of setting the Qatari education policy and directing the implementation of the new reform movement (International Bureau of Education, 2011). Figure 10 illustrates the organizational structure adopted by Qatar's Ministry of Education



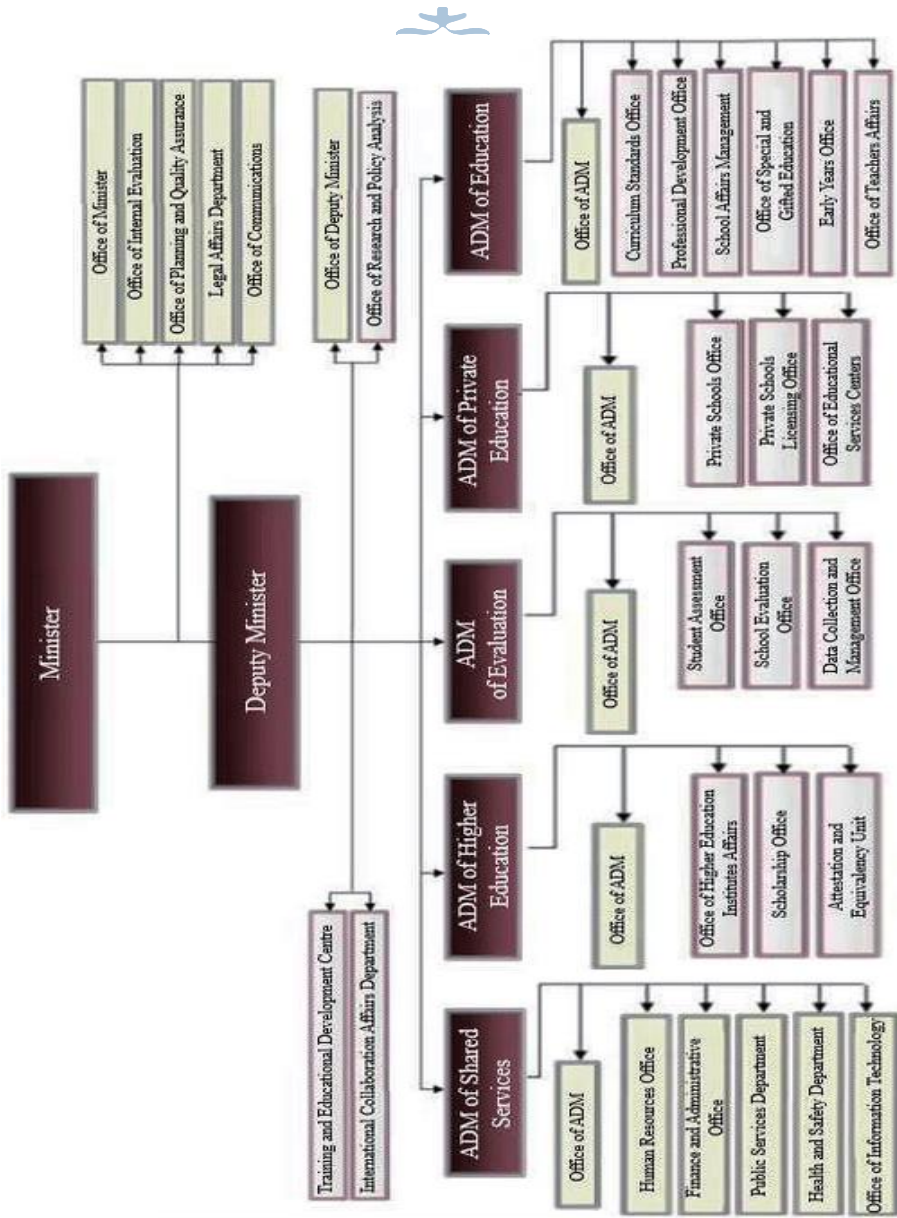


Figure 8: Qatar Education Organizational Structure

6. Libyan Education

Education in Libya is subject to the supervision of the Libyan Ministry of Education, and all stages of education in the public sector are free. It is divided into general education and higher education. General education is compulsory, and it is divided into primary education, preparatory education and secondary education, while higher education is divided into university education and institutes.

6.1 Education System

The first stage of education in Libya is the primary stage, for children between six and fifteen years of age, and since 1975, the first nine years of education have been compulsory. Secondary school includes grades 10 to 12 (fifteen to eighteen years). According to the National Assessment of the Ministry of Education, 2011-2012. However, while the MDGs for education in Libya were achieved, the quality of education was a concern (Libya MoE, 2019). Libya ranked 128 for primary education and 138 for secondary education out of 139 countries in the 2010-2011 Global Competitiveness Report. Key shortcomings included high repetition rates, poor outcomes in learning outcomes and significant inequity in district learning outcomes; and a lack of coordinated planning and management of investment, leading to uncontrolled employee recruitment.

6.2 Organizational Structure

The Ministry comprises a number of offices, departments and affiliated institutions, as per the approved organizational structure that is published on the website of the Ministry of Education. They are directly controlled by the Ministers, such as the usual departments, including the Office of the Minister, the Office of the Media, the Office of Legal Affairs and the Office of International Cooperation, as well as by the Educational Offices, the Internal Auditing Office and the Follow-up Office for special needs groups. It is independent of other departments either because of its supervisory existence or because of its specificity. In addition to these departments and offices, a number of agencies are independent of the majority of the departments directly controlled by the Minister.

There are sovereign agencies overseeing key disciplines, either related to the infrastructure of educational institutions or to the creation of curricula for education. In addition, there are divisions directly controlled by the Undersecretary and connected to the direct issues of the educational process, including the Various Educational Stages Department, the Examination





Department and the Exams Department. Throughout the world, these departments have branches that supervise the education process in their respective regions according to the instructions provided by the main middle management of the Ministry (Libya MoE,2019).

7. Discussion

It is clear by reviewing what has been previously studied in this topic that the structure of an organization sets the hierarchy for responsibility and creates the various levels of communication within an organization. The manner in which an organizational structure is set up and administered can have a direct effect on organizations productivity. When you are monitoring employee output, consider how the various issues with organizational structure can affect efficiency

7.1 The impact of organizational structure on organizations

There are some important issues that have an impact on the progress and quality of the organization, which depend on a good organizational structure. Such as:

Administrative influence

Because of the organizational structure, the competence of the administrative staff has a wide influence on your organization. Weak or inept management will spread throughout the business at any level of the organization because bad management decisions in those divisions also affect the departments dealing with each of them and decrease productivity. Good leadership can have the opposite effect, as efficient and smart decision-making can help boost productivity and increase overall efficiency.

Structural Flaws

If your organizational structure is not properly set up, data cannot travel where it is required. If the middle management team does not have efficient communication channels with the executive team, it could take days before important company information reaches the entire staff. To facilitate efficiency, flaws in your organizational structure that cause communication breakdowns or lapses in responsibility need to be repaired.

Creativity

Employee ideas are critical to the organization's success. The influx of employee input adds to current company ideas and offers a variety of views that may not have been taken into account by company management. In an organizational system, the bureaucracy that can often grow can stifle the





innovation and harm productivity. For instance, if a factory worker submits an idea to make better use of manufacturing equipment that would reduce costs, but that idea gets lost in the shuffle of corporate bureaucracy, when it might see an increase in efficiency, the business could lose money.

Growth

Communication and logistical networks are stretched to the point of inefficiency as a business expands with a weak internal structure. During periods of growth, a strong organizational structure designed to evolve with the company will sustain corporate productivity and facilitate structural changes that will be required as the organization grows.

During periods of growth, a strong organizational structure designed to evolve with the company will sustain corporate productivity and facilitate structural changes that will be required as the organization grows. In general, by adjusting to and influencing an evolving world, modern knowledge, and generating value for their owners, consumers and employees, organizations are equally important in terms of commodity production and service delivery. It has become apparent that there are three significant components of the organizational concept: organizational structure, design of culture and organization, and transition. A precise implementation relationship between them would have a positive effect on the purpose and efficiency of organizations.

7.2 The appropriate organizational structure in the education sector

The functional organizational structure is considered appropriate to work in a ministry such as the Ministry of Education. This is what the researchers believe. The operations are graded based on the conceptual similarity of job functions in the functional organizational structure. Roles that are built on the basis of dependent roles and common goals. Re-work of activities is restricted in the functional framework and this structure is productive. This form is characterized by stability and relies on job specialization and division.

In Qatari education, which is considered one of the best education systems in the world, the functional organizational structure is used as shown in Figure 10. It has focused on establishing a cohesive and efficient organizational framework for its education, in order to succeed in reforming and improving its educational system. It was apparent that there was organized action and considerable attention to the Ministry of Education's organizational structure. Its education system changed from one stage to another until the beginning





of 2002. From that time, the emphasis was on the education system to be in accordance with international standards in quality of education.

Researcher believes that this change has had a positive impact on the Qatar national education system. In terms of the quality of the education system, Qatar ranked first in the Arab world and fifth in the world according to the Education Quality Index issued by the World Economic Forum in Davos 2019. Compared to the Libyan education, unfortunately, the Libyan education was not at any ranking of countries according to the Davos index.

7.3 Comparison between Libya and Qatar organizational structure

The information available on Libyan education shows that, its organizational structure always changeable and has not established a specific one. As the researcher work for Libyan Ministry of Education he knows a lot about this subject. The education system in Libya is sometimes under the supervision of one ministry, sometimes two ministries. This made it difficult to settle on one organizational structure. During 2016, the organizational structure was changed twice and so far it has not settled on a clear structure. It is very clear that the structure of Libyan education was not built on specific criteria, but it is a random one, that make hard to develop education system in Libya using such organizational structure. The following table shows a comparison between the educational organizational structure in Libya and Qatar.





Table 1: Comparison of Qatar and Libyan Education Structure

	Organization Structure Features	Qatar	Libya
1	Simplicity	Basically simple and it has the simplest possible framework.	Very complicated and it has a great difficulty in communicating.
2	Flexibility and Continuity	Designed for the distant future and it is be adaptable enough.	There is no continuity in the organizational structure over a period of time and it has unclear design.
3	Clear Line of Authority	It has a clear lines of authority running from top to bottom or in horizontal directions.	Unclear lines of authority. There is the problem of jurisdiction of a department or division arises.
4	Application of Ultimate Authority	The superior manager is responsible for the overall performance of the work and everyone bears double responsibility, responsibility for his own work and those related to the work of his subordinates.	The top manager acts with absolute authority and does not assume responsibility for his work, and there is no coordination between the various departments and divisions.
5	Proper Delegation of Authority	There is proper delegation of authority at various levels of the ministry in order to authorization of a manager to make certain decisions.	There is no proper delegation of authority at various levels of the ministry. There is various problems such as: decision bottlenecks, delay in implementation of decision, more pressure on the higher level managers for making decisions.



6	Unity of Command and Direction	One person receives orders and instructions from one superior only.	There are no principles followed regarding unity of command and direction. Many people order one person.
7	Minimum Possible Managerial Levels	There is a minimum managerial levels.	There are many numbers of managerial levels, which create problems of delay and distortion of communication in the chain of command.
8	Provision for Top Management	There is a link between the regular management team and the members of the ministry's board of directors.	It is not clear to specify how these top management groups will participate in management of the ministry and exercise control over its functioning.

7.4 A proposal for the organizational structure of Libyan education

It is very clear from the previous comparison table that the educational system in Libya is not based on scientific standards. In addition, the design features of the organizational structures of an institution such as the Ministry of Education have not been used.

Therefore, after studying this topic through this research, the researchers suggest designing a new organizational structure, the Functional Structure, for education in Libya, as shown in Figure (12). This comes after studying many structures of some advanced educational systems such as Qatar, Finland, and others. The researchers have proposed this organizational structure for Libyan education because this type is effective, easy to follow, and also flexible.

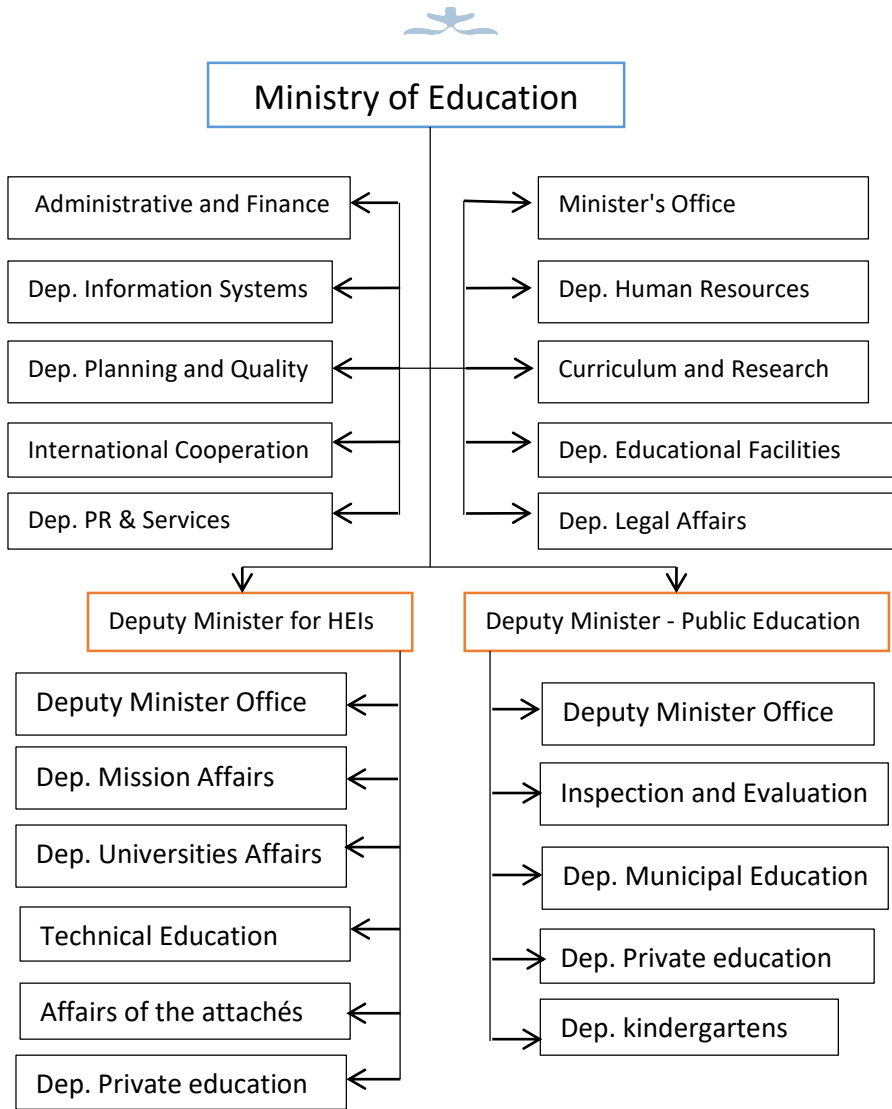


Figure 9: Proposed organizational structure for Libyan Ministry of Education



8. Conclusions

An education is the most important sector need to be focused in order to develop all sectors. One of the most important thing that contribute to develop the organizations is to have a distinct and clear organizational structure. Therefore, this study was concerned about the impact of organizational structure on organizations. This study attempted to answer the researcher's questions related to the general concept of organization theory. In addition, it confirmed that the organizational structure is very important for the development of educational systems. Also, The organizational structure of each of the two ministries of education in Qatar and Libya was discussed. Finally, the researchers presented a new proposal for the organizational structure of the Libyan Ministry of Education. New research should shed light in more detail on modern models of organizational structures that can be used in such organizations.





References

- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Bolman, L. and Deal, T. (1991), *Modern Approaches to Understanding and Managing Organisations*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Classical Theory. (2016). [<https://businessjargons.com/classical-theory.html>] Accessed March 16 2020.
- D. Wolf, "Execution and Structure," 2002. <http://www.dewarsloan.com/workin%20papers-execution%20and%20%structure.html>
- Gholam, A. M 2016. Organizational Structure, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE
<https://www.project-management-skills.com/organizational-structure-types.html> Organizational Structure .2011 Accessed March 11 2020.
- Jackson, J and Morgan, C "Organization Theory," 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1982.
- Johatch, M. 2014. Organization Theory. Translated by Dr. Danayifard.H, Tehran. Mehban publications
- Küçük, O. (2016), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Küçük, O. (2022). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi*, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Küçük, O. (2021). *Scientific Research Methods*, Sonçağ Publishing, Ankara.
- Libya MoE, 2019 [<https://moe.gov.ly>] Accessed April 02 2020
- Margaret, M .2010. What is Systems Theory [<http://environment-ecology.com/general-systems-theory/137-what-is-systems-theory.html>] Accessed March 10 2020.
- Muammer, K. 2016. Overall Review of Education system in Qatar [https://www.researchgate.net/publication/309479996_Overall_Review_of_Education_system_in_Qatar] Accessed April 02 2020
- Priyali, S. 2020. 9 Main Features of a Good Organization Structure [<https://www.yourarticlelibrary.com/office-management/organisation-structure/9-main-features-of-a-good-organisation-structure/70040>] Accessed October 15 2020
- QMOE,2020. **Ministry's Mandate** [<https://www.edu.gov.qa/ar/pages/aboutministry/aboutministry.aspx?itemid=70>] Accessed November 11 2020
- Rabbinz, S. 2012. *The basics of organizational management*. Translated by Parsian and Arabi. Tehran. Cultural Research Office.
- Rezayian, A. 2005. *The basics of organization and management*. Tehran. SAMT





publications.

- Shams, F; Mahjurian, A. 2010. *The Principles, Basics and Methods of Service-Oriented Organizational Architecture*. Tehran. Shahid Beheshti University publications
- Stephen, J. 2014. *The Importance of Organizational Structure For The Adoption of Innovations* [https://www.researchgate.net/publication/227447261_The_Importance_of_Organizational_Structure_for_the_Adoption_of_Innovations] Accessed April 01 2020
- Types of education systems. 2004. [http://www.young-adullt.eu/glossary/listview.php?we_objectID=217/human-relation] Accessed March 16 2020.
- Weber, M. 1995. *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons, The Free Press.



TINI- SOS

The International New Issues In Social Sciences



The Relationship Between Logistics Performance and Business Performance

Balgasem Ali Almasrati

Kastamonu University Business Administration Department PhD Student

Email: 1970ateg@gmail.com

orcid: 0000-0002-5873-3958

Year: 2022 Winter

Number: 10

Volume: 2

pp: 173-193

Makalenin Geliş Tarihi: 18/02/2019

Kabul Tarihi: 28/06/2022

Makalenin Türü: Araştırma makalesi

Doi number: 10.5281/zenodo/6773225

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş, telif devir belgesi ve intihal içermediğine ilişkin rapor ve gerekliyse Etik Kurulu Raporu sisteme yüklenmiştir. / This article was reviewed by at least two referees, a copyright transfer document and a report indicating that it does not contain plagiarism and, if necessary, the Ethics Committee Report were uploaded to the system.



The Relationship Between Logistics Performance and Business Performance

Balgasem Ali Almasrati

Abstract

The performance logistics, both domestically and internationally, is a necessary precondition of national competitiveness. Globalization and increased competitiveness turned performance logistics into one of the key elements of trade. Efficient performance logistics facilitate the production and mobility of products, ensuring their safety and speed as well as reduction in cost when trading them among countries. Define logistics as part of the value chain which plans, implements and controls the efficient flow of goods, services and information from source to consumer. Ultimately, the importance of logistics lies in the ability to efficiently solve transportation, storage and packaging issues, increasing the competitiveness of businesses and the country in general. Logistics encompasses a complex set of activities which require a collection of metrics to adequately measure performance. Ideally, the performance metrics used should be selected and maintained as a system, so they complement and support each other and provide the decision makers with a well-balanced picture of the logistics process.

Measuring business performance is complex because of the many objectives of business. Profit maximization remains one of the key objectives of business, although the debate around this issue has not reached any final conclusions. Balance sheets and profit/loss accounts are the traditional and most popular means of measuring business performance. The inherent weakness of these measures, however, is that they fail to capture non-financial parameters such as good will and customer loyalty.

To manage business process performance properly, it is necessary to monitor and control process implementation and execution throughout their





lifecycle. Modern control models are highly complex, as they include several aspects of BPM. the general conception of business performance illustrates the complexity of the business performance management controlling system, and includes: process modeling and implementation, planning, monitoring, measuring 1and performance enhancement.

Purpose the paper's aim is to theorize and assess a logistics performance model incorporating logistics performance as the focal construct with business performance as quality, flexibility, time, cost and agility.

The results indicate that logistics performance is positively relationship by business performance and logistics performance. Neither business performance or logistics performance was found relationship between business performance and logistics performance. In this study the focus is limited to the relationship of logistics performance on organizational performance.

Keywords: Performance, logistics, Logistics performance, Organizational performance.

Jel Code: M11

Lojistik Performansı ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Balgasem Ali Almasrati

Öz

Performans lojistiği, hem yurtiçinde hem de uluslararası alanda, ulusal rekabet gücünün gerekli bir ön koşuludur. Küreselleşme ve artan rekabet gücü, performans lojistiğini ticaretin kilit unsurlarından biri haline getirmiştir. Verimli performans lojistiği, ürünlerin üretimini ve hareketliliğini kolaylaştırır, güvenlik ve hızlarının yanı sıra ülkeler arasında ticaret yaparken maliyetlerin düşmesini sağlar. Lojistiği, kaynaktan tüketiciye malların, hizmetlerin ve bilgilerin verimli akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden değer zincirinin bir parçası olarak tanımlayın. Nihayetinde, lojistiğin önemi, nakliye, depolama ve paketleme konularını verimli bir şekilde çözme, işletmelerin ve genel olarak ülkenin rekabet gücünü artırma yeteneğinde yatmaktadır. Lojistik, performansı yeterli bir





şekilde ölçmek için bir metrikler koleksiyonu gerektiren karmaşık bir dizi faaliyeti kapsar. İdeal olarak, kullanılan performans ölçütleri bir sistem olarak seçilmeli ve sürdürülmelidir, böylece birbirlerini tamamlar ve desteklerler ve karar vericilere lojistik sürecinin dengeli bir resmini sunarlar.

İş performansının ölçülmesi, işin birçok amacı nedeniyle karmaşıktır. Kar maksimizasyonu, bu konudaki tartışmalar herhangi bir nihai sonuca ulaşmamış olsa da, iş dünyasının temel hedeflerinden biri olmaya devam etmektedir. Bilançolar ve kar/zarar hesapları, iş performansını ölçmenin geleneksel ve en popüler araçlarıdır. Bununla birlikte, bu önlemlerin özünde var olan zayıflık, iyi niyet ve müşteri sadakati gibi finansal olmayan parametreleri yakalayamamalarıdır.

İş süreci performansını doğru bir şekilde yönetmek için, yaşam döngüleri boyunca süreç uygulamasını ve yürütmesini izlemek ve kontrol etmek gerekir. Modern kontrol modelleri, BPM'nin çeşitli yönlerini içerdiğinden oldukça karmaşıktır. genel iş performansı kavramı, iş performansı yönetimi kontrol sisteminin karmaşıklığını gösterir ve şunları içerir: süreç modelleme ve uygulama, planlama, izleme, ölçme ve performans geliştirme.

Bu makalenin amacı, kalite, esneklik, zaman, maliyet ve çeviklik gibi iş performansı ile odak yapı olarak lojistik performansı birleştiren bir lojistik performans modelini kuramsallaştırmak ve değerlendirmektir.

Sonuçlar, lojistik performansının iş performansı ve lojistik performans ile pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş performansı ile lojistik performans arasında ne iş performansı ne de lojistik performans arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmada odak, lojistik performansın örgütsel performans üzerindeki ilişkisi ile sınırlıdır.

Anahtar Kelimeler: Performans, lojistik, lojistik performans, Organizasyonel performans.

Jel Kodu: M11

1. Introduction

Appreciations to the growths in the logistics field, it's part of the field in the global economy has been growing each time. Though growth of





average of four to five percentage was perceived in the global economy among the years 2008 to 2013, logistics business prospective demonstrates a development of almost twenty percentages. While the global logistics fields prospective had a volume of four trillion dollars in 2004, this value extended to seven trillion dollars.

Performance is explained and defined such as the range of achievement reached through an enterprise in a specific period, or quantitative and qualitative expression of the level of achievement reached by any somebody, groups or foundation accomplishment an effectiveness in terms of the point targeted at with such activity (Tetik, 2003). Performance dimension is energetic for firms so that they know how to absorb their actual status. Demonstrating actual status is a pointer of the capability of firm's future.

With the assistance of the performance mensuration, the goals that are required start can be determined exactly (Küçük, 2018).

2. Theoretical Framework

Mentzer et al. (2001, p. 4) define a supply chain as “a set of three or more entities (organizations or individuals) directly involved in the upstream and downstream flows of products, services, finances, and/or information from source to customer.” Stank et al. (2005: 27) describe supply chain management as a “strategic level concept.” Ho et al. (2002) conceptualize SCM as having three core elements: value creation; integration of key business processes, collaboration. Logistics is an important component of supply chain management (Stank et al., 2005).

Rabinovich and Knemeyer (2006) identify a new breed of logistic related firms: logistics service providers that support internet supply chains. These logistics service providers help internet sellers integrate with the myriad of available logistics firms to fulfill customer orders more effectively and efficiently (Rabinovich and Knemeyer, 2006). Logistics service providers establish relationships with both internet seller and third-party logistics providers and integrate the selling and flow processes throughout the supply chain through the provision of what Rabinovich and Knemeyer (2006, p. 90) call “hub functionalities.” Vaidyanathan (2005).





A long time ago The methods of measuring the performance of a corporations and businesses developed by business managers and business management. The method that underlies performance measurement and has conserved it's a great importance over the years is the economic performance approach.

The master motive is that innovativeness and enterprises are economic structures, and foresee for nonprofit social organizations their important goal is to rise revenue and continue their existence (Zerenler, 2005).

The effort of performance measurement varieties from financial factors state to non-financial factors state. Particularly since the end of last century, non-financial pointers have started to be depended on too much frequently in performance measurement.

This state is similar with the growths taking place in customer relative management through the similar epoch. Customer requirements have convert more significant, and this has needed enterprises to take on non-financial measures too much in performance measurement.

From academic literature review, it is understood that authors take on a lot of diverse performances measures. Delivery time, quality consistency, productivity, production, sale cost, manufacture time, delivery security, quality of service, flexibility, market share, loyalty of customer, activity, efficiency and conformance to standards are some of the performance measures that have been used in academic studies (Aziz et al., 2010; Green Jr. et al., 2006; Flynn et al., 1996; Morgan et al., 2002; Morgan et al., 2009; Sin et al., 2002).

A lot of measures that can be used in performance measurement has required enterprises to select which measures they should use. For each new idea measure prevents the performance from being completely measured. Consequently, multi-dimensional performance measurement structures in which several measures might be used together are wanted.

With the concentrated use of novel administrative trainings and practices, the ability of old-style performance measures to decorously explain and reflect enterprise performance has reduced. As an outcome of rising needs, efforts have been made to seal the gaps in old-style performance measurement systems with the growth of stable and diverse





dimensional performance measurement styles. They center on the future more than the actions of the past (Başat, 2010; Zerenler, 2005). Diverse evidences and dissimilar measurement systems are used during designing performance measurement systems. In greatest contemporary studies, the effort is on how to development of performance measurement systems which think through financial pointers and non-financial pointers together.

A lot of companies and firms make a performance agreement meaning to its specific strategies and goals, and assigned to performance pointers and the performance measurement system in agreement with this. In the United States America one study was started by two Tyworth and Zeng, the performance of logistics companies was measured from 7 dimension of manner. The seven dimensions are value, bureaucracy, promotion, human, growth potential, compensation of commercial loss and finance.

In the USA study, performance pointers like procurement time, stock maintenance costs and shipment were used. Aziz, Van Hillegersberg and Kumar, in the same study, specified logistics performance indicators as security, reliability, delivery on time, cost saving, and conformance to standards (Aziz et al., 2010; Onay and Kara, 2009; Tyworth and Zeng, 1998). In old-style performance measurement systems, five essential and major performance criteria which are believed indispensable for an enterprise to be prosperous in logistics operations are specified. Particular measures from each major performance criterion are used in the valuation of logistics functions.

The criteria and measures used in the evaluation are as shadows (Fawcett and Cooper, 1998). When measuring the success of logistics activities, alternative subject to reflect is that this achievement should be bearable.

The bearable development approach impacts studies in a lot of disciplines and scientific areas, and is suitable progressively more significant (Küçük et al, 2015). Recently, the logistics scope has been inclined by these expansions, and the sustainability intelligible has converted one of the important values of logistics management (Erol, Velioglu and Şerifoğlu, 2006).

Enterprise performance rely on the total performance of the elements





within the enterprise. To success this, the performance of each stage or step necessity to be measured and designated individually. If the enterprise does not achieve the targeted performance, the elements which cause insufficiency in performance should be identified.

The section of marketing is one of some important real subdivisions in terms of the common enterprise performance. Hence, the achievement or insufficiency of the marketing department is a determining factor of the universal performance of the enterprise (Küçük and Kocaman, 2016). Enterprises and firms must appraise their performance in terms of financial pointers like profitability, turnover increase, balance sheet value and cash flow as well as the effectiveness of marketing accomplishments.

All these pointers which like customer satisfaction, customer loyalty, profits provided for the customer and market share are predictable to be used in performance estimation he emergence of more integrative approaches in qualifications of measuring marketing performance came with the prerequisite to use several dissimilar pointers in performance measurements.

A lot of these pointers are not comprised in measurement systems since they are believed to be operative on the performance of the marketing subdivision; notwithstanding they are not unswervingly related to the accomplishments of the marketing subdivision (Morgan, Clark and Gooner, 2002).

3. Aims

This study aims to determine relationship between logistic performance and business performance.

4. Scope and Methodology

The main focus of this research is the importance of the factors affecting the business performance. The limit of study is the Misrata city. Service in the city center are the directors of 40 enterprises in the sector. The main part of study is the city center with 40 service provider's administrators and workers. In line with the purpose of the study, different factors affecting the. business performance.





The scale of determining the importance level is Küçük (2018). The survey method was used as the collection tool, the face to face survey from the employees the application and the data collected, the service belonging to the participants of the research Sixty questionnaire forms, 50 of them from the sector, were accepted as valid. Questionnaire 40. There is a scale for determining the importance level of the different factors affecting the ma business performance made. These statements are made from 5 participation levels It is formed. 1-Strongly disagree. 2- Disagree, 3- Neutral, 4- Agree and 5-Strongly agree, it is prepared to answer with expressions.

All the data obtained from the questionnaire were analyzed with the SPSS 20 program. When the data were evaluated, Factor Analysis, Reliability Test (Cronbach'sAlpha), factor loadings, eigenvalues, KMO value and variance openness ratio test which they were used.

5. Research Model

Research model has been shown in Figure 1.

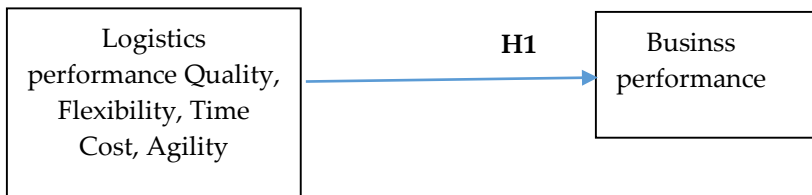


Figure 1. Model of research

In this study, has been research impact of Logistics performans on business performance.

6. Hypothesis

The impact of logistics operations on the operational performance has been examined by various researchers in the literature. Laird (2012) classified the logistics activities that provide the logistics success of the company as transportation, storage, packaging and stock management. According to this study, it was found that the success of the enterprise and





the effect of the logistics activities on the production level. Azevedovd (2007) examines the impact of logistics operations in industrial firms on operational performance. The logistics activities investigated were stocking, ie stock control, handling, packaging, collection and storage. According to the results of this study, the applications developed within the scope of logistics activities affect the performance of the firms, especially the costs. In addition, it is stated that stock control has a high impact on the performance of firms (Küçük, 2018). The research hypothesis developed in line with the literature is as follows:

H₁. There is a relationship between business performance and logistics performance.

7. Data Analysis

The results of factor analysis shown the effect of factors; quality, flexibility, time, cost, agility, to business performance decision in Table 1.

Tablo 1. Factors of Logistics Performance Factors

Logistic Performance	Loading Factor	Eigen value	Cronbach's Alpha	KMO Value	Varyans (%)
Q1-Logistics activities appearing in our company; we provide the best of times for the time of goods and services,	2.460	2.460	.743	.668	80.306
Q2 logistics activities implemented in our business support other units in order to meet most needs and expectations.	.905			.768	
Q3 Logistics activities appearing in our business; maintenance procedures and quality procedures.	.694			.700	
Q4 collateral trade activities, settlement and delivery damages in our enterprise,	.501			.729	





orderly stowage inventory, On the issue of the problems.				
Q5 Our logistics activities appearing in our business and our staff responsible for this activity are trustworthy.	.440			.645
Q1- Logistics activities that appear in our business; It is also effective in meeting customer's non-routine requests.	2.523	2.532		.715
Q2- Logistic activities appearing in our business; unexpected events have the ability to meet.	1.239			.610
Q3- Logistics activities that appear in our business; allows the execution of flexible operation operations	1.057			.610
Q4 - Logistic activities appearing in our enterprise; supports flexible working procedures and systems	.496			.674
Q5- Logistic activities appearing in our enterprise; goods and service production programs in line with the demands	.440			.711
Q6 - The personnel responsible for the logistic activities appearing in our business are experienced and knowledgeable about logistics	.240			.629
Q1- Logistics activities that appear in our business; the goods and services offered are made in a timely manner	2.284	1.239		.730
Q2- Logistics activities in our	.967			.588





business; ; the access to the goods and services offered is very short				
Q3- Logistics activities that appear in our business; customer needs are determined in time and adapted to the business	.702			.588
Q4- In our logistics activities appearing in our business, coordination goods warehousing, storage, transferring,	.587			.610
Q5- Problems encountered in logistics activities in our company can be solved the worst	.460			.636
Q1 - Cost logistics in logistics activities appear to increase the efficiency of the enterprise	2.530	1.057		.676
Q2 - Logistics activities appearing in our enterprise provide efficiency and strategic approach in planning the cost elements of the operation	1,007			
Q3- Logistics activities that appear in our business; reduce time problems in delivery and purchase	.825			
Q4 - Logistic activities appearing in our enterprise; the rapid development of technological investments and infrastructure elements of policies	.783			
Q5- Logistic activities appearing in our enterprise; increasing the	.464			





rate of hits in purchasing and selling demand					
Q6- Logistic activities appearing in our enterprise; Provides system and compromise in buying and delivering	.391				
Q1- Logistics activities appearing in our business increase the dominant flexibility in production	2.315	1,007			
Q2 - Logistics activities appearing in our enterprise; new technology and rapid adaptation and development	1.227				
Q3 - logistic activities in our business; the new product provides the ability to move quickly in the market	.790				
Q4- Logistics activities appearing in our enterprise; low cost	.405				
Q5 – Log istics activities appearing in our enterprise; product and service model configuration flexibility	.263				

According to the test results, the KMO values of the factors were 0.743, .567, .717, .692, and 0.655. It was found. Thus, the results of the factor analysis to be applied to the will be available.

Cronbachalpa coefficient for each factor was found to (0.727, .722, .692, .719, .704) because this value is greater than 0.80 suggesting that your scale is highly reliable.

The rule of thumb is applied to choose the number of factors for which Eigen values with greater than one is taken by using principal component analysis method.





The component matrix so formed is further rotated orthogonally using varimax rotation algorithm.

Factor load greater than 0.5 and an eigen value greater than one indicating that the expressions are suitable for use in the analysis, and the factors are found to be (2.460, 2.284, 2.530, 1.007, 2.315, 1.227).

When the factor loadings of the items are examined, the values of loads should be over (0.4), and remove any component less than that. The values of loads greater than (0.4) are respectively (2,460, 0.905, 0.501, 0.440, 2.523, 1.239, 1.057, 0.496, 0.440, 2.284, 0.967, 0.702, 0.587, 0.460, 2.530, 1.007, 0.825, 0.783, 0.464), and the values to be removed from the scale are (0.240, 0.391, 0.263).

The variance explanation ratio for each factor is (49.210%, 80.306%, 45.681%, 58.951%, 70.850%), so that scale can be use (Küçük, 2016: 226 – 232).

Table2: Factor Analysis of Business Performance

Business Performance	Loading Factor	Eigen value	Cronbach's Alpha	KMO Value	Varyans
Q1 The satisfaction level of our enterprise is higher than suppliers	5.437	5.437 1.67	.902	.750	64.633
Q2 Our enterprise has the basics of developing new product / service	1.673		.877		
Q3 Our company's customer	.970		.875		





satisfaction is high				.750	
Q4 Our company's reputation and image are high	.801		.874		64.633
Q5 The average occupancy rate of our enterprise is high	.564	1.673	.882		
Q6 The market share of our company is higher	.441		.876		
Q7 The new product service quality of our company is high	.390		.886		
Q8 The productivity of our enterprise is high	.325		.885		
Q9 The achievement level of our enterprise is high	.153		.879		
Q10 The sales of our company is high	.139		.872		





Q11 The profitability of our business is high	.106		.893		
---	------	--	------	--	--

Table 3: Correlations

Factors	Quality X1	Flexibility X2	Time X3	Cost X4	Agility X5	Logistic performance	Business Performance Y
Quality	1	.749	.711	.710	.872		.695
Flexibility	.749	1	.837	.829	.747		.792
Time	.711	.837	1	.787	.740		.743
Cost	.710	.829	.787	1	.748		.783
Agility	.872	.747	.740	.748	1		.790
Logistic Performance						1	.842
Business performance	.695	.792	.744	.784	.791		1

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

According to correlation analysis there is the strongly relationship between all factors. Where, it was the strongest relationship between, Quality, Flexibility, Time, Cost, Agility and Business performance.

According to the test results, the KMO values of the factors were 0.750. It was found. Thus, the results of the factor analysis to be applied to the will be available. Cronbachalpha coefficient for each factor was found to (0.892) because this value is greater than 0.80 suggesting that your scale is highly reliable. The rule of thumb is applied to choose the number of factors for which Eigen values with greater than one is taken by using principal component analysis method. The component matrix so formed is further rotated orthogonally using varimax rotation algorithm. Factor load greater





than 0.5 and an eigenvalue greater than one indicating that the expressions are suitable for use in the analysis, and the factors are found to be (5.437,1.673). When the factor loadings of the items are examined, the values of loads should be over (0.4), and remove any component less than that. The values of loads greater than (0.4) are respectively (5.437,1.673,0.970,0.801,0.564,0.441), and the values to be removed from the scale are (0.390,0.325,0.153,0.139,0.106). The variance explanation ratio for each factor is (64.633%), so that scale can be use (Küçük, 2016: 226 –232). Table 3 shown relationship between factors; quality, flexibility, time, cost, agility, business performance to correlation analysis

8. Discussing

In this study the results indicate that logistics performance is positively relationship by business performance and logistics performance. Neither business performance or logistics performance was found relationship between business performance and logistics performance. Some researchers have another results in same topic, there were determined and defined the logistics activities that are of key importance to the company's success, and in the findings include the confirmation of the necessity of logistics managers to optimally manage all logistics activities in order to gain increased business efficiency, customer satisfaction and competitiveness. Key words Supply chain, competitive advantage, customer satisfaction, effectiveness (Ristovska et al. ,2017). The goal of the logistics management is to provide the right product with the right quality at the right time in the right place at the right price to the ultimate customer (Mentzer et al., 2004). Logistics management has been defined as a high priority for contemporary organizations. The success of logistics management is determined through the combination of efficiency, effectiveness and differentiation (Fugate et al., 2010). According to research result, it's understood that, TQM has a significant possitive effect on Business Enterprise Performance. With regard to evaluation, there is a significant relation between TQM and Business Enterprise performance (Küçük et al, 2015).

9. Conclusions and Suggestions

The theorized logistics performance model fits the data moderately well providing support for four of the six study hypotheses. As the focal construct, logistics performance is positively relationship by business performance and directly relationships marketing performance which, in





turn, relationships financial performance. These results support the positive relationship between logistics performance and organizational performance within the manufacturing sector. This study incorporates an established measure of logistics performance as a surrogate for business performance.

Logistics is clearly a supply chain function in that it links manufacturers and customers although those customers may not be the ultimate customers in the business performance. The results of this study support the broad contention that manufacturers should focus on strengthening the business performance in which they operate. Successful adoption of business performance requires and efforts by managers to strengthen linkages with both suppliers and customers. These stronger relationships result in improved business performance related functions such as logistics, purchasing and selling.

About suggesting in this study the focus and studying is limited to the relationship of logistics performance on organizational performance in production organizations and companies, we suggesting study the relationship of logistics performance on organizational performance in the service organizations and service companies.





References

- Arvis, J.F. et al., 2014. *Connecting to Compete 2014: Trade logistics in the global economy: the logistics performance index and its indicators*. s.l.: The World Bank.
- Azevedo, G., Ferreira, S. & Leitão, J. (2007). The role of logistics' information and communication technologies in promoting competitive advantages of the firm.
- Aziz, R., Hillegersberg, J.V. and Kumar, K. (2010), Inter organizational relationships performance in third party logistics: conceptual framework and case study. In: *Pioneering Solutions in Supply Chain Management, A Comprehensive Insight into Current Management Approaches*, Erich Schmidt Verlag, pp.105-126.
- Başat, H. T. (2010), *Performans Prizması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- De Souza, R., Goh, M., Gupta, S. and Lei, L. (2007) An Investigation into the Measures Affecting the Integration of ASEAN's Priority Sectors: Phase 2: The Case of Logistics. REPSF Project No. 06/001d
- De Souza, R., Goh, M., Gupta, S. and Lei, L. (2007) An Investigation into the Measures Affecting the Integration of ASEAN's Priority Sectors: Phase 2: The Case of Logistics. REPSF Project No. 06/001d
- De Souza, R., Goh, M., Gupta, S. and Lei, L. (2007) An Investigation into the Measures Affecting the Integration of ASEAN's Priority Sectors: Phase 2: The Case of Logistics. *REPSF Project* No. 06/001d.
- Devis, B., & Brabander, E. (2009). *ARIS Design Platform – Getting Started with BPM*. Berlin: Springer.
- Erol, İ., Velioglu, M. N. and Şerifoğlu, F. S. (2006), AB uyum yasaları ve sürdürülebilir kalkınma bağlamında tersine tedarik zinciri yönetimi: Türkiye'ye yönelik araştırma fırsatları ve önerileri, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Vol. 21, No. 244, pp.86-106.
- Flynn, J., Flynn, B., Schroeder, R., Flippini, R., Forza, C. and Vinelli, A. (1996), The relationship between manufacturing practices and performance tradeoffs and compatibilities, *Decision Science Institute Conference*, Orlando: Florida 24-26 November.
- Fugate, B.S., Mentzer, J.T., and Stank, T.P. (2010). Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation. *Journal of Business Logistics*, 31 (1), 43–62.1244
- Green Jr. K.W., Mac Gaughey, R. and Casey, K.M. (2006), Does supply chain management strategy mediate the association between market






- Ho, D.C.K., Au, K.F. and Newton, E. (2002), "Empirical research on supply chain management: a critical review and recommendations", *International Journal of Production Research*, Vol. 40 No. 17, pp. 4415-30.
- Küçük, O., Kocaman G., " The Impact of Logistics Service Performance on Isolation Performance: An Application in Accommodation Enterprises ""International Symposium on 16th Teaching Research with Attention to Internationalization, Istanbul. 12 -14 October (2016).
- Küçük, O. (2018). The Efecte of Logisticsl Transactions On Business Performancel. IV. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress. Didim/Aydın University, Vol 2322/2327
- Küçük, O. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Küçük, Orhan (2020) *İşletmecilik, Lojistik ve Toplam Kalite Yönetimi Alanında Teoriler ve Bilimsel Araştırma Ölçekleri*, Sonçağ Yayıncılık, Ankara.
- Küçük, O. (2021). *Scientific Research Methods*, Sonçağ Publishing, Ankara.
- Küçük, O., Yilmaz, E., Sen, H. I. and N. Kucuk , " Impact of total quality management on the performance of the administration: an application in the logistics sector" *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science*, Doi number :[http //dx.doi.org /10.9761 /JASSS2638](http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2638), Number :34 ,pp.53-67 ,Spring 11(2015) .
- Laird, M. (2012). *Logistics Management: A Firm's Efficiency Performance Model* (Doctoral dissertation, Ohio University).
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001), "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 2, pp. 1-25.
- Mentzer, J.T., Min, S., and Bobbitt, M.L. (2004). Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34 (8), 606–627.
- Morgan, N. A., Clark B. H. and Gooner, R. (2002), Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives, *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp.363-375.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. and Mason, C.H. (2009), Market orientation, marketing capabilities, and firm performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 8, pp. 909–920.





- Rabinovich, E. and Knemeyer, A.M. (2006), "Logistics service providers in Internet supply chains", *California Management Review*, Vol. 48 No. 4, pp. 84-108
- Ristovska, N., Kozuharov, S., and Petkovski, V. (2017), "The Impact of Logistics Management Practices on Company's Performance" *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 7, No.1, January 2017, pp. 245-252 .
- Onay, M. and Kara H.S. (2009), Lojistik dış kaynaklama uygulamalarının örgüt performansı üzerine etkileri, *Ege Akademik Bakış*, Vol. 9, No. 2, pp.593-622.
- Sin, L. Y. M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Lee J.S.Y. and Chow, R.P.M. (2002), The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp.656-676.
- Stank, T.P., Davis, B.R. and Fugate, B.S. (2005), "A strategic framework for supply chain oriented logistics", *Journal of Business Logistics*, Vol. 26 No. 2, pp. 27-45.
- Tetik, S. (2003), İşletme performansını belirlemede veri zarflama analizi, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Vol. 10, No. 2, pp.221-229.
- Tyworth, J. E. and Zeng, A.Z. (1998), Estimating the effects of carrier transit time performance on logistics cost and service, *Transportation Research A*, Vol 32, No. 2, pp.89-97.
- Vaidyanathan, G. (2005), "A framework for evaluating third party logistics", *Communications of the ACM*, Vol. 48 No. 1, pp. 89-94.
- Zerenler, M. (2005), Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma, *İzzet Baysal Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, No. 1, pp.1-36.





The Relationship Between Logistics Performance and Business Performance

(pp. 173-193) *Balgasem Ali Almasrati*



TINI- SOS

The International New Issues In Social Sciences



Örgüt Kültürü, İşgören Performansı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi

Omar M. Elramalli

Kastamonu University Business Administration Department PhD Student

E posta: omariksmm74@gmail.com

orcid: 0000-0003-4238-1131

Year: 2022 Winter

Number: 10

Volume: 2

pp: 195-220

Makalenin Geliş Tarihi: 10/03/2022

Kabul Tarihi: 11/12/2022

Makalenin Türü: Araştırma makalesi

Doi number: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7343223>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş, telif devir belgesi ve intihal içermediğine ilişkin rapor ve gerekliyse Etik Kurulu Raporu sisteme yüklenmiştir. / This article was reviewed by at least two referees, a copyright transfer document and a report indicating that it does not contain plagiarism and, if necessary, the Ethics Committee Report were uploaded to the system.





Örgüt Kültürü, İşgören Performansı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi

Omar M. Elramalli

Öz

Dünyanın tanık olduğu büyük gelişmenin ışığında, iş dünyası organizasyonları büyük zorluklar yaşamaktadır. Özellikle de organizasyonları çevreleyen ortamda meydana gelen ve bu organizasyonlar arasındaki rekabetin artmasına neden olan değişimin sonucunda örgütlerin çalışma koşullarını iyice zorlaştırmıştır. Yönetim yöntemlerini takip ederek hedeflere ulaşmak için verimlilik ve etkinlik sağlamaya çalışmanın modern ve en önemli trendlerinden biri, değişikliklere cevap veren ve yeni fikirleri harekete geçirmeye yardımcı olan değerleri tanıtarak çalışanların performansını iyileştirmeye çalışan bir organizasyon kültürü oluşturmaktır.

Bu çalışmanın amacı, Libya demir-çelik şirketinden bir çalışan örneği kullanarak örgüt kültürü, çalışan performansı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Sonuçlar, üç değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bu çalışma sonuçlarının iş piyasasına, sektör temsilcilerine ve araştırmacılara katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, işgören performansı, örgüt performansı, Libyalı demir çelik şirketi

JEL Kodu: M11

Determining Relationship Among Organizational Culture, Employee Performance and Business Performance

Abstract

In light of the great development that the world is witnessing, business organizations are experiencing great challenges, most notably the change in the environment surrounding the organizations, which has resulted in an increase in competition between these organizations, and as a result, the organizations are striving to achieve efficiency and effectiveness in order to achieve goals through following management methods Modern, and one of its most important trends is to build an organizational culture that responds to changes and works to improve the performance of employees by introducing values that help activate new ideas that improve performance.

The purpose of this study is to determine relationship among organizational culture,





employee performance and business performance by using a sample of employees from the Libyan iron and steel company. The results show that there is a relationship among the three variables.

The results of this study are expected to contribute to the labor market, sector representatives and researchers.

Key Words: Organizational Culture, employee performance, business performance, Libyan iron and steel company

JEL Code: M11

1. Introduction

Örgüt kültürü, bir örgütün beklentilerini, deneyimlerini, felsefesini ve üye davranışlarına rehberlik eden değerleri içerir. Üyelerin kendi imajlarında, içsel çalışmalarında, dış dünya ile etkileşimlerinde ve gelecek beklentilerinde ifade edilir. Kültür, zaman içinde geliştirilen ve geçerli kabul edilen ortak tutumlara, inançlara, geleneklere ve yazılı ve yazılı olmayan kurallara dayanır.

Örgüt kültürü, adından da anlaşılacağı gibi, bir örgüt içindeki, iç çevresini ve genel kişiliğini etkileyen kültürdür. Yani çalışanların işyerinde nasıl algılayacaklarını, düşüneceklerini ve hareket edeceklerini paylaşan ve öğreten bir dizi kabul edilmiş ve kazanılmış davranışa atıfta bulunmaktadır.

İşgören performansı, belli bir işte, sahip olunması gerekli nitelikleri taşıyan, ilgili teknik ve sosyal donanıma sahip işgörenlerin belli bir dönemde ortaya koyacağı, işiyle veya sorumluluk alanıyla ilgili çıktı miktarıdır (Küçük, 2020: 44).

Küçük (2022) örgüt performansı veya işletme performansını; "bir işletmenin mevcut ölçeğinden tam kapasite yararlanmak suretiyle belli bir dönem sonuna kadar elde edebileceği çıktı miktarı veya kurulu bulunduğu amaçlarını gerçekleştirme düzeyidir" biçiminde tanımlamaktadır (Küçük, 2022: 336).

Örgüt kültürü, işgörenlerin işe bakışını, çalışma düşüncesini çerçeveleyecek bir anlayış ortaya koymaktadır. Bu bakımdan işgörenin performansı ile ilişkili olabileceği değerlendirilmekte, çalışma kültürü, ilerleme kültürü, birliktelik ve örgütü, bireyleri geleceğe taşıma kültürü var edilebildiği ölçüde işgörenlerin performansının buna bağlı olarak değişkenlik göstereceği düşünülmektedir (Küçük, 2022).





Örgüt kültürü, örgütün vizyoner bakışını da içermesi yönüyle örgüt performansı ile yakın ilişkili olup, örgüt performansı da işgören performansı üzerinden şekillenmekte, somut nitelik kazanmaktadır.

2. Teorik Çerçeve

Örgüt kültürü, adından da anlaşılacağı gibi, bir örgütün içindeki, iç çevresini ve genel kişiliğini etkileyen kültürdür. Yeni çalışanların işyerinde nasıl algılayacaklarını, düşüneceklerini ve hareket edeceklerini paylaştığı ve öğrettiği bir dizi kabul edilmiş ve kazanılmış davranışa atıfta bulunur. Ayrıca çalışanların bir öz kimlik ve farklılık hissi yaratmasına yardımcı olur. Örgüt kültürü, çalışanların neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu anlamalarına yardımcı olan bir dizi paylaşılan değerler, inançlar, fikirler, tercihler, varsayımlar, davranış kuralları, yazılı olmayan normlar, öncelikler ve ilkelerdir.

Chang ve Lin'e (2007) göre örgütler ve operasyonları için temel değişkenlerden biri kültürdür. Literatürde her biri farklı bir bakış açısıyla örgüt kültürü ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Genel olarak örgüt kültürü, bir şirketteki günlük faaliyetleri ifade eder (Lundy ve Cowling, 1996). Daha doğrusu, bir organizasyonun standart inanç ve eylemlerine atıfta bulunur (Deshpande ve Webster, 1989). Ayrıca, bir şirket içindeki personelin benimsediği bir dizi varsayım ve uygulama hakkında bilgi verir (Martins ve Terblanche, 2003).

Birçok bilim insanı, organizasyonun yaratıcılığında, üretkenliğinde ve finansal performansında itici bir güç olduğuna inandıkları için organizasyon kültürü konusu ile ilgilenmiştir (Blackwell, 2006).

Denison (1990), O'Reilly vd. (2014) örgüt kültürünün şirket performansında önemli bir faktör olduğunu bulmuştur. Etkili bir örgüt kültürünün oluşturulması, örgütün performansının iyileştirilmesine yardımcı olur (Fusch ve Gillespie, 2012). Uddin vd. (2013) göre, organizasyon kültürü ve şirket performansı arasında önemli bir bağlantı vardır. Childress (2013) ise kurum kültürünün şirket performansı üzerinde iyi veya olumsuz bir etkisi olduğunu iddia etmektedir.

Laforet'e (2016) göre, paternalist veya kurucu tip bir kültürün inovasyon performansı üzerinde hiçbir etkisi yoktur, ancak girişimci dışarıdan odaklı, esnek, çevik, proaktif ve uzun vadeli odaklı benzeri bir kültürü kendisi zaman içinde var eder. Parker vd. (2006), katılımcı yönetim ve yaratıcı





kültürün algılanan örgütsel performansla (iç verimlilik) olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu, bu bağlantının çalışan algıları tarafından kontrol edildiğini keşfetmiştir.

Polychroniou ve Trivellas (2018), kültür gücü ile dahili performans (inovasyon yeterliliği ve insan ilişkileri) arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Aynı zamanda karlılık, büyüme ve itibar varlıkları anlamında firma sonuçları ile de bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Buna karşılık, kültürel dengesizlik örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır.

Jin vd. (2019), inovasyon kültürünün kuruluşun sürdürülebilirlik yönelimini kolaylaştırdığını ve bunun tersinin de geçerli olduğunu bulmuştur. Unger vd. (2014), kurum kültürü ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir. Flamholtz ve Randle (2012) örgüt kültürünün etkinliğinin kurumların %46'sına eziyet ettiğini belirtirken, Berg ve Wilderom (2012) örgüt kültürünün performansı etkileyebileceğini, burada değişimin daha uzun bir aralıkta olabileceği ve kültürün finansal performans üzerindeki sonuçlarını göstererek daha uzun bir aralıkta olabileceğini savunmuştur.

Performans, bir çalışanın işini şekillendiren işyerindeki görevin başarı derecesini ifade eder (Cascio, 2006). Farklı akademisyenlerin performans hakkında farklı düşünceleri vardır ve bu onun teorik altyapısına bağlıdır. Çoğu araştırmacı performans terimini işlemsel etkinlik ve girdi ve çıktı verimliliği ölçümlerinin aralığını ifade etmek için kullanmıştır (Stannack, 1996).

Kapsayıcı bir tanım yapılacak olursa performans; sektör açısından kabul edilebilir standart alt yapı veya niteliklerdeki belli bir işletme, birim veya işgörenin, belli bir dönemde ortaya koyacağı çıktı miktarıdır (Küçük, 2022: 335).

İşgören performansı ise; belli bir işte, sahip olunması gerekli nitelikleri taşıyan, ilgili teknik ve sosyal donanıma sahip işgörenlerin belli bir dönemde ortaya koyacağı, işiyle veya sorumluluk alanıyla ilgili çıktı miktarıdır (Küçük, 2020: 44).

Didier Noyé (2002), performansın, kuruluş yönelimlerinin yakınsamasında kuruluş üyelerine verilen hedeflere ulaşmaktan ibaret olduğunu belirtir. Ona göre performans sadece bir sonuç bulmak değil, sonuç ile amaç arasındaki bir karşılaştırmanın sonucudur. Diğer yazarlardan farklı olarak Didier Noyé, bu kavramın aslında sonuç ile hedefler arasında bir





değerlendirme yapmak olduğunu düşünmektedir. Yazarın tanımı net olmaktan uzaktır, çünkü hem sonuçlar hem de hedefler kuruluşun faaliyetine ve uzmanlığına göre farklılık gösterir.

Michel Lebas (1995), performansı geleceğe yönelik, her bir organizasyonun/bireyin özelliklerini kopyalamayı amaçlayan ve bileşenleri ve ürünleri birbirine bağlayan temel bir modele dayalı olarak tanımlar. “Başarılı” bir şirketi, yönetim koalisyonu tarafından belirlenen hedeflere ulaşacak bir şirket olarak tanımlar, bu hedeflere ulaşmış olması gerekmez. Sonuç olarak, performans, yetenek ve geleceğe çok bağlıdır. 'Bir performans', genellikle, önceki sonuçlar için sağlanandan veya bunlardan kaynaklanandan daha yüksek ölçülen bir sonuca tabidir. 'Performans' bu nedenle her zaman olumlu bir çağrışım belirtir. "Performans" olumlu veya olumsuz olabilir ve geçmiş sonuçlarla ilgilidir.

Kuruluşlar, düzenli yaşamlarımızda önemli bir rol oynar ve bu nedenle verimli örgütler, gelişmekte olan ülkeler için kritik bir unsur ortaya koyar. Örgütsel performans, yönetim araştırmalarındaki ana faktörlerden biridir ve görünüşte örgütsel performansın ana göstergeleridir. Şu anda, duygusal doğası nedeniyle performans fikrine atfedilen bir dizi tanım vardır ve çevresel unsurlarla sıkı bir şekilde özdeşleşmiş performans fikrini karakterize eden birçok çalışma bulunmaktadır.

Örgüt performansı veya işletme performansını; “bir işletmenin mevcut ölçeğinden tam kapasite yararlanmak suretiyle belli bir dönem sonuna kadar elde edebileceği çıktı miktarı (Küçük, 2015) veya kurulu bulunduğu amaçlarını gerçekleştirme düzeyidir” biçiminde tanımlanmaktadır (Küçük, 2020: 336).

Didier Noyé (2002) performansın, büyük işletme yönelimlerinin birbirine karıştırılmasında çalışanlara verilen hedeflere ulaşılmasından ibaret olduğunu belirtmektedir. Performans, onaylanabilir bir şekilde, bir sonucun basit bir bulgusu değildir, bunun yerine sonuç ve hedefler arasındaki bir korelasyonun sonraki etkisidir. Didier Noyé, bu fikrin aslında sonucun ve hedeflerin bir incelemesi olduğunu değerlendirmektedir.

Michel Lebas (1995), performansı geleceğe yönelik, her organizasyonun/bireyin özelliklerini yansıtmayı amaçlayan ve parçaları ve öğeleri birbirine bağlayan nedensel bir modele bağlı olarak tanımlamakta, “Başarılı” bir işletmeyi, onları gerçekten gerçekleştiren bir işletme olarak





değil yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşacak bir işletme olarak nitelendirmektedir.

Sonuç olarak, performans biraz yetenek ve geleceğe bağlıdır. Michel Lebas'a göre "Bir performans", çoğunlukla, geçmiş sonuçlardan ortaya çıkan veya barındırıldığından daha yüksek, kasıtlı bir sonuca tabidir. Bu satırlar boyunca 'bir performans' tutarlı bir şekilde cesaret verici bir anlam göstermektedir. "Performans" hem olumlu hem de olumsuz olabilir ve önceki sonuçlarla özdeşleşir.

Whooley (1996) için performans, tahmin edilecek ve değerlendirilecek bir yerde duran bir hedef gerçekliği değil, bireylerin zihninde var olan sosyal olarak geliştirilmiş bir gerçekliktir. Whooley (1996) tarafından belirtildiği gibi, performans şunları içerebilir: parçalar, ürünler ve sonuçlar ve ekonomi, üretkenlik, yeterlilik, maliyet uygunluğu veya değer ile bağlantılı olabilir.

Hem Lebas (1995) hem de Whooley (1996), performansın, kavramın karmaşık yapısını vurgulayan harcama satırlarıyla özdeşleştirildiği için, öznel ve yorumlayıcı olduğunu değerlendirmektedir.

3. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü, işgören performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

4. Kapsam ve Yöntem

Bu çalışmanın kapsamı, Misrata Libya'daki Libya Demir ve Çelik şirketinde çalışan alt yönetim seviyesindeki denetçiler ve personel ile sınırlıdır. Araştırmanın en önemli kısıtının bu durum olduğu söylenebilir.

Küçük, (2016), örnek kütle tayininin, örneklemenin sistematik adımlarla yapılması gerektiğini belirtmiştir. Yaygın olarak bilinen örnekleme süreci, aşağıdaki beş adımdan oluşur:

- * Ana kütlenin tanımı,
- * Örnek çerçeve,
- * Numune büyüklüğünün belirlenmesi,
- * Örnekleme yönteminin belirlenmesi
- * Numune seçimi.





Olasılık örneğinin temel türü rastgele örnektir. Çalışma topluluğu, alt yönetim düzeyindeki denetçiler ve personelden oluşmaktadır.

Araştırmacının veya kendi inisiyatifıyla bilgi toplayan ve veri grubu olarak istediği kişileri seçen kişinin örnekleme olarak kolayda örnekleme yöntemiyle (Küçük, 2016: 98) araştırma grubu belirlenmiştir.

Toplam çalışan sayısı yaklaşık 5000 kişi olup, belirtilen şekilde bildirilen çizelgeye göre basit tesadüfi yöntemle 301 kişilik bir örneklem seçilmiştir (Küçük, 2016: 95).

Veriler, Libya'daki kuruluştaki (Libyan Iron and Steel Company) çalışma gruplarındaki denetçiler ve çalışanlardan toplanacaktır. Araç, verileri toplamak, sınıflandırmak ve planlamak için kullanılan araçtır. Bilgi teorisi, verilere erişim için birçok güvenilir yöntem ve araç sağlar. Anket, veri toplamanın en etkili yollarından biridir. Bu nedenle araştırmacı, çalışma probleminin gerektirdiği verileri toplamak için ana yöntem olarak kullanacaktır. Bu çalışma, örgüt kültürü, çalışan performansı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek için post-pozitivist bir teorik bakış açısı benimsemekte, ayrıca hipotez geliştirme ve test etme yoluyla nedenlerini ve sonuçlarını araştırmaya odaklanmaktadır. Bu ayrıca, mevcut çalışmanın hipotezlerini nicel veriler aracılığıyla test etmesine yol açar. Anket formu, bu çalışmadaki tüm katılımcılardan veri toplamak için dağıtılacak ve birinci el veriler ile araştırma yapılacaktır (Küçük, 2022: 84).

Bu çalışmada, yanıtlayıcıların özelliklerini tanımlamak için Frekanslar, Ortalama, Standart sapma ve Varyasyon Katsayısı gibi bir dizi uygun nitel (içerik analizi) ve nicel (SPSS aracılığıyla tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikler) kullanılmıştır. Çalışmanın değişkenlerinin önemi, ayrıca ölçme aracının iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı, bunun yanında bağımsız ve bağımlı çalışma değişkenleri arasındaki ilişkinin türünü belirlemek için Pearson korelasyon katsayısı belirlenmiştir.

Veri toplama aracı iki bölümden oluşacak şekilde çalışmanın amaçlarına ulaşmak için tasarlanmıştır.

* Birinci bölüm, araştırmanın örnekleminin (cinsiyet, yaş, iş unvanı, eğitim düzeyi, akademik uzmanlık) demografik özelliklerini ele almaktadır.

* İkinci bölümde çalışma değişkenleri ile ilgili paragraflar yer alacaktır.

İşgören ve işletme performansını ölçmek için Küçük (2020) ölçeğinden,



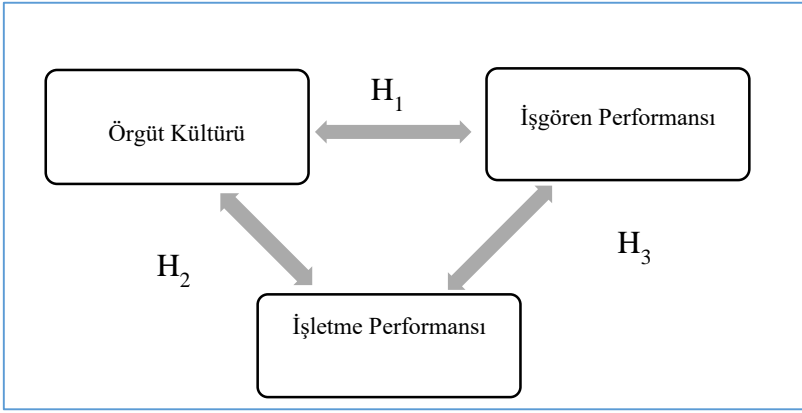


örgüt kültürünü ölçmek için başka ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeklerin tamamı 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

5. Araştırmanın Modeli

Şekil 1 Örgüt kültürü, çalışan performansı ve iş performansı ilişkisini inceleyen araştırmanın modelini göstermektedir.

Açıklayıcı diyagram, çalışmanın temel fikrinin bir açıklamasını ve ayrıca bağımsız ve bağımlı değişkenler ile beklenen sonuç arasındaki korelasyonun bir açıklamasını ortaya koymaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

6. Çalışmanın Hipotezleri

Anne Kamaamia, (2017), organizasyon kültürünün performans üzerindeki etkisini inceledi. Bu çalışmanın bulguları, örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında önemli bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu nedenle çalışma, hedef odaklı ölçümler, iş odaklı ölçümler, çalışan odaklı ölçümler, açık kültür sistemi ve profesyonel çalışma kültürü dahil olmak üzere örgüt kültürünün tüm bileşenlerinin örgütsel performansı arttırdığı sonucuna varmaktadır. Bunun nedeni, örgüt kültürünün yalnızca inanç ve tutumlar oluşturması değil, aynı zamanda işin nasıl organize edildiği, izlendiği ve gerçekleştirildiği gerçeğidir. Bu amaçla, bu çalışma ile kurulan örgüt kültürü, örgütsel performans ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahiptir.





Johnmark & J. K. Mise, (2018), Örgüt kültürü, örgütsel performans için çok önemlidir. Sonuç olarak, organizasyonel performansta iyileşme vardır. Örgüt kültürü bu nedenle örgütsel performans üzerinde güçlü bir pozitif etkiye ve dolayısıyla üniversitelerin örgütsel performansının güçlü bir belirleyicisine sahiptir. Böylece organizasyonel performansı belirleyen önemli unsurlardan biri, performansı doğrudan iyileştirmeye çeviren organizasyonel değerlerdir.

Amin Nikpour (2016), örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisini incelediği çalışmada; çalışanın örgütsel bağlılığının aracı rolü. doğrudan etkiden daha fazladır. Çalışmanın bir diğer bulgusu, önerilen modelin uygun uyuma sahip olduğunu göstermiştir.

Buna göre ilk hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Örgüt Kültürü ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Alharbi.M. Awadh (2013), örgüt kültürünün çalışan performansına etkisi çalışmasında, kültür ve performans arasındaki pozitif ilişkinin organizasyon sonuçlarının iyileştirilmesine yardımcı olduğunu buldu. Dolayısıyla, örgütün iş performansı, üretkenliği artırmaya yol açtığı için güçlü örgüt kültürünün güçlü bir etkisine sahiptir.

B. Keijzers (2012), birleşmelerde örgütsel kültür farklılıkları ve çalışan performansı arasındaki ilişki isimli çalışmasında, kültürel farklılıklar ile performans arasındaki ilişkinin beklenenden daha karmaşık olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmanın sonuçları genel olarak aşağıdaki sonuçlarla uyumludur. Sonuçlar, kültürel farklılıkların tanım başına daha düşük performanslara yol açtığı argümanının abartıldığını, hatta kültürel farklılıkların çalışanların performansını artırabileceğini kanıtlıyor.

Stephen ve Stephen (2016), bu çalışma, organizasyon kültürünün etkisini ve çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektedir. Sonuçlar, ankete katılanların çoğunluğunun, organizasyon kültürünün çalışanların performans ve memnuniyet seviyeleri üzerinde bir etkisi olduğu konusunda hemfikir olduğunu gözlemlediğini ortaya koymuştur. Ayrıca bir organizasyonda uygulanan organizasyon kültürünün tipinin de çalışan performansı ve iş tatmini seviyesini belirleyebildiği keşfedilmiştir. Bir klan veya destek kültürü uygulayan bir kuruluş, yüksek performans ve memnuniyet seviyeleri yaşama eğilimindedir; Bu tür bir kültür, çalışanları





yenilikçi olmaya teşvik eder ve ayrıca sosyalleşmeyi ve takım çalışmasını destekler.

Anozie, (2016), Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışma, ritüel, değer ve kahramanlar gibi örgüt kültürünün çalışan performansı üzerinde çok büyük ve önemli bir etkiye sahip olduğunu ve sembollerin çok az veya hiç olmadığını gösteren bu araştırma ile ortaya koymaktadır. çalışanın performansı üzerindeki etkisi. Buna göre, ikinci hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H₂: Örgüt Kültürü ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Muogbo (2013), bu çalışmada çalışan motivasyonunun örgüt performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Elde edilen sonuç çalışan motivasyonu ile örgütsel performans arasında bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Ogbu & Osanaiye (2017), çalışan eğitiminin seçilen sigorta şirketlerinin örgütsel performansı üzerindeki etkisini araştırmış, sonuçları, işe giriş ve oryantasyonun çalışanların iş etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, iş başında eğitimin çalışan üretkenliği ile anlamlı bir ilişkisi olduğu, iş dışı eğitimin ise çalışanların sigortacılık sektöründeki yenilikçiliği ile anlamlı bir ilişkisi olduğu keşfedilmiştir. Buna göre üçüncü hipotez şu şekilde ortaya konmuştur:

H₃: Çalışan performansı ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

7. Verilerin Analizi

Örgüt Kültürü Bulguları

16 madde üzerinde temel bileşenler için faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü, analiz için örnekleme yeterliliğini doğruladı, KMO = .802. Verilerdeki her bir faktör için özdeğerler elde etmek için bir başlangıç analizi yapılmıştır. Zayıf yüklemeler veya uygun faktöre yüklenmemesi nedeniyle dört madde silinmek zorunda kaldı. Dört faktör, Kaiser'in bir kriteri üzerinde öz değere sahipti ve varyansın %62.1'ini açıkladı. Tablo 1. döndürmeden sonra faktör yüklemelerini göstermektedir. Birinci faktör Katılım olup varyansın %31,50'sini açıklamaktadır, ikinci faktör Yaratıcılık





ve varyansın %13,11'ini açıklamaktadır, üçüncü faktör Çalışma Grubu Değerleri ve varyansın %9,30'unu açıklamaktadır ve dördüncü faktör Bağlılık ve varyansın %8,19'unu açıklamaktadır. Bu faktörler üzerinde kümelenen maddeler Örgüt Kültürü ölçeğinin dört faktörle temsil edilebileceğini düşündürmektedir (Küçük, 2016: 227).

Ölçeğin iyi bir güvenilirliği vardı, Cronbach's $\alpha = .796$. Alt ölçek güvenilirliği .571 ile .755 arasında değişmektedir. Tüm alt ölçekler, en az .70 olan tatmin edici Cronbach Alfa değerine ulaşmıştır veya Cronbach's Alpha değeri .70'den küçük olduğunda Maddeler Arası Ortalama Korelasyonları .2 ile .4 arasında olmuştur (Briggs ve Cheek 1986). Elde edilen sonuçlar ölçeğin ve alt ölçeklerin belirtilen değişkenin ölçülmesinde kullanılabilirliğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre homojenliği gösteren ve inandırıcılığı artıran bilimsel araştırma ve analizler ölçeğin güvenilir ve geçerlidir (Küçük, 2016: 230).

Tablo 1. Örgüt Kültürü (OC) Ölçeği için Faktör Analizi

İfade	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alfa	Orta laması	Std. Sapma	KMO değeri
Organizasyon kültürü				.796	3.01	.628	
Katılım					2.68	.980	
Çalışanlar, şirketin çalışma politikasının oluşturulmasına katılırlar.	.878				2.63	1.186	
Çalışanlar şirkette karar almaya katılırlar.	.690	3.780	31.502	.755	2.58	1.168	.802
Çalışanlar, şirketin hedeflerini belirlemede önemli bir rol	.683				2.83	1.231	





oynamaktadır.							
Yaratıcılık					3.12	.847	
Şirket, çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve bilgilerini geliştirmeleri için gerekli fırsat ve yetenekleri sağlar.	.825				3.17	1.189	
Şirket, çalışanlarını işgal ettikleri işleri yapmak için yeni yöntemler uygulamaya teşvik eder.	.657	1.573	13.111	.652	3.17	1.068	
Çalışanlara yüksek derecede bağımsızlık vermek ve girişimciliği güçlendirmek.	.652				3.01	1.046	
Çalışma Grubu Değerleri					3.00	.868	
Şirketin çalışanları, çalışma ekipleriyle yakından bağlantılıdır.	.739				3.19	1.197	
Grubun menfaati, çalışanların kişisel menfaatlerinden önce gelir.	.643	1.116	9.297	.614	3.07	1.120	
Şirkette çalışanlar toplu olarak iş hedeflerini belirler.	.548				2.73	1.149	
Bağlılık					3.26	.783	
Şirket çalışanları resmi çalışma	.771	1.00	8.190	.571	3.39	1.137	





saatleri içinde hazır bulunmakla yükümlüdür.		1					
Şirketin çalışanları, acil durumlarda çalışma süresine uyum sağlar.	.680				3.32	.955	
Şirkette çalışma süresi iyi kullanılmaktadır.	.677				3.07	1.103	

Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışan Performansı (EP) Ölçeği

27 madde üzerinde temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü, analiz için örnekleme yeterliliğini doğrulamıştır (KMO = .754). Verilerdeki her bir faktör için özdeğerler elde etmek için bir başlangıç analizi yapılmıştır. Zayıf yüklemeler veya uygun faktöre yüklenmemesi nedeniyle on dört madde silinmek zorunda kaldı. Dört faktör, Kaiser'in bir kriteri üzerinde öz değere sahipti ve varyansın %61.358'ini açıklıyordu. Tablo 2. döndürmeden sonra faktör yüklemelerini göstermektedir. Birinci faktör Yönelimsel Davranış olup varyansın %29.752'sini açıklamaktadır, ikinci faktör Öz Disiplin Davranışı varyansın %12.737'sini, üçüncü faktör Sosyal Performans ve varyansın %10.367'sini açıklamaktadır ve dördüncü faktör Verimlilik ve Sorumluluktur ve varyansın %8.502'sini açıklamaktadır. Bu faktörler üzerinde kümelenen maddeler Çalışan Performansı ölçeğinin dört faktör ile temsil edilebileceğini göstermektedir (Küçük, 2016: 227-230).

Ölçeğin iyi bir güvenilirliği vardı, Cronbach's $\alpha = .790$. Alt ölçek güvenilirliği .625 ile .747 arasında değişmektedir. Tüm alt ölçekler, Cronbach's Alpha değeri .70'den küçük olduğunda, en az 70 olan tatmin edici Cronbach Alfa değerine ulaşmıştır veya Maddeler Arası Ortalama Korelasyonları .2 ile .4 arasında olmuştur (Briggs ve Cheek 1986). Elde edilen sonuçlar ölçeğin ve alt ölçeklerin belirtilen değişkenin ölçülmesinde kullanılabilirliğini göstermektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak homojenliği gösteren ve inandırıcılığı artıran bilimsel araştırma ve analizler ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir (Küçük, 2016: 227-230).





Tablo 2. Çalışan Performansı (EP) Ölçeği için Faktör Analizi

İfade	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alfa	Orta laması	Std. Sapma	KMO değeri
Çalışan performansı				.790	3.26	.503	
Yönetimsel Davranış					3.35	.741	
İşçiler, ekipman ve iş aletlerinin korunmasında aktif rol alır ve gerektiğinde bakımlarını yapar.	.859				3.24	.988	
Şirket çalışanları, idari talimatları uygular ve kendilerine verilen sorumlulukları üstlenirler.	.687	3.868	29.752	.747	3.25	.987	
Şirketin kaynakları, hedeflere ulaşmak için etkin ve verimli bir şekilde kullanılır.	.668				3.49	.904	
İşçiler işle ilgili beceri ve bilgileri kullanırlar.	.604				3.43	1.048	
Öz Disiplin Davranışı					2.88	.807	
Şirketin çalışanları tüm iş gereksinimlerini kendiliğinden yerine getirir.	.828				3.14	1.063	
Şirket çalışanları işlerini yaparken kontrol yöntemlerine ihtiyaç duymazlar.	.820	1.656	12.737	.646	2.58	1.060	
Etkin ve verimli çalışma süresine bağlılık.	.516				2.92	1.041	
							.754





İfade	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alfa	Ortalama	Std. Sapma	KMO değeri
Sosyal performans					3.51	.709	
Çalışanlar yasal ve etik kurallara ve düzenlemelere göre çalışmayı taahhüt eder.	.734				3.46	.954	
Şirket çalışanları tarafından iş başkanlarına saygı ve takdir vardır.	.710	1.348	10.367	.625	3.40	.942	
Şirket işyerinde çalışanlar arasında karşılıklı saygı hakimdir.	.671				3.65	.917	
Verimlilik ve Sorumluluk					3.26	.730	
İş performansını etkili bir şekilde tamamlama ile ilgili yeni yöntemleri benimsemek.	.892				2.69	1.127	
İşçilerin inisiyatif alma olasılığı vardır.	.669	1.105	8.502	.669	2.79	1.033	
Çalışmaların sonuçları hakkında detaylı raporlar hazırlamak ve bunlarla ilgili önerilerde bulunmak.	.613				3.19	1.105	

Geçerlilik ve Güvenilirlik İş Performansı (BP) Ölçeği

30 madde üzerinde temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü, analiz için örnekleme yeterliliğini doğruladı, KMO =





.770. Verilerdeki her bir faktör için özdeğerler elde etmek için bir başlangıç analizi yapılmıştır. Zayıf yüklemeler veya uygun faktöre yüklenmemesi nedeniyle 11 madde silinmek zorunda kaldı. Altı faktör, Kaiser'in bir kriteri üzerinde öz değere sahipti ve varyansın %63.937'sini açıkladı. Tablo 3. döndürmeden sonra faktör yüklemelerini göstermektedir. Birinci faktör Lojistik Hizmetler olup varyansın %27,085'ini, ikinci faktör Finansal Performans ve varyansın %10,221'ini, üçüncü faktör Yönetim ve varyansın %8,233'ünü, dördüncü faktör Çevre ve varyansın %7.090'ını, beşinci faktör Yenilik ve Üretim, varyansın %5.927'sini, altıncı faktör ise Pazarlama ve varyansın %5.380'ini açıklamaktadır. Bu faktörler üzerinde kümelenen maddeler, İşPerformansı ölçeğinin temsil edilebileceğini düşündürmektedir. dört faktöre göre belirlenir (Küçük, 2016: 227-230).

Ölçeğin iyi bir güvenilirliği vardı, Cronbach's $\alpha = .840$. Alt ölçek güvenilirliği .560 ile .767 arasında değişmektedir. Tüm alt ölçekler, en az .70 olan tatmin edici Cronbach Alfa değerine ulaşmıştır veya Cronbach's Alpha değeri .70'den küçük olduğunda Maddeler Arası Ortalama Korelasyonları .2 ile .4 arasında olmuştur (Briggs ve Cheek 1986, Küçük, 2016: 250). Elde edilen sonuçlar, ölçeğin ve alt ölçeklerin belirtilen değişkenin ölçülmesinde kullanılabilirliğini göstermektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak, bilimsel araştırma ve analizler, homojenliği gösteren ve inandırıcılığı artıran ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir (Küçük, 2016: 227- 230).

Tablo 3. İş Performansı (BP) Ölçeği için Faktör Analizi

İfade	Faktör Yükü	Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alfa	Ortalama	Std. Sapma	KMO değeri
İş performansı				.840	3.44	.485	
Lojistik Hizmetler					3.60	.650	
Şirket, nakliye, elleçleme ve depolama konularında yeterli yetkinlik ve yeteneklere sahiptir.	.790	5.146	27.085	.767	3.66	.870	.770
Şirket, rakiplerinin yetkinlik ve yeteneklerini aşan lojistik hizmet	.745				3.48	.862	





İfade	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alfa	Orta lama	Std. Sapma	KMO değeri
İmkanlarına sahiptir.							
Şirketin tedarikçilerle iyi ilişkileri vardır.	.699				3.50	.889	
Şirketin müşterilerle ilişkilerinde büyük bir disiplin var.	.622				3.82	.884	
Şirketin tedarikçilerden memnuniyet düzeyi yüksektir.	.458				3.55	1.008	
Finansal performans					3.54	.715	
Rakiplere kıyasla şirkette satış hacmi yüksektir.	.785				3.54	.984	
Şirketin elde ettiği kar, piyasadaki rakiplerine kıyasla yüksektir.	.785				3.72	.900	
Şirketin fonları rakiplerine göre yüksektir.	.721	1.942	10.221	.747	3.64	.936	
Şirket, mevcut finansman kaynaklarından yararlanma olanağına sahiptir.	.447				3.26	.973	
Yönetim					3.09	.755	
Şirketin çalışanları yüksek düzeyde iş tatmininin tadını çıkarır.	.787				2.96	.993	
Şirket çalışanlarının morali yüksek.	.750	1.564	8.233	.667	3.26	.864	
Şirket hedeflerine etkin bir şekilde ulaşır.	.670				3.05	1.057	
Çevre					2.93	.834	





İfade	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alfa	Ortalama	Std. Sapma	KMO değeri
Şirket ürünlerini geri dönüştürmek için çalışıyor.	.780				3.16	.967	
Şirket, yenilenebilir enerji kaynaklarını rakiplerine göre daha fazla kullanmaktadır.	.778	1.347	7.090	.560	2.69	1.033	
İnovasyon ve Üretim					3.32	.947	
Şirket, modern üretim yöntemlerinden yararlanmak için yüksek bir kapasiteye sahiptir.	.740				3.27	1.029	
Şirket, tüketicilerin isteklerini karşılamak için ürünlerini sürekli olarak geliştirmektedir.	.719	1.126	5.927	.716	3.37	1.117	
Pazarlama					3.79	.667	
Pazar beklentileriyle karşılaştırıldığında ürünlerimiz rakiplerin sunduklarıyla uyumludur.	.711				3.51	.940	
Şirket rakipler karşısında distinctive brand sahibidir.	.620	1.022	5.380	.564	4.11	.846	
Şirket yüksek Pazar payına sahiptir	.586				3.75	.949	

Korelasyon Analizi

Çalışmada Örgüt kültürü, Çalışan performansı ve İş Performansı arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile analiz edilmiştir, Tablo 4'de gösterildiği gibi Pearson Korelasyon analizi iki sürekli değişkenin doğrusal ilişki düzeyini ölçmek için kullanılmıştır. Diğer yandan iki değişken arasındaki anlamlı ilişkiyi araştırır (Kalaycı, 2010). Araştırmada değişkenler arasındaki





ilişkileri test etmek için Pearson Korelasyonu kullanılmıştır.

Pearson Korelasyonu, çalışmada değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için kullanılır. Tablo 4. Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örgüt Kültürü ile Çalışan Performansı ve İş Performansı arasında anlamlı pozitif korelasyonlar vardı, sırasıyla $r = .485$ ve $r = .344$, $n = 301$, $p > .01$. Çalışan Performansının da İş Performansı ile anlamlı pozitif korelasyona sahip olduğu bulunmuştur $r = .330$, $n = 301$, $p > .01$. Sonuçlar; H_1 , H_2 ve H_3 'ü desteklemektedir (Küçük, 2016: 250).

Tablo 4. Korelasyon Analizi

		1	2	3
1-Örgüt Kültürü	Pearson Korelasyonu	1	.485**	.344**
2-Çalışan performansı	Pearson Korelasyonu	.485**	1	.330**
3-İş Performansı	Pearson Korelasyonu	.344**	.330**	1
** Korelasyon 0,01 düzeyinde (2-kuyruklu) önemlidir.				

İki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulundu, burada Örgüt kültürü ile Çalışan Performansı arasında bir korelasyon 0.485^{**} . Bu durumda Örgüt kültürü ve Çalışan Performansı istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkidir. Bu nedenle H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca Örgüt kültürü ile İş Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olan 0.344^{**} bir ilişki bulunmuştur (Küçük, 2016: 225-232). Bu durumda Örgüt kültürü ile İş Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

İş Performansı ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkinin değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde 0.330^{**} civarında bir ilişki bulunmuştur (Küçük, 2016). Bu durumda İş Performansı ile Çalışan Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

8. Sonuç

* Sonuçlar, Örgüt kültürü ile Çalışan performansı arasında istatistiksel





olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

* Sonuçlar, Örgüt kültürü ile İş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

* Sonuçlar, Çalışan performansı ile İş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

9. Tartışma

Johnmark Obura ve J. K. Mise (2018). Örgüt kültürünün Kenya'daki devlet üniversitelerinde örgütsel performans için çok önemli olduğunu söylemiştir. Bunun nedeni, üniversitelerin kültürü olumlu yönde değiştikçe, örgütsel performansta da buna bağlı olarak iyileşme olmasıdır. Örgüt kültürü bu nedenle örgütsel performans üzerinde güçlü bir pozitif etkiye ve dolayısıyla üniversitelerin örgütsel performansının güçlü bir belirleyicisine sahiptir. Örgütsel performansı belirleyen en önemli unsurlardan biri, performansı doğrudan iyileştirmeye çeviren örgütsel değerlerdir.

AlharbiAwadh ve Alyahya Saad (2013), çalışan performansı üzerine kurulan farklı değer ve inançların örgüt birlikteliğine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Organizasyon kültürü, etkili organizasyon süreçlerinin yönetilmesine yol açan ortak ilişkilerin içselleştirilmesine yardımcı olur. Organizasyonun üretkenliği ve kültürü, performansın iyileştirilmesine yardımcı olur. 60'tan fazla araştırma çalışmasında, 1999'dan 2007'ye kadar 7600 küçük işletme birimi ve şirketlerin performansı değerlendirilmiştir. Kültür ve performans arasındaki pozitif ilişki, organizasyonun sonuçlarının iyileştirilmesine yardımcı olur. Organizasyonun iş performansı, üretkenliği artırmaya yol açtığı için güçlü organizasyon kültürünün güçlü bir etkisine sahiptir. Farklı kültürler üzerine kurulan organizasyonun standart ve değerleri, iş gücü yönetimini etkiler. Örgütlerde güçlü kültür, iş gücü çalışanlarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar. Aynı kültürel birliktelik içinde kaynakları mükemmel şekilde kullanman ortak yolu, organizasyonun olumlu gelişimine yardımcı olur. Belirli koşullar temelinde örgüt kültürü, rekabet avantajının geliştirilmesinde ve sağlanmasında yardımcı olur. Çalışan bağlılığı ve grup verimliliği, organizasyonun sürdürülebilirliğine dayalı performansın iyileştirilmesine yardımcı olur. Örgüt kültürünün doğası ve gücü örgütün sürdürülebilirliği ve etkinliği üzerinde etkilidir. Njugiwanjikuand Nicksonagusioma (2014) örgüt kültürünün çalışan performansını nasıl etkilediğini incelemiş, önemli ölçüde





etkilediğini belirlemiştir.

Değerin çalışanın performansı üzerinde önemli ve büyük bir pozitif etkisi vardır. Bu çalışmadan yola çıkarak, eğer örgüt yönetimi çalışanlarına değer verirse, bu durum örgütte büyük bir motivasyon ve yüksek performansa yol açacağından, bu çalışma ile incelendiği için örgütsel amacın ulaşılabilir olmasını sağlayacaktır. Değer, çalışanlara örgütün bir parçası olduklarını hissettirir ve ayrıca örgütsel hedefe ulaşmak için performans göstermeleri gerekir. Bu çalışma, birçok veri analizi ve ispatından sonra değerlerin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair kanıtlara sahiptir. Bu çalışma, ritüelin çalışanın performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Organizasyondaki düzenli faaliyetler, çalışanlarının performansını etkiler ve her bir çalışanın belirlenen hedefi ve bu belirlenen hedeflere nasıl ulaşabileceğini yeniden teyit eder, bu, çalışanların daha iyi olmalarına yardımcı olan organizasyonel gidişin düzenli bir farkındalık ortamıdır. Bu çalışmanın birçok analizden sonra incelediği performanslarına odaklanmıştır.

Lydia Wambugu (2014) Makale, çalışılan örgüt kültürünün niteliklerinin çalışanların performansı üzerinde önemli ölçüde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Makale, organizasyon kültürünün dört değişkenini haritaladı ve bunlar ile çalışan performansı arasındaki hayati ilişkiyi gösterdi. Belge, organizasyon değerlerinin, organizasyon ikliminin, liderlik tarzlarının ve iş süreçlerinin ve sistemlerinin çalışanın performansını nasıl etkilediğini açıkladı. Makalenin bulguları, çalışanların yanı sıra organizasyonun performansı üzerinde önemli sonuçları olan kültür özelliklerinin hem olumlu hem de olumsuz tavırlarını önemli ölçüde göstermektedir. Makale ayrıca, örgüt kültürünün, çalışanın performansı ile karşılıklı bağımlı ve etkileşimli bir ilişkisi olan açık sistem yaklaşımı olduğunu ileri sürmektedir.

İkinci hipotezi test etmeye yönelik çalışmanın bulguları, örgüt kültürü ile işletme performansı arasında bir ilişki olduğunu tespit etmektedir. Bu Waheed A. ile aynı fikirde olarak Umrani vd. (2017), Kültür-performans ilişkisinin önemini öne süren bu çalışmada örgüt kültürü ile işletme performansı arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu iddia etmiştir. Böylece, üretme kültürü kazanan örgütler, çalışanlarının muhteşem iş performansı sonuçları getirme konusunda büyük heyecan duymalarına yol açmaktadır. Ayrıca Yasas L. Pathiranage (2019) örgüt kültürü ile iş performansı arasında





pozitif bir ilişkinin varlığını öne sürmüştür.

VNU Vietnam (2018), araştırma sonuçlarının bu kültürel faktörlerin iş tatminini ve firma performansını açıklamak ve tahmin etmek için etkili araçlar olduğuna işaret ettiğini iddia etti. Bu nedenle yöneticiler, iş tatminini ve firma performansını iyileştirmek için destekleyici ve yenilikçi bir kültür oluşturmalıdır. Bu araştırma, örgüt kültürünün özellikleri, iş tatmini ve firma performansı arasındaki ilişkiyi başarılı bir şekilde araştırmış olmasına rağmen, bazı kısıtlamalar hala mevcuttur. Örneklem tekniğinin kullanıldığı yerde kolayca örneklem olduğu için araştırma sonuçlarının genellenmesi sınırlıdır. İş tatminini ve firma performansını etkileyen birçok faktör vardır, ancak bu çalışma sadece kültür türleri ile iş tatmini ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye odaklanmaktadır.

Korucuk ve Küçük (2018) süreç yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisini incelemiş, süreç iyileştirme çalışmalarının işletme performansına etkisini tespit etmiştir.

Gulali Donald Indiya, vd. (2018) Örgüt kültürü, Kenya'daki devlet üniversitelerinde örgütsel performans için esastır. Bunun nedeni, üniversitelerin kültürü olumlu yönde değiştikçe, örgütsel performansta buna bağlı olarak iyileşme olmasıdır. Örgüt kültürü bu nedenle örgütsel performans üzerinde güçlü bir pozitif etkiye ve ardından üniversitelerin örgütsel performansının güçlü bir belirleyicisine sahiptir. Örgütsel performansı belirleyen en önemli unsurlardan biri, performansı doğrudan iyileştirmeye çeviren örgütsel değerlerdir.

Ayrıca, Tewodros Tedla (2016). Örgüt Kültürünün Kurumsal Performansa Etkisi çalışmasından elde edilen bulgular, etkili örgüt kültürünün başarılı bir iş stratejisinin bir yansıması olduğunu göstermiştir. Etkili organizasyon kültürü, şirketler grubunda performansı iyileştirmek ve ilerletmek için önemli bir unsurdur.

10. Öneriler

Yukarıda belirtilen sonuçlar ışığında, çalışma aşağıdakileri önermektedir:

* Libya Demir ve Çelik Şirketi, iş politikalarının oluşturulmasına ve hedefler belirlenmesine işçilerin katılımına olan ilgiyi artırmalıdır.

* Libya Demir Çelik Şirketi, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını artırarak çevreye olan ilgiyi artırmalı ve buna yönelik programlar





hazırlayarak şirket çalışanlarının çevre bilincini artırmalıdır.

* Şirket yönetimi, çalışma ekiplerine özen göstermeli, aralarında düzeyli bir rekabet oluşturmalı ve çalışanların kişisel çıkarlarından daha çok kamu yararını temsil eden bir kültür geliştirmelidir.

* Çalışanlar tarafından sunulan yeni fikirlere ve girişimlere ilgiyi artırmak ve onlara verilen görevleri yerine getirirken işçilere daha fazla özgürlük vermeli, bağımsız karar alabilmeleri konusunda onlara her türlü desteği sağlamalıdır.

* Şirket yönetimi, dikey ve yatay idari kademeler arasındaki iletişim kanallarına daha fazla dikkat etmelidir.

* İşçiler için öz denetim desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.





KAYNAKÇA

- Bouazza, A.B., Ardjouman, D., And Abada, O. (2015). Establishing The Factors Affecting The Growth of Small And Medium-Sized Enterprises In Algeria. *American International Journal of Social Science*, 4(2):101- 115.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources*. Mcgrow Hill.
- Chang, S. C. & Lee, M. S., (2007), "The Effects of Organizational Culture and Knowledge Managementmechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study In Taiwan", *The Business Review*, Vol. 7 No. 1, Pp. 295-301.
- Deakins, D & Freel, M. 2006. *Entrepreneurship and Small Firms*. (4th Ed.) London: MGHill.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture nad Organizational Effectiveness*. New York, NY: Wiley.
- Howorth, C., S. Tempest and C. Coupland (2005) 'Rethinking Entrepreneurship Methodology and Definitions of The Entrepreneur', *Journal of Small Business And Enterprise Development*, 12, 1: 24-40.
- Hisrich, R.D., And Brush, C. G. (1985). *The Women Entrepreneur: Characteristics and Prescriptions For Success*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Indiya, G. D., Obura, J., & Mise, J. K. (2018). Effect of Organization Culture on Organization Performance on Public Universities in Kenya.
- Johnmark O. B., & Mise, J. K., (2018). Effect of Organization Culture on organization performance on Public Universities in Kenya. *European Scientific Journal*, July 2018 edition Vol.14, No.19 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857-
- Karayiannis, A. D. (2003). Entrepreneurial Functions and Characteristics İn A Proto-Capitalist Economy The Xenophonian Entrepreneur, *Wirtschafts Politische Blatter*, 50: 553-563.
- Kartal Özge, Okan Ay ve Orhan Küçük (2017) "Girişimcilik Düzeyi İlişkisi: Tr 82 Bölgesinde Bir Uygulama", 111, Uluslararası Kafkasyaortaasya Dış Ticaret Ve Lojistik Kongresi, 19-21Ekim 2017, Kastamonu, Bildiri Özetleri Kitabı, s. 78.
- Korucuk, S. & Küçük, O. (2018). "Gıda İşletmelerinde Süreç Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: Erzurum'da Bir Uygulama" Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (3), 2122-2136, DOI: 10.17218/Hititsosbil.413472.
- Küçük, Orhan (2016) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ekin Bookstore, Bursa.
- Küçük, Orhan (2022) *Scientific Methods*, Sonçağ Yayınevi, Ankara.
- Küçük, Orhan (2015) *Entrepreneurship and Small Business Administration*, 8th Edition, Seçkin Publishing House, Ankara.
- Küçük, Orhan (2022) *İşletme Bilgisi ve Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kedmenec, I., Rebernik, M., And Perić, J. (2015). The Impact of Individual Characteristics On Intentions To Pursue Social Entrepreneurship. *Ekonomski Pregled*, 66(2): 119-137.





- Kirzner, I. M. (1997). *How Markets Work: Disequilibrium, Entrepreneurship & Discovery*. Institute of Economic Affairs, Hobart Paper No. 133.
- Lebas, M. J. (1995). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Li, X., And Jia, Y. (2015). Characteristics Influence For Entrepreneurship Behavior Ability. In *International Conference On Education, Management, Commerce and Society (EMCS-15)*. Atlantis Press, Ss. 614-619.
- Lundy, O., & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management* Routledge.
- Moloi, K.C., And Nkhahle-Rapita, M.A. (2014). The Impact of Fashion Entrepreneurs' Traits On The Success Of Fashion Businesses In The Gauteng Province In South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4):78-86
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*.
- Noyé, D. (2002). *Manager Les Performances*. Insep Editions.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, And Firm Performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling The Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636.
- Rani, S.H. (2013). Antecedents and Consequences of Entrepreneurial Quality Among Graduate Entrepreneurs. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(9): 44-55.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Northampton, UK: MPG Books Ltd.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). Entrepreneurship As A Field of Research: The Promise Of Entrepreneurship As A Field of Research. *Academy of Management Review*, 26 (1): 13-17.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Translated By R. Opic. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tedla, T. B. (2016). *The impact of organizational culture on corporate Performance* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Umrani, W. A., Shah, S. M. M., Memon, P. A., & Samo, A. H. (2017). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Investigation In The Pakistani context. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 93-107.
- Venkataraman, S. (1997). *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research*. US: JAI Press, Greenwich.
- Zimmerer, T.W. & Scarborough, N. M. (2005). *Essentials of Entrepreneurship And Small Business Management*. (4th Ed.) US: Pearson.



TINI- SOS

The International New Issues In Social Sciences



**Malzeme Akış Maliyet Muhasebesi Uygulama Adımları,
Hedef ve İlkeler**

Abdulkadir Albez

Dr. Öğr. Üyesi, Atatürk Üni., Aşkale MYO

E posta: aalbez@atauni.edu.tr

orcid: 0000-0002-3011-045X

Year: 2022 Winter

Number: 10

Volume: 2

pp: 221-246

Makalenin Geliş Tarihi: 30/09/2022

Kabul Tarihi: 11/12/2022

Makalenin Türü: Araştırma makalesi

Doi number: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7436068>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş, telif devir belgesi ve intihal içermediğine ilişkin rapor ve gerekliyse Etik Kurulu Raporu sisteme yüklenmiştir. / This article was reviewed by at least two referees, a copyright transfer document and a report indicating that it does not contain plagiarism and, if necessary, the Ethics Committee Report were uploaded to the system.





Malzeme Akış Maliyet Muhasebesi Uygulama Adımları, Hedef ve İlkeler

Abdulkadir ALBEZ

Öz

Günümüzde iş dünyasında kıt kaynak olan, aynı zamanda çevre kirliliğine neden olan, malzeme ve enerjinin kullanımında verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Malzeme akış maliyeti muhasebesi (MAMM), bu sorunun çözümüne yardımcı olabilecek bir yönetim aracı olarak önerilmiş ve iş çevreleri tarafından değerlendirilmek üzere yeni bir uluslararası çevre yönetimi muhasebe standardı olan ISO 14051 ortaya çıkmıştır. Bu makale, mevcut MAMM literatürünü gözden geçirerek, ISO 14051'i esas alarak malzeme akış maliyeti muhasebe aracının Türkiye'de gelecekteki gelişimi için bir temel oluşturacak bir akademik araştırma gündemi geliştirmek, işletmeleri MAMM faaliyetlerine teşvik etmektir. Bu amaçla makalede MAMM ile geleneksel maliyet muhasebesi karşılaştırılmış, MAMM'ın hedef ve ilkeleri vurgulanmış ve MAMM'ın uygulama adımları üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Malzeme Akış Maliyet Muhasebesi, Çevre Muhasebesi, Atık Muhasebesi

JEL Kodu: M41, M410

Material Flow Cost Accounting Implementation Steps, Objectives and Principles

Abstract

Efforts to increase efficiency in the use of materials and energy, which are scarce resources in the business world and also cause environmental pollution, have gained momentum. Material flow cost accounting (MAMM) has been proposed as a management tool that can help solve this problem, and a new international environmental management accounting standard, ISO 14051, has emerged for consideration by business circles. This article is to review the existing MAMM literature and develop an academic research agenda that will form a basis for the future development of the material flow cost accounting tool in Turkey, based on ISO 14051, and encourage businesses to engage in MAMM activities. For this purpose, in the article, MAMM and traditional cost accounting were compared, the goals and principles of MAMM were emphasized and the implementation steps of MAMM were emphasized.





Keywords: Material Flow Cost Accounting, Environmental Accounting, Waste Accounting

JEL Code: M41, M410

Giriş

Malzeme Akışı Maliyet Muhasebesi MAMM 1990'ların sonlarında Augsburg, Almanya'daki Institut für Management und Umwelt (IMU) tarafından 'akış maliyeti muhasebesi' adı altında geliştirilmiştir (Federal Çevre Bakanlığı, 2003; METI, 2007). Uygulamanın imalata yönelik potansiyeli Japon makamlarının dikkatini çekmiştir ve 2000 yılında Japon Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (METI) MAMM'nun değiştirilmiş bir versiyonunu Japon iş sektörüne tanıtmaya başlamıştır (Kokubu ve Tachikawa, 2013). Bu sürecin önemli bir unsuru 1999'da başlayan 'Çevre Yönetim Muhasebesini Geliştirme Projesi' olmuştur (Onishi ve ark., 2009). Japonya'daki MAMM çabaları, METI tarafından Mart 2007'de yayınlanan Malzeme Akış Maliyeti Muhasebesi Kılavuzu'nun yayınlanmasıyla önemli noktaya gelmiştir (METI, 2007). Bugüne kadar, küresel MAMM gelişiminin ön saflarında Almanya ve Japonya'nın başta gelen öncüler olduğu söylenebilir de, uygulamaya Avrupa, Asya, Orta Doğu ve Kuzey Amerika ülkeleri de ilgi duymuştur (Jasch ve Savage, 2008; Jindrichovska ve Purc rea, 2011; Kokubu ve Tachikawa, 2013).

MAMM'nın Japonca ve Almanca versiyonları genellikle mevcut literatürde ayrı ayrı tartışılmaktadır. Bu durum, her bir yaklaşım altında önerilen sistem sınırlarındaki farktan kaynaklanıyor olabilir. Örneğin, Japon versiyonu öncelikle ürün serileri veya süreçleri ile ilgilenmektedir (IFAC, 2005). Alman versiyonu ise tesis genelinde yönetim ile daha fazla ilgilenmektedir (IFAC, 2005). Bununla birlikte, son yılların MAMM savunucuları açısından daha pragmatik bir duruş gördüğü ve herhangi bir MAMM denemesi ile ilişkili sistem sınırlarının muhtemelen hem organizasyonel koşul hem de uygulama nedenlerinin belirleyeceği konusunda daha büyük bir kabul olduğu iddia edilebilir (Kokubu ve Tachikawa, 2013). Ayrıca, MAMM'nın uygulanma seviyesine (şirket, tesis, maliyet merkezi, süreç veya ürün) bakılmaksızın, temel ilkeler değişmeden kalacaktır (Jasch, 2003b). MAMM kuşkusuz farklı organizasyonel seviyelerde uygulanabilir de, bu toplu veri biçiminin çoğu operasyonda daha kolay elde edilebilmesi nedeniyle şirket düzeyinde





uygulamanın benimsenmenin daha olağan olduğu ileri sürülmüştür (Jasch, 2003b).

Son yıllarda MAMM daha da gelişmiştir. Özellikle, Japon şirketlerine uygulandığında uygulamanın başarısı, 2008 yılında Japon Endüstriyel Standartlar Komitesi (JISC) tarafından Uluslararası Standartlar Örgütü'ne sunulması için katalizör olmuştur. Daha sonra, ISO 14051: Malzeme Akış Maliyeti Muhasebesi'nin ilk baskısının Eylül 2011'de yayınlanması çabalarının bir sonucu olarak bir çalışma grubu oluşturulmuştur (Kokubu ve ark., 2009; Trappey ve ark., 2013). Bu standardın geliştirilmesine dahil olan ülkeler şunlardır: Japonya, Almanya, Brezilya, İngiltere, Finlandiya, Malezya, Meksika ve Güney Afrika (Schmidt ve Nakajima, 2013). Yayınlanan önsöz doğrultusunda, ISO 14051'in genel amacı "malzeme akış maliyeti muhasebesi için genel bir çerçeve sunmaktadır" (ISO, 2011, s. V). Ayrıca, ISO 14051 ortak terminolojiler, hedefler ve ilkeler, temel unsurlar ve MAMM uygulama sürecine genel bir bakış hakkında bilgi sağlamaktadır (ISO, 2011: V).

ISO 14051, MAMM'nın özellikle evrensel olarak işletmeye uygulanabilirliğine vurgu yapmaktadır (Kokubu ve Tachikawa, 2013). Tartışmalı bir şekilde ele alınabilir de, MAMM'nun fiziksel ürünlerin üretimi ile ilgili kuruluşlar için daha yararlı olması muhtemeldir (IFAC, 2005), bu uygulama hizmette yer alan organizasyonları içeren üretim dışı ortamlarda kar amacı gütmeyen sektörlerde de uygulanabilir. (Jasch, 2009; Papaspyropoulos ve diğerleri, 2012). Nitekim ISO 14051, "MAMM, ürünleri, hizmetleri, büyüklüğü, yapısı, yeri ve mevcut yönetim ve muhasebe sistemlerinden bağımsız olarak malzeme ve enerji kullanan tüm kuruluşlar için geçerlidir" (ISO, 2011: 1).

Son olarak, (EMA) Çevre Yönetimi Muhasebesi'nde olduğu gibi, MAMM öncelikle kaynak organizasyonlarını geliştiren ve aynı zamanda işletmenin ekonomik ve çevresel performansını iyileştiren eko-verimli kararları desteklemek olan bireysel organizasyonlar içindeki malzeme akışlarını değerlendirmek için geliştirilmiştir (METI, 2007). Bununla birlikte, son yıllarda MAMM tekniklerinin tedarik zinciri yönetimine yardımcı olmak için nasıl genişletilebileceğine yönelik ilgi artmaktadır (Jasch, 2011; Jindrichovska ve Purc rea, 2011; METI, 2007; Schrack ve Prammer, 2013). Örneğin, 2008-2011 yılları arasında Japon METI, MAMM'ı 50 tedarik zincirine dahil ederek bu potansiyeli inceleyen bir proje yürütmüştür





(Kokubu ve Tachikawa, 2013). MAMM'nun hem yukarı hem de aşağı akış tedarik zinciri ortaklarını içerecek şekilde genişletme kapasitesi de ISO 14051 standardında açıkça kabul edilmiştir (ISO, 2011).

Bu makalenin amacı, öncelikle ülkemizde MAMM literatürüne katkıda bulunmak, gelecekte yapılacak işletmelerin ve akademisyenlerin uygulama çalışmalarına kaynak oluşturmaktır. Bu amaçla makalede, ISO 14051 standardı çerçevesinde, MAMM ile geleneksel maliyet muhasebe karşılaştırılmış, MAMM'ın hedef ve ilkeleri vurgulanmış ve MAMM'ın uygulama adımları üzerinde durulmuştur.

1. Malzeme Akış Maliyeti Muhasebesi (MAMM) Kavramı

MAMM, çevre yönetimi muhasebesi için en önemli araçlardan biridir. MAMM, Organizasyonlar için malzeme kıtlığı, iklim değişikliği ve herhangi bir ticari karar için giderek daha katı hale gelen çevresel düzenlemeler dahil olmak üzere, çevresel konuları göz önünde bulundurmak ve sürdürülebilir kalkınma sağlamak için bir alternatif olarak görülebilir.

Ayrıca MAMM "azaltılmış çevresel etkiler" ve "geliştirilmiş iş verimliliği" sağlayan bir çevre yönetimi muhasebesi yöntemidir. MAMM, çevre yönetim sistemleri olsun veya olmasın, her tür ve ölçekte malzeme ve enerji kullanan tüm endüstriler için geçerlidir (Madde 1, ISO 14051: 2011). MAMM bir kuruluş içindeki malzeme akışlarını ve stoklarını fiziksel ve parasal olarak izlemekte ve ölçmektedir. Dolayısıyla, bir malzeme akışı modeli geliştirilerek malzeme kullanımı uygulamaları daha şeffaf hale getirilmektedir.

Malzemeler, hammadde, yardımcı madde ve işletme malzemelerinden oluşmaktadır. MAMM analizi, ürünlerle ilişkili maliyetler ile atık, hava emisyonları, atık su vb. gibi maddi kayıplarla ilişkili maliyetlerin eşdeğer bir karşılaştırılmasını sağlamaktadır. Maddi kayıplara ve ilgili maliyetlere ilişkin verileri geleneksel bilgi, muhasebe ve çevre yönetim sistemlerinden elde etmek oldukça zordur. Ancak MAMM, işletmelerin bir üretim sürecindeki malzeme kullanımını ve akışlarını tanımlamasına ve tüm bu malzemelere maliyet yüklenmesine olanak tanımaktadır. MAMM, her bir malzemenin miktarlarını ve maliyetlerini (malzeme, işleme ve atık işleme maliyetleri dahil) belirlemektedir. Dolayısıyla, atık üretim kaynaklarının her birine ayrı bir şekilde bakılmasını ve atık oluşumunun azaltılmasına yol açabilecek iyileştirme fırsatlarının belirlenmesini sağlamaktadır.





Kuruluşların, operasyonların her aşamasında çevresel etkilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Son yıllarda geri dönüşüm, yeniden kullanma ve azaltma aktif olarak teşvik edilmiştir. Geri dönüşüm özellikle hammadde tüketimini ve çevresel etkilerini azaltmaya çalışan kuruluşlar arasında destek kazanmıştır. Atık geri dönüşümü, kaynak kullanımı için etkili bir önlem olmasına rağmen, önemli miktarda enerji girdisi ve diğer masraflar sıklıkla gerekli olduğundan, her zaman uygun maliyetli değildir. MAMM perspektifinden, kaynak kullanımını ve maliyet etkinliğini artırmak için atık üretimini azaltmak çok önemlidir.

Atık oluşumunun azaltılması, hammadde girdilerinin azaltılmasının önemini vurgulayarak üretim süreçlerinde gelişmiş çevresel performansa yol açmaktadır. Böylelikle MAMM, kuruluşların operasyonların süreç verimliliğini artırmak için kaynak tedarikini azaltma ihtiyacı ile aynı zamanda çevresel etkiyi azaltma ihtiyacı arasında bir bağlantı kurmasına olanak tanıyan bir araç haline gelmektedir. Bu nedenle, MAMM yalnızca çevresel amaçlara yönelik bir araç olarak değil, aynı zamanda kuruluşların çevresel etkilerini azaltmanın yollarını bulmasına yardımcı olurken maliyet düşürme yoluyla karlılığı artırmanın yollarını bulmasına yardımcı olan genel bir yönetim aracı olarak da hizmet etmektedir (Madde 4, ISO 14051: 2011).

Kuruluşlar, bu bilgileri kullanarak, atık ve diğer emisyonların neden olduğu kayıpların maliyetlerini ve aynı zamanda hatalı ürünleri belirleyebilir ve her süreçte kullanılan miktarları ve kaynakları ve bu süreçlerle ilişkili maliyetleri hesaplayabilmektedir. MAMM, kuruluşlar için atıkları ve malzeme girdilerini azaltmaları için güçlü bir motivasyon olarak maliyetlerin düşürülmesine ve üretkenliğin artırılmasına neden olmaktadır.

MAMM esas olarak tek bir tesis veya kuruluş içinde kullanılmak üzere tasarlanmış olsa da, yaklaşım tedarik zincirindeki birden çok kuruluşa genişletilebilir ve bu da malzemelerin ve enerjinin daha verimli kullanımı için entegre bir yaklaşım geliştirmelerine olanak tanımaktadır.

2. MAMM İle Geleneksel Maliyet Muhasebesi Arasındaki Fark (Madde A.1, ISO 14051: 2011)

Muhasebe bilgi sistemlerinde yer alan verilerin kalitesi, hem şirket içi karar alma süreçleri hem de şirket dışı düzenlemelere uyum üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Yakhou ve Dorweiler 2004: 66). Geleneksel maliyet





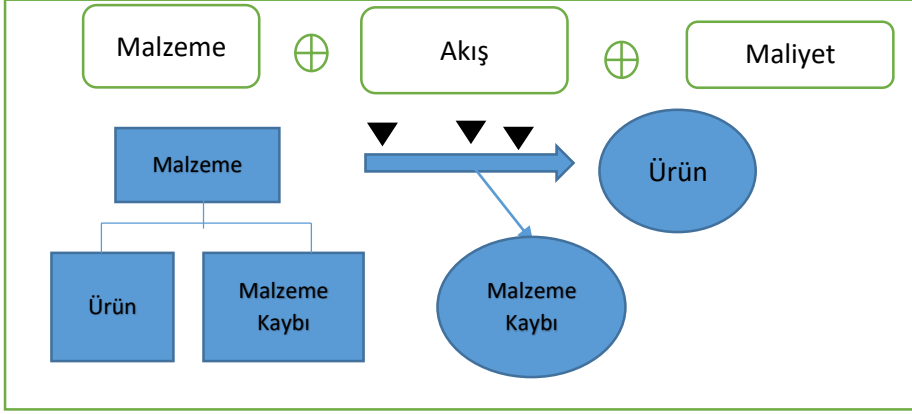
muhasabesinde veriler, katılan maliyetlerin satışlardan geri kazanılıp kazanılmadığını belirlemek için kullanılmaktadır. Malzemenin ürüne dönüştürülüp dönüştürülmediğini veya atık olarak bertaraf edilip edilmediğinin belirlenmesini gerektirmez. Geleneksel maliyet muhasabesinde, atık miktar olarak muhasebeleştirilse bile, “malzeme kayıpları” toplam çıktı maliyetinin bir parçası olarak üretim maliyetlerine eklenmektedir. Diğer yandan, MAMM, ürünler ve malzeme kayıpları ile ilişkili maliyetleri belirlemeye ve ayırmaya odaklanmaktadır. Bu şekilde malzeme kaybı, yönetimi malzeme kayıplarını azaltmanın ve iş verimliliğini artırmanın yollarını aramaya teşvik eden bir ekonomik kayıp olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 1. MAMM ve Geleneksel Maliyet Muhasebesi Arasındaki Fark

MAMM		Geleneksel Maliye Muhasebesi	
Satışlar	1.500.000	Satışlar	1.500.000
Ürün maliyeti	750.000	Satış maliyeti	900.000
Malzeme kaybı maliyeti	150.000		
Brüt kar	600.000	Brüt kar	600.000
Satış, genel ve yönetim giderleri	325.000	Satış, genel ve yönetim giderleri	325.000
Faaliyet karı	275.000	Faaliyet karı	275.000

MAMM malzeme ve enerji kullanan her kuruluşa uygulanabilir. Diğer bir deyişle, MAMM kuruluşun ürün türü, hizmeti, boyutu, yapısı veya konumu ile ilgili herhangi bir ayırım yapmamaktadır. Ayrıca, MAMM tedarik zincirine ait birden fazla kuruluşa genişletilebilir. Bu, kuruluşların daha fazla malzeme azaltma ve daha yüksek enerji verimliliği fırsatları belirlemesini sağlayacaktır. Çünkü bir kuruluştaki atık oluşumu, bazen bir tedarikçi tarafından sağlanan veya müşteriler / tüketiciler tarafından talep edilen malzemelerden kaynaklanabilmektedir (Madde A, ISO 14051: 2011).





Şekil 1. MAMM'ın Ana Unsurları

MAMM, Şekil 1'de gösterildiği gibi üç ana unsurdan oluşmaktadır:

Malzeme

Malzeme, bir ürünü üretmek için kullanılan herhangi bir ham maddeyi, yardımcı malzemeyi, bileşeni, katalizörü veya parçayı ifade etmektedir. Nihai ürünün parçası olmayan herhangi bir malzeme, maddi kayıp olarak kabul edilmektedir. Herhangi bir süreçte, aşağıdakiler de dahil olmak üzere sürecin farklı adımlarında atık ve kaynak kaybı ortaya çıkmaktadır:

- Üretim sırasında hatalı ürünler, çöpler gibi malzeme kaybı.
- Kurulumların ardından üretim ekipmanında kalan malzemeler.
- Çözücüler, deterjanlar, yıkama ekipmanı, su gibi yardımcı malzemeler.
- Herhangi bir nedenle kullanılamaz hale gelen hammadde.

Akış

MAMM, üretim süreçlerinden geçen tüm girdi malzemelerini izlemekte ve aşağıdaki denklemi kullanarak fiziksel birimlerdeki ürün ve malzeme kaybını (atık) ölçmektedir:

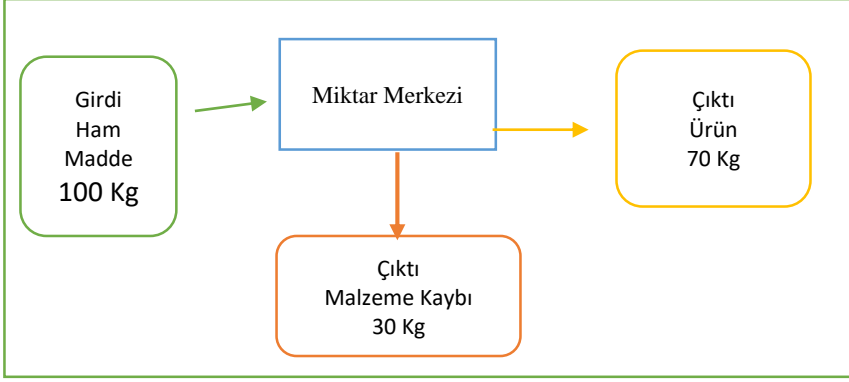
$$\text{Girdi} = \text{Ürünler} + \text{Malzeme kaybı (atık)}$$

MAMM'ın başlangıç noktası, kütle dengesine dayalı olarak malzeme kayıplarının miktarını ölçmektir. Kavram, Şekil 2'de görüldüğü gibi girdi ve çıktıların nicelleştirildiği bir sürecin her bir bölümündeki toplam girdi ve





ürün miktarına göre malzeme kaybı miktarı (30 kg) hesaplanmaktadır.



Şekil 2. Malzeme Dengesi Kavramı

Organizasyonlarda karar verme öncelikli olarak finansal konuları içermektedir. MAMM, maddi kayıplara parasal bir değer yükleyerek bu hususu desteklemektedir. MAMM, kuruluşların maddi kayıplarının pazarlanabilir olmasalar bile "atık" olarak değil "ürünler" olarak görmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla, hem ürünler için hem de maddi kayıplar için maliyetlerin eşdeğer bir şekilde hesaplandığını göstermektedir. Bu nedenle, bir miktar merkezine giren ve çıkan malzeme akışlarının neden olduğu ve / veya bunlarla ilişkili tüm maliyetler ölçülmeli ve bu malzeme akışlarına yüklenmelidir (Madde 3.14, 3.16, 5.2, ISO 14051: 2011).

229

Maliyet Muhasebesi

MAMM kapsamında, bir organizasyon içindeki malzeme akışları ve stokları izlenmekte ve fiziksel birimler (kütle, hacim) cinsinden ölçülmekte ve ardından ilişkili bir maliyet yüklenmektedir. MAMM kapsamında dört tür maliyet ölçülmektedir. Bunlar malzeme maliyetleri, sistem maliyetleri, enerji maliyetleri ve atık yönetimi maliyetlerinden oluşmaktadır.

- Malzeme maliyeti: bir miktar merkezinden geçen her bir maddenin maliyetidir. Dolayısıyla, satın alma maliyeti, ek malzeme maliyetleri, deterjanlar, çözücüler ve katalizörler gibi yardımcı malzeme maliyetleri, malzeme maliyeti olarak kullanılmaktadır.
- Enerji maliyeti: elektrik, yakıt, buhar, ısı, basınçlı hava gibi enerji





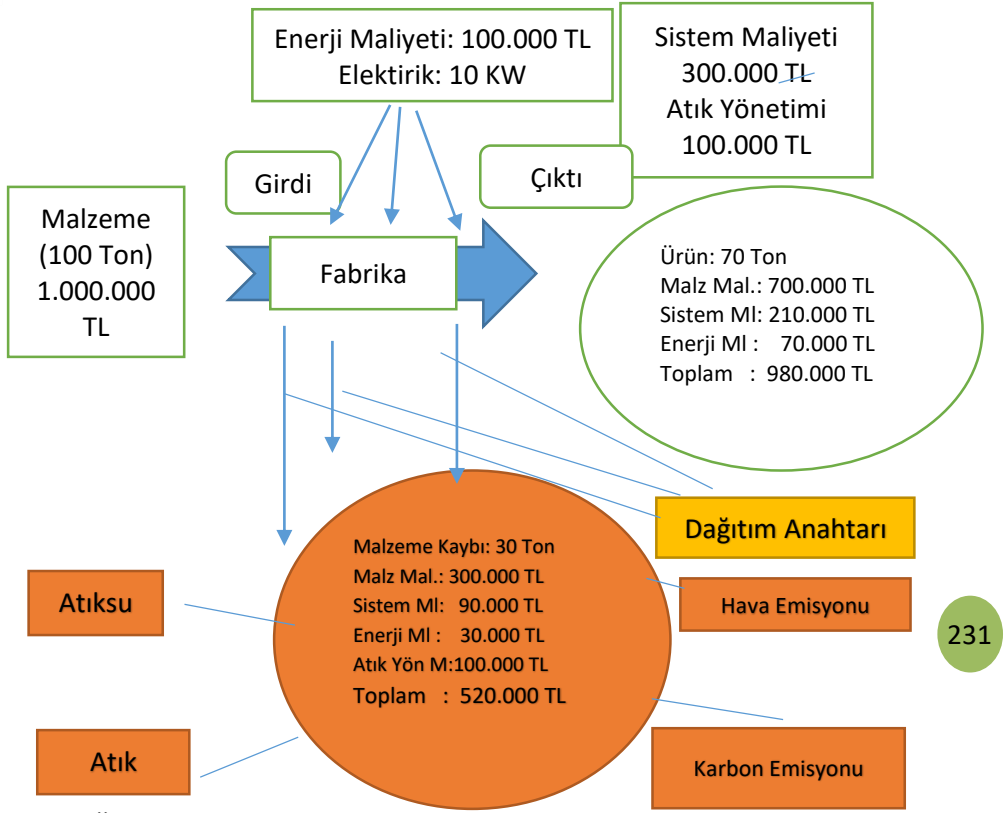
kaynaklarının maliyetinden oluşmaktadır.

- Sistem maliyeti: malzeme maliyeti, enerji maliyeti ve atık yönetimi maliyeti hariç, malzeme akışlarının kurum içi taşınması sırasında ortaya çıkan maliyetlerdir.
- Atık yönetimi maliyeti: malzeme kayıplarının üstesinden gelme, bertaraf etme maliyetidir. Geleneksel atık yönetimi yaklaşımı, atık üretimi, toplama ve bertaraf sistemlerini bağımsız işlemler olarak değerlendirmektedir (Seadon 2010: 1640). Bununla birlikte, atık yönetimi katı, sıvı, gaz veya radyoaktif olsun atıklarla ilgili tüm malzemelerin yönetilmesini içermektedir (Okafor 2011: 278). MAMM satılabilir hale gelmeyen tüm malzemeleri atık olarak nitelendirmekte ve bu çıktı negatif ürün olarak etiketlenmekte ve ilgili tüm maliyetler negatif ürün maliyeti olarak kaydedilmektedir (METI 2007: 9).

Malzeme akış verileri için fiziksel bir birimin tanımlanmasının ardından, malzeme maliyetleri, enerji maliyetleri ve sistem maliyetleri, ürüne dönüşen malzeme girdisinin oranına bağlı olarak miktar merkezi çıktılara ve malzeme kayıplarına yüklenir. Örneğin, Şekil 3'te gösterildiği gibi, kullanılan 100 ton malzemenin 70 tonu ürüne, 30 tonu ise malzeme kaybına dönüşmektedir. Böylelikle enerji ve sistem maliyetlerinin ürüne ve malzeme kaybına dağıtılmasında sırasıyla % 70 ve % 30 malzeme dağıtım yüzdeleri kullanılır. Bu örnekte, maliyetleri yüklemek için kütleyle dayalı malzeme dağıtım yüzdesi kullanılmıştır. Öte yandan, Şekil 3'te, 100.000 TL'lık tüm atık yönetimi maliyetleri, yalnızca maddi kayıplardan kaynaklandığından, malzeme kaybına yüklenmektedir. Son analizde, bu örnekteki maddi kayıpların toplam maliyeti 520.000 TL'dır. Bu maliyet geleneksel maliyetlendirmede ayrılmaz, ürünün maliyetine dahil edilir; MAMM dışında maddi kayıp maliyeti dikkate alınmaz.

Ortaya çıkan malzeme kaybının maliyeti, kuruluşların ve yöneticilerin malzeme kayıplarını azaltarak işletme maliyetlerini düşürmeleri için bir teşvik olabilir. Bu nedenle, MAMM'nın kuruluşlara aynı anda finansal fayda elde etmelerine ve maddi kayıplarını kontrol etmelerine (daha etkili kaynak kullanımı) yardımcı olabileceği söylenebilir (Madde 5.3, ISO 14051: 2011).





Şekil 3: Ürünlerin Fiziki ve Maliyet Analizi

3. MAMM'ın Hedefleri ve İlkeleri

3.1. MAMM'ın İlkeleri (Madde 4.2, ISO 14051: 2011)

MAMM, ilgili maliyetler ve çevresel etkilerle birlikte malzeme akışlarının ve enerji kullanımının şeffaflığını artırmaktadır. MAMM aracılığıyla elde edilen bilgiler, kurumsal kararları desteklemek için kullanılabilir. Bu, MAMM metodolojisinin dört temel ilkesini takip ederek başarılabılır.

* Malzeme akışını ve enerji kullanımını belirlemek.

Her bir miktar merkezi için tüm malzemelerin akışı ve enerji kullanımı, malzemelerin tüm süreç boyunca nasıl kullanıldığını ve dönüştürüldüğünü belirlemek için izlenmelidir.





* Fiziksel ve parasal verileri ilişkilendirmek.

MAMM aracılığıyla, çevreyle ilgili karar verme süreci, malzeme ve enerji kullanımının gerçek maliyetlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayan ve daha iyi bir karar verme süreciyle sonuçlanan malzeme akışı modeli aracılığıyla finansal bilgilerle ilişkilendirilebilir.

* Fiziksel verilerin doğruluğunu, eksiksizliğini ve karşılaştırmalı birliğini sağlamak.

MAMM, tüm verilerin doğrulanmasını ve tüm girdi ve çıktıların tanımlanıp nicelendirilmesini gerektirmektedir. Tüm verilerin ortak bir birime dönüştürülmesi önerilmektedir. Girdiler ve çıktılar arasındaki herhangi bir boşluğun nedenini ve kaynağını belirlemek için doğru ve eksiksiz veri kullanmak çok önemlidir.

* Maliyetleri tahmin etmek ve maddi kayıplara yüklemek.

Tüm maddi kayıplara ve ürünlere gerçek maliyetler yüklenmelidir. Kesin bilgi bulunmadığında, yüklenen maliyet mümkün olduğunca doğru ve pratik olmalıdır. MAMM'da, maddi kayıplarla ilişkilendirilen maliyetler hakkındaki bilgiler, süreç iyileştirme için ana teşviklerden birini oluşturmaktadır.

3.2. MAMM'ın Temel Unsurları (Madde 5, ISO 14051: 2011)

Miktar merkezi (Madde 5.1, ISO 14051: 2011)

Bir miktar merkezi tipik olarak bir veya birden fazla birimden oluşan bir süreçtir. Merkez, maddi dengenin hem fiziksel hem de parasal birimlerde hesaplanacağı noktadır. Bir miktar merkezi, üretim biriminde belirlenen malzeme kayıplarının miktarına bağlı olarak tek bir işlemi veya birden çok işlemi içerebilir.

Ayrıca, MAMM sınırları içindeki miktar merkezleri, mevcut üretim yönetimi bilgilerine, maliyet merkezi kayıtlarına ve diğer mevcut bilgilere dayandırılabilir. Genel olarak, nakliye için enerji, yağ veya hava basıncı kaçakları gibi ilgili malzeme kayıplarının veya sistem maliyetlerinin tanımlandığı tüm süreçlerde miktar merkezleri kurulur. Bundan sonra uygun süreç girdileri ve çıktıları belirlenen ek bir miktar merkezi olarak seçilir. Miktar merkezi örnekleri, depolama, üretim birimleri, atık yönetimi ve nakliye noktaları gibi malzemelerin stoklandığı ve / veya





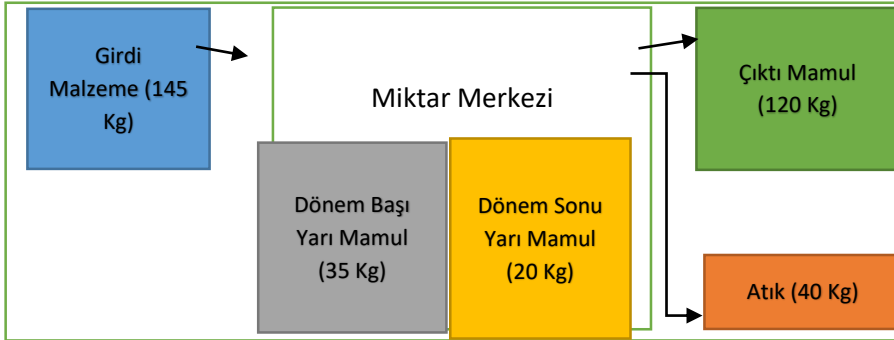
dönüştürüldüğü noktaları içermektedir.

Her bir miktar merkezi için girdiler ve çıktılar tanımlandıktan sonra, sınır içerisindeki miktar merkezlerini ilişkilendirmek için kullanılabilirler. Böylece miktar merkezlerinden gelen veriler kapsam dahilindeki tüm sistemle ilişkilendirilir ve değerlendirme yapılır. Fiziksel ve parasal birimlerde malzeme verimliliğini değerlendirmek için malzeme dengesinin sağlanması önemlidir.

Malzeme dengesi (Madde 5.2, ISO 14051: 2011)

MAMM'da, miktar merkezine giren ve çıkan tüm malzeme dengelenmelidir. Bu nedenle, MAMM analizinde hedeflenen tüm malzemeleri hesaba katmak için, malzeme girdisi ve çıktısının, herhangi bir veri boşluğunu belirlemek için malzeme girdilerinin miktarları çıktılarla ve envanterdeki değişikliklerle karşılaştırılması gerekmektedir. Eksik malzemeler veya diğer veri boşlukları, kuruluşların eksik noktaları tespit etmesine ve bu da iyileştirme alanlarına yol açabilir.

Örnek olarak, Şekil 4, bir miktar merkezi etrafındaki genel bir malzeme dengesini göstermektedir. Bu örnekte, 35 kg'lık bir yarı mamul ile toplam 145 kg malzeme, miktar merkezine girmektedir. Analiz süresi boyunca, mamul (120 kg), malzeme kaybı (40 kg) ve dönem sonu yarı mamul stoğu (20 kg) arasında dağıtılmaktadır.



Şekil 4: Miktar Merkezi Dengesi

Her bir miktar merkezi için, girdi ve çıktı miktarları fiziksel birimlerle ölçülmelidir. Her bir miktar merkezi için malzeme dengelerinin yürütülebilmesi için tüm fiziksel birimler tek bir standart birime (örneğin,





kg) dönüştürülebilir olmalıdır.

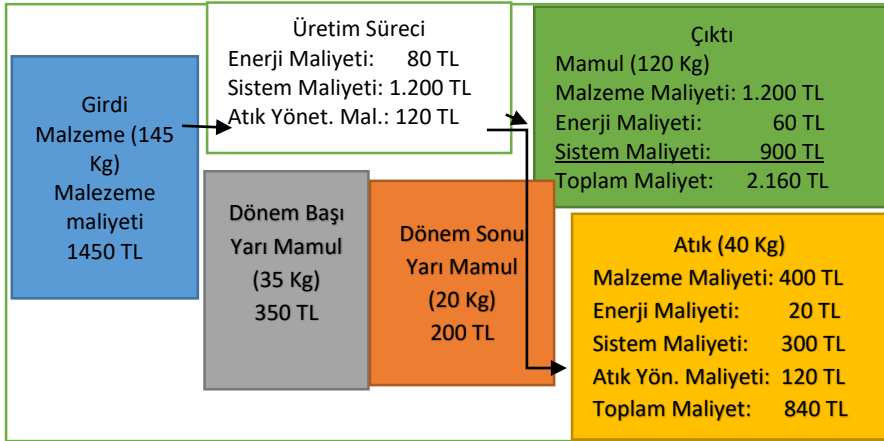
Bir malzeme dengesi, toplam çıktı miktarının (ürünler ve malzeme kayıpları), miktar merkezindeki herhangi bir stok değişikliğini hesaba katarak toplam girdi miktarına eşit olmasını gerektirmektedir. İdeal olarak, MAMM sınırı içindeki tüm malzemeler izlenmeli ve ölçülmelidir. Bununla birlikte, gerçekte, minimum çevresel veya finansal öneme sahip malzemeler hariç tutulabilir.

Maliyet Hesaplama (Madde 5.3, ISO 14051: 2011)

Genellikle maliyet verileri karar verme sürecinde işleme dahil edilmektedir. MAMM aracılığıyla, girdilerin ve çıktıların maddi dengesi, tüm ürünlere ve maddi kayıplara maliyet yükleyerek parasal birimlere dönüştürülür. MAMM, tamamı hem ürünlere hem de maddi kayıplara yüklenen dört tür maliyeti dikkate almaktadır:

- Malzeme maliyetleri,
- Enerji maliyetleri,
- Sistem maliyetleri,
- Atık yönetimi maliyetleri

Şekil 5. bir miktar merkezinin toplam maliyetlerin, mamul haline gelen girdilerin oranına göre çıktılara ve kayıplara yüklediği bir maliyet hesaplama örneğini göstermektedir.



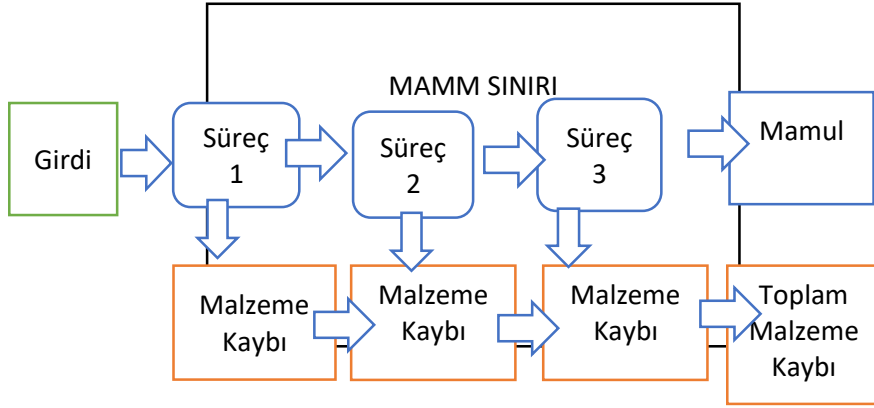
Şekil 5. Bir Miktar Merkezinde Maliyet Hesaplama Örneği





4. Malzeme Akış Modeli (Madde 5.2, ISO 14051: 2011)

Malzemelerin dönüştürüldüğü, stoklandığı veya kullanıldığı tüm miktar merkezlerinin yanı sıra bu malzemelerin sistem sınırı içerisindeki akışını gösteren sürecin görsel temsilini oluşturmaktadır. Şekil 6, malzeme akış modelinin bir örneğini göstermektedir.



Şekil 6. MAMM Sınırı İçindeki Bir Süreç İçin Malzeme Akış Modeli Örneği

4. MAMM Uygulama Adımları (ISO 14051)

Uygulamayı kolaylaştırmak için ISO 14051, aşağıda belirtildiği gibi birkaç MAMM uygulama adımı önermektedir. Analizin ayrıntı düzeyi ve karmaşıklığı, diğer faktörlerin yanı sıra kuruluşun büyüklüğüne, kuruluşun faaliyetlerinin ve ürünlerinin doğasına, süreçlerin sayısına ve analiz için seçilen miktar merkezlerine bağlı olacaktır. Bu koşullar, MAMM'ı, boyutuna veya bir çevre yönetim sisteminin (ÇYS) varlığına bakılmaksızın, çok çeşitli kuruluşlarda uygulanabilen esnek bir araç haline getirmektedir. Aslında, MAMM'ın uygulama sürecinin, kuruluşun mevcut bir ÇYS'si varsa, malzeme ve atıkla ilgili verilerin analiz için zaten toplanmış olması muhtemel olduğundan, daha sorunsuz ve daha hızlı hareket ettiği düşünülmektedir.





Ayrıca, MAMM, birçok ÇYS'de ortak bir yaklaşım olan Planla-Kontrol Et-Önlem AI (PKÖA) sürekli iyileştirme döngüsünü içerdiği için ÇYS'ne kolayca entegre edilebilir. MAMM, PKÖA döngüsünün her aşamasında ek bilgi sağlayabilir ve mevcut ÇYS'yi geliştirebilir. Örneğin, MAMM'nun kullanımı, kuruluşun amaç ve hedeflerin belirlenmesinde mali hususları dahil etmesine izin vermektedir. Potansiyel çevresel etkiler ve finansal etkiler hakkındaki bilgi, bir kuruluşun karar vermesi için yararlı bilgiler sağlayarak değerlendirmenin kalitesini artırabilir.

1. Adım: Yönetimin Katılımı, Görev ve Sorumlulukların Belirlenmesi (Madde 6.2, 6.3, ISO 14051: 2011)

Diğer başarılı projelerde olduğu gibi MAMM da, şirket yönetiminin desteğini almalıdır. Şirket yönetimi, MAMM'nun faydalarını ve bir kuruluşun çevresel ve finansal hedeflerine ulaşmadaki yararlılığına inanırsa, şirketin tamamının desteğini almak daha kolay olacaktır. Etkili bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin, bir MAMM proje uygulama ekibi kurma, kaynaklar sağlama, ilerlemeyi izleme, sonuçları gözden geçirme ve buna göre iyileştirme önlemlerine karar verme dahil olmak üzere roller ve sorumluluklar belirlenerek MAMM uygulamasında liderlik etmesi önemle tavsiye edilmektedir. Genel anlamda, yönetim, MAMM uygulamasının tüm aşamalarında yer almalıdır.

Ayrıca, MAMM'nun başarılı bir şekilde uygulanması, organizasyon içindeki farklı departmanlar arasında işbirliğini gerektirmektedir. İşbirliğine ihtiyaç duyulmasının nedeni, MAMM analizini tamamlamak için farklı bilgi kaynaklarının gerekmesidir. Şirket yönetiminin MAMM uygulama sürecine dahil edilmesiyle, gerekli uzmanlık belirlenebilir ve ilgili tüm alanlar arasında doğru bilgi akışı kolaylaştırılabilir.

MAMM'nun başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan uzmanlık örnekleri:

- Hedef süreç boyunca girdi materyallerinin akışı ve enerji kullanımı konusunda operasyonel uzmanlık,
- Yanma ve diğer kimyasal reaksiyonlar dahil olmak üzere proseslerin materyalle ilgili etkileri konusunda teknik uzmanlık,
- Ürün iade edilme sıklığı, nedenleri, yeniden işleme faaliyetleri, bakım ve diğer kalite güvence verileri gibi çeşitli konularda kalite kontrol uzmanlığı,





- Çevresel etkiler konusunda çevresel uzmanlık,
- Maliyet muhasebesi verileri üzerinde muhasebe uzmanlığı.

2. Adım: Sürecin Kapsamı ve Sınırı, Bir Materyal Akış Modeli Oluşturma (Madde 6.4, 6.5, ISO 14051: 2011)

Toplanan malzeme akışı verilerine dayanarak, MAMM faaliyetinin ölçeğini açıkça anlamak için MAMM sınırının belirlenmesi gerekmektedir.

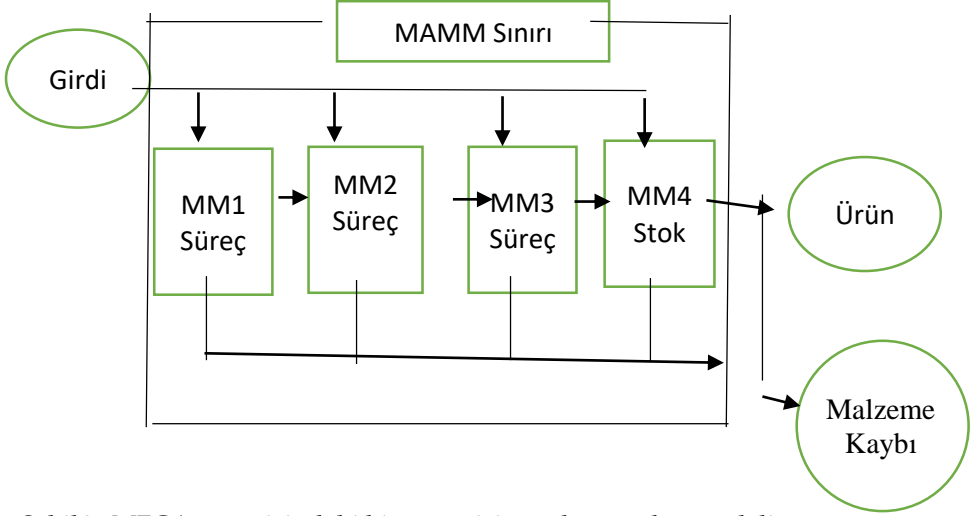
Uygulama sırasında, genellikle başlangıçta belirli ürünlere veya süreçlere odaklanılması ve ardından uygulamanın diğer ürünlere genişletilmesi önerilmektedir. MAMM'nun adım adım uygulanmasıyla analiz basitleştirilir ve daha iyi sonuçlar elde edilebilir.

Sınır, tek bir süreçle, birden çok süreçle, tüm tesisle veya bir tedarik zinciriyle sınırlı olabilir. İlk uygulama için seçilen süreç veya süreçlerin potansiyel olarak önemli çevresel ve ekonomik etkilere sahip olanları tavsiye edilmektedir. Sınır belirlendikten sonra süreç, işlem bilgileri ve tedarik kayıtları kullanılarak miktar merkezlerinde sınıflandırılmalıdır. MAMM'da miktar merkezi, girdi ve çıktıların ölçüldüğü sürecin bir parçasıdır. Çoğu durumda, miktar merkezleri, malzemelerin dönüştürüldüğü sürecin bölümlerini temsil etmektedir. İki süreç arasındaki malzeme akışı önemli malzeme kaybının kaynağıysa, akış ayrı bir malzeme akışı olarak sınıflandırılabilir.

Sınır ve miktar merkezlerini belirledikten sonra, MAMM'da veri toplama için bir zaman periyodu belirtilmelidir. MAMM, analiz için verilerin toplanması gereken standart bir dönem yoktur. Belirlenecek dönem, anlamlı verilerin toplanabilmesi, verilerin güvenilirliğini ve kullanılabilirliğini etkileyebilecek herhangi bir önemli süreç varyasyonunun, mevsimsel dalgalanmalar gibi, etkisini en aza indirmek için yeterince uzun olmalıdır. MAMM projelerinde, uygun veri toplama süresi bir ay kadar kısa olabileceği gibi genelde altı ay veya bir yıl olabilmektedir.

MAMM'da üretim, geri dönüşüm ve diğer sistemler, MAMM sınırını ve malzemelerin stoklandığı, kullanıldığı veya dönüştürüldüğü çoklu miktar merkezlerini ve ayrıca bu miktar merkezleri arasındaki malzemelerin hareketlerini gösteren görsel modellerle ifade edilmektedir.





Şekil 7. MFCA sınırı içindeki bir süreç için malzeme akış modeli.

Şekil 7, genel bir malzeme akış sistemini göstermektedir. Malzeme akışı modeli, tüm sürecin genel bir görünümünü sağlamak ve malzeme kayıplarının meydana geldiği noktaları belirlemek için kullanışlıdır. Ürünler, tüm sistemden bitmiş ürünleri, ara ürünleri ve diğer miktar merkezlerine malzeme girdilerini içermektedir. Her bir miktar merkezi için, malzeme ile ilgili verimliliği anlamak için malzeme dengesine dayalı doğrulama yapılmalıdır. Malzeme akış modeli, bilgisayar tarafından görselleştirilmek zorunda değildir; Model kağıt üzerinde ve proje üyeleri arasında tartışma için yapışkan kağıt notları ile yapılabilir.

3 Adım: Maliyet Yükleme (Madde 5.3, 6.8, ISO 14051: 2011)

MAMM, maliyetleri aşağıdaki kategorilere ayırmaktadır:

- * Malzeme maliyeti: bir miktar merkezine giren ve / veya çıkan bir maddenin maliyeti,
- * Enerji maliyeti: elektrik, yakıt, buhar, ısı ve basınçlı hava maliyeti,
- * Sistem maliyeti: İşçilik maliyeti, amortisman ve bakım maliyeti ve nakliye maliyeti,





* Atık yönetimi maliyeti: bir miktar merkezinde üretilen atıkları işleme ve bertaraf maliyeti.

Malzeme maliyetleri, enerji maliyetleri ve sistem maliyetleri, ürüne dönüşen malzeme girdisinin oranına ve malzeme kaybı oranına bağlı olarak her bir miktar merkezinde ürünlere veya malzeme kayıplarına yüklenmektedir. Her bir girdi ve çıktı akışı için malzeme maliyetleri, malzeme akışının fiziksel miktarı, analiz için seçilen süre boyunca malzemenin birim maliyetiyle çarpılarak ölçülmektedir. Ürünler ve malzeme kayıpları için malzeme maliyetleri ölçülürken, miktar merkezi içindeki malzeme envanterindeki herhangi bir değişiklik ile ilişkili malzeme maliyetleri de ölçülmelidir. Ürünlere ve orantılı olarak malzeme kayıplarına yüklenen malzeme, enerji ve sistem maliyetlerinin aksine, atık yönetimi maliyetlerinin % 100'ü malzeme kaybına yüklenir. Çünkü atık yönetimi maliyetleri bu malzeme kaybını yönetmenin maliyetlerini oluşturmaktadır.

Çoğu durumda, enerji maliyetleri, sistem maliyetleri ve atık yönetimi maliyetleri gibi maliyetler sürecin tamamı için veya tesis için geçerlidir. Dolayısıyla bu maliyetleri her bir ürüne ve malzeme kaybına yüklemek veya ilişkilendirmek zordur. Bu nedenle belirli işlemlerin toplam ilgili maliyetlerini miktar merkezlerine dağıtmak ve ardından bunları sonraki basit adımları izleyerek ürünlere ve malzeme kayıplarına yüklemek mümkündür.

Her kuruluşun ihtiyaçlarına ve proje kapsamına en uygun maliyet dağıtım kriterlerine karar vermesi gerekecektir. Buna göre, her dağıtım aşamasında uygun bir dağıtım kriteri seçilmelidir. Seçilen kriter, dağıtım yapılan maliyetleri mümkün olduğunca gerçek sürece yakın bir şekilde yansıtmalıdır.

Süreç veya tesis ölçeğinde maliyetler miktar merkezlerine dağıtıldığında, makine saatleri, üretim hacmi, çalışan sayısı, çalışma saatleri, gerçekleştirilen iş sayısı veya taban alanı, dağıtım kriterlerinin uygun örnekleri olarak kabul edilebilir. İkinci adım için, bir miktar merkezindeki maliyetlerin ürünlere ve malzeme kayıplarına dağıtım, maliyetlerin malzeme dağıtım yüzdesine göre dağıtım yaygındır. Diğer bir deyişle, maliyetler, fiziksel birimlerdeki malzeme dengesi ile aynı oranı izlemektedir.

Maliyetler tüm girdilere dağıtıldıktan sonra, maliyet analizi malzeme akışı analizine dahil edilmelidir. Bunu yaparak, bir miktar merkezinden gelen





çıktı, bir sonraki miktar merkezinin girdisi olur. Bir miktar merkezine giren malzeme maliyeti, önceki miktar merkezinden malzeme maliyetleri, enerji maliyetleri ve sistem maliyetlerinin birleşimini yansıtmalıdır. Taşıma maliyeti kalemleri malzeme maliyeti, enerji maliyeti ve sistem maliyeti olarak ayrı ayrı ifade edilebilir.

4. Adım: MAMM Sonuçlarının Yorumlanması ve İletilmesi (Madde 6.9, 6.10, ISO 14051: 2011)

MAMM uygulaması, süreç boyunca malzeme kaybı, ürün haline gelmeyen malzemelerin kullanımı, toplam maliyetler ve malzeme kaybıyla ilişkili enerji ve sistem maliyetleri gibi bilgiler sağlamaktadır. Bu bilgi, şirketin operasyonlarının farkındalığını artırarak birden çok etkiye neden olmaktadır. Maddi kayıplarla ilişkili maliyetlerin farkında olan yöneticiler, malzeme kullanımında verimliliği artırmak ve iş performansını iyileştirmek için fırsatları belirleyebilir.

Organizasyonlar, maddi kayıplara yol açan MAMM sorunlarının belirlenmesi yoluyla, yalnızca geleneksel maliyet muhasebesine güvenildiğinde genellikle göz ardı edilen, ortaya çıkan ekonomik kaybı tanımlama şansına sahip olmaktadır.

Çoğu kuruluş, süreçte kullanılan malzemelerle ilişkili verim oranını izlerken, bu tür izlemenin genel kapsamı çoğu durumda sadece ana malzemeleri, süreçleri veya kayıpları kapsamaktadır. Genellikle yardımcı veya işletme malzemelerindeki kullanım veya kayıp miktarlarını izlemeden ana malzemeleri kontrol etmektedirler. Operatörler kaybolan malzemeleri görebilirken, üretim, üretim mühendisliği ve ürün tasarım departmanlarının yöneticileri bu tür kayıpların farkında olamazlar. Bunun nedeni, kuruluşun geleneksel yönetim uygulamalarının sadece yönetimiyle ilişkili maliyetler olduğunda atıkların işlenmesine odaklanmasıdır. Bu gibi durumlarda MAMM, kuruluşların kontrolsüz malzeme kayıplarını vurgulamasına yardımcı olmaktadır.

Malzeme akışının fiziksel ve parasal değerleri, akış maliyet matrisinde daha fazla yorumlamaya uygun bir formatta özetlenebilir. Veriler öncelikle her bir miktar merkezi için ayrı ayrı özetlenmelidir. Tablo 2, bir miktar merkezi için MAMM verilerinin özetinin bir formatını göstermektedir.





Tablo 2. Bir Miktar Merkezi İçin Malzeme Akışı Maliyet Matrisi Örneği

Maliyet	Malzeme	Enerji	Sistem	Atık Yönetimi	Toplam
Ürün	1.200	60	900		2.160
	(% 66)	(% 75)	(% 75)		(% 67,5)
Malzeme kaybı	600	20	300	120	1.040
	(% 34)	(% 25)	(% 25)	(% 100)	(% 32,5)
Toplam	1.800	80	1.200	120	3.200
	(% 100)	(% 100)	(%100)	(% 100)	(% 100)

Genel olarak, özetlenmiş verilerin gözden geçirilmesi ve yorumlanması, kuruluşun önemli bir çevresel veya finansal etkiye sahip olan maddi kayıplarının belirlemesine, miktar merkezleri çerçevesinde, olanak tanımaktadır. Ayrı ayrı miktar merkezlerinden gelen veriler de analiz edilen tüm hedef süreç için bir araya getirilebilir.

MAMM analizi tamamlandıktan sonra, sonuçlar tüm ilgili paydaşlara iletilmelidir. Ayrıca yönetim, hem çevresel hem de finansal performansı iyileştirmeyi amaçlayan birçok farklı türdeki kararı desteklemek için MAMM bilgilerini kullanabilir. Sonuçların kuruluşun çalışanlarına iletilmesi, herhangi bir süreci veya organizasyonel değişikliği açıklamada ve kuruluşun tüm üyelerinin değişikliklerin kabulü ve uyum göstermesinde yararlı olabilir (Madde 6.9, 6.10, ISO 14051: 2011).

5. Adım: MAMM Verileri İle Üretim Uygulamalarının İyileştirilmesi Ve Malzeme Kaybının Azaltılması (Madde 6.11, ISO 14051: 2011)

MAMM analizi, bir kuruluşun malzeme kullanımı ve kaybının büyüklüğünü, sonuçlarını ve itici güçlerini anlamasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda kuruluş, MAMM verilerini gözden geçirebilir, çevresel ve finansal performansı iyileştirmek için fırsatlar arayabilir. Malzemelerin ikame edilmesi; süreçlerin, üretim hatlarının veya ürünlerin modifikasyonu; malzeme ve enerji verimliliği ile ilgili yoğunlaştırılmış araştırma ve geliştirme faaliyetleri gibi iyileştirmeleri sağlamak için önlemler alınabilir.

MAMM verileri, hem ek yatırım gerektiren hem de çok az veya hiç ilk





yatırım gerektirmeyenler (örneğin, süreç standardizasyonu, süreç iyileştirme) olmak üzere önerilen önlemlerin maliyet-fayda analizini desteklemek için kullanılabilir.

MAMM uygulaması, kuruluşun muhasebe ve bilgi sistemlerinde iyileştirmeleri takip etmek için bir fırsat olarak da kullanılabilir. MAMM'ı ilk kez uyguladıktan sonra, kuruluşlar bazı manuel veri toplama ve analizlerinden kaçınmak için gelecekteki tüm projeler için daha sistematik verilere erişim yollarını belirleyebilir. Bu, MAMM'ın daha fazla uygulanmasını kolaylaştırabilir ve sistem iyileştirmeleri takip edilebilir. MAMM uygulaması sırasında keşfedilen olası sistem iyileştirmeleri not edilmeli ve genel analize dahil edilmelidir.

MAMM uygulanarak, işleme ve malzeme kayıpları gibi finansal maliyetler belirlenir. Çoğu durumda, belirlenen maliyetlerin ölçeği önceden tahmin edilenden daha önemli olabilmektedir. Aynı zamanda, MAMM mühendisler için nihai bir hedef sunar: "sıfır malzeme kaybı maliyeti", organizasyonu iyileştirme gerekliliğinin farkında bir atılım yapmaya teşvik edebilir. MAMM tarafından belirlenen tipik kayıplar şunları içermektedir:

- * Malzeme kaybı için atık işleme maliyeti,
- * Harici geri dönüşüm yüklenicilerine satılan malzeme kayıpları için tedarik maliyeti,
- * Maddi kayıplar için sistem maliyeti (işçilik, amortisman, yakıt, kullanım ve diğer maliyetler),
- * Malzemelerin dahili geri dönüşümü için gereken sistem maliyeti,
- * Stoktaki ürünler, yarı mamuller, daha yeni bir modele geçiş, kalitenin bozulması veya eskiyen stok nedeniyle atılan malzemeler için malzeme ve sistem maliyetleri.

Şirketler genellikle geri dönüştürülebilir atıklarla ilişkili kayıpların farkında değildirler. Bu tür atıklar kaynak olarak yeniden kullanılabilir veya harici geri dönüştürücülere değerli malzeme olarak satılabilir.

5. Sonuç

Malzeme Akış Maliyeti Muhasebesi Çevre Muhasebesinin önemli bir araçtır. İşletme üst yönetiminin sürdürülebilirlik çerçevesinde etkili kararlar almasına yardımcı olan MAMM, kayıpları daha görünür hale





getiren, bu kayıpları hacimsel ve parasal olarak tespit etmeye ve raporlamaya yardımcı olan ve ISO 14051 ile standartlaştırılmış bir yöntemdir. İşletmelerin çevreye verdikleri zararın parasal değerini ortaya çıkaran, bu zararın kontrol altına alınması ve azaltılmasını esas alan bir uygulamadır. Aynı zamanda işletmelerin üretimde kullandıkları malzemelerin verimliliğini artırmaya odaklanmaktadır.

İşletme yönetimi, MAMM uygulayarak kayıpların hangi miktar merkezlerinde, hangi maliyet çeşitlerinde, ne miktarda ve tutarda gerçekleştiğini daha net görebilmektedir. Böylece meydana gelen kayıpların azaltılması, kaynak kullanımının iyileştirilmesi, maliyetin azaltılması, verimlilik, mamul fiyatlandırma, sonlandırma, çevresel maliyetlerin kontrolü gibi kararlarında işletmelere daha doğru veriler sunulmuş olmaktadır.

Malzeme akış verileri için fiziksel bir birimin tanımlanmasının ardından, malzeme maliyetleri, enerji maliyetleri ve sistem maliyetleri, ürüne dönüşen malzeme girdisinin oranına bağlı olarak miktar merkezi çıktıklarına ve malzeme kayıplarına yüklenmektedir. MAMM satılabilir hale gelmeyen tüm malzemeleri atık olarak nitelendirmekte ve bu çıktı negatif ürün olarak etiketlenmekte ve ilgili tüm maliyetler negatif ürün maliyeti olarak kaydedilmektedir.

MAMM metodolojisinin dört temel ilkesi bulunmaktadır. Bunlar; “malzeme akışını ve enerji kullanımını belirlemek; fiziksel ve parasal verileri ilişkilendirmek; fiziksel verilerin doğruluğunu, eksiksizliğini ve karşılaştırmalı bilirliliğini sağlamak; maliyetleri tahmin etmek ve malzeme kayıplarına yüklemek” şeklinde sıralanabilir.

MAMM'ın temel unsurları ise; “malzeme dengesinin hem fiziksel hem de parasal birimlerde hesaplanacağı miktar merkezi; bir miktar merkezine giren ve çıkan tüm malzemelerin eşitlendiği malzeme dengesi; malzeme maliyetleri, enerji maliyetleri, sistem maliyetleri, atık yönetimi maliyetlerinden oluşan maliyetleri hesaplama; malzemelerin dönüştürüldüğü, stoklandığı veya kullanıldığı tüm miktar merkezlerinin yanı sıra bu malzemelerin sistem sınırı içerisindeki akışını gösteren, sürecin görsel temsilini oluşturan, malzeme akışı modelinden oluşmaktadır”.

ISO 14051'in önerdiği MAMM uygulama adımları ise; ilk olarak MAMM uygulamasına yönetimin katılımının sağlanması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi; sürecin kapsamının ve sınırının belirlenmesi; bir malzeme akış modelinin oluşturulması; maliyetlerin yüklenmesi; MAMM sonuçlarının





analizi, yorumlanması ve tüm paydaşlara İletilmesi; son olarak MAMM verileri İle üretim uygulamalarının İyileştirilmesi ve malzeme kaybının azaltılması için gerekli çalışmaların yapılması.

Bu çalışma, MAMM yöntemini işletmelerinde uygulamak isteyen yöneticilere ve bu alanda uygulama yapmak isteyen akademisyenlere önemli bir kaynak olacaktır.





KAYNAKÇA

- Asian Productivity Organization, (2014), Manual On Material Flow Cost Accounting: ISO 14051, Tokyo
- IFAC (International Federation of Accountants), (2005), International Guidance Document on Environmental Management Accounting. IFAC, New York.
- International Organization for Standardization (ISO), (2011), ISO 14051: Environmental Management: Material Flow Cost Accounting: General Framework. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland, 15 September 2011.
- Jasch, C., (2003b), The use of Environmental Management Accounting (EMA) for identifying environmental costs. *J. Clean. Prod.* 11, 667-676.
- Jasch, C., (2011), Environmental management accounting: comparing and linking requirements at micro and macro levels e a practitioner's view. In: Burritt, R.L., Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T., Csutora, M. (Eds.), *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. Springer, pp. 255-277.
- Jasch, C., Savage, D.E., (2008), The IFAC international guidance document on environmental management accounting. In: Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R.L., Jasch, C.M. (Eds.), *Environmental Management Accounting for Cleaner Production*. Springer, pp. 321-336.
- Jindrichovska, I., Purcařrea, I., (2011), CSR and environmental reporting in the Czech Republic and Romania: country comparison of rules and practices. *Account. Manag. Inform. Syst.* 10, 202-227.
- Kokubu, K., Campos, M.K.S., Furukawa, Y., Tachikawa, H., (2009), Material Flow Cost Accounting with ISO 14051, pp. 15e18. *ISO Insider*. Januarye February 2009.
- Kokubu, K., Tachikawa, H., (2013), Material flow cost accounting: significance and practical approach. In: Kauffman, J., Lee, K.-M. (Eds.), *Handbook of Sustainable Engineering*. Springer, Netherlands, pp. 351-369.
- METI, (2007), Guide for Material Flow Cost Accounting, Tokyo.
- Ministry of Economy, Trade and Industry (METI), (2007), Guide for Material Flow Cost Accounting. Ministry of Economy, Trade and Industry. Version 1. March 2007.
- Okafor, N. (2011), The Disposal of Municipal Solid Wastes. In: N. OKafor, ed. *Environmental Microbiology of Aquatic and Waste Systems* . Netherlands: Springer: 275-303.





- Onishi, Y., Kokubu, K., Nakajima, M., (2009), Implementing material flow cost accounting in a pharmaceutical company. In: Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R.L., Jasch, C.M. (Eds.), *Environmental Management Accounting for Cleaner Production*. Springer, pp. 395-409.
- Papaspyropoulos, K.G., Blioumis, V., Christodoulou, A.S., Birtsas, P.K., Skordas, K.E., (2012), Challenges in implementing environmental management accounting tools: the case of a nonprofit forestry organization. *J. Clean. Prod.* 29e30, 132-143.
- Schmidt, M., Nakajima, M., (2013), Material flow cost accounting as an approach to improve resource efficiency in manufacturing companies. *Resources* 2, 358-369.
- Schrack, D., Prammer, H.K., (2013), Integration of external costs and environmental impacts in material flow cost accounting e a life cycle oriented approach. In: Guenther, E., Bergmann, A. (Eds.), *Proceedings from the EMAN-EU 2013 Conference on Material Flow Cost Accounting*. Springer, Singapore, pp. 150-154.
- Seadon, JK. (2010) Sustainable waste management systems. *Journal of Cleaner Production*, 18(16/17): 1639-1651.
- Trappey, A.J., Yeh, M.F., Wu, S.C.-Y., Kuo, A.Y., (2013), ISO 14051-based Material Flow Cost Accounting system framework for collaborative green manufacturing. In: 2013 IEEE 17th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD), pp. 639-644.
- Yakhou, M and Dorweiler, VP. (2004), Environmental Accounting: An essential component of business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 13: 65-77.



TINI- SOS

The International New Issues In Social Sciences



**Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini
Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**

Güneş Han Salihoğlu

Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

E posta: guneshansalihoglu@hotmail.com

orcid: 0000-0002-0865-4856

Year: 2022 Winter

Number: 10

Volume: 2

pp: 247-262

Makalenin Geliş Tarihi: 30/06/2022

Kabul Tarihi: 14/12/2022

Makalenin Türü: Araştırma makalesi

Doi number: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7436556>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş, telif devir belgesi ve intihal içermediğine ilişkin rapor ve gerekliyse Etik Kurulu Raporu sisteme yüklenmiştir. / This article was reviewed by at least two referees, a copyright transfer document and a report indicating that it does not contain plagiarism and, if necessary, the Ethics Committee Report were uploaded to the system.





Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Güneş Han SALIHOĞLU

Öz

Bu araştırmanın amacı psikolojik sözleşme ihlalinin ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda çağrı hizmetleri sektöründe çalışan 128 kişiye çevrimiçi anketle ulaşıp veriler toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik bilgilerini içermektedir. İkinci bölümünde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını belirlemek amacıyla Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve toplamda dokuz ifadeden oluşan Psikolojik Sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise örgütsel sessizliği belirlemek amacıyla Knoll ve Dick tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından gerçekleştirilen 15 maddeli “Örgütsel Sessizlik” ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerin analizinde demografik faktörlerin belirlenmesinde betimleyici istatistiksel analizler ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme, Psikolojik sözleşme ihlali, Örgütsel sessizlik

Jel Kodu: M10

A Research To Determine The Effect of Psychological Contract violation On Organizational Silence

Abstract

The aim of this research is to examine the effect of psychological contract violation on organizational silence. In this context, data on 128 people working in the call services sector were collected through an online survey. The questionnaire form consists of three parts. First, it includes the demographic information of the participants. In the second part, the Psychological Contract violation scale, developed by Robinson and





Morrison (2000) and consisting of nine statements in total, was used to determine the employees' perceptions of psychological contract violation. In the third part, the 15-item "Organizational Silence" scale developed by Knoll and Dick and adapted into Turkish by Çavuşoğlu and Köse (2019) was used. In the analysis of the research data, descriptive statistical analyzes were used to determine the demographic factors and correlation and regression analyzes were used to determine the relationship between the variables. According to the findings, it was determined that there is a positive relationship between psychological contract violation and organizational silence.

Keywords: Psychological contract, Psychological contract violation, Organizational silence

Jel Code: M10

1. Giriş

İşveren ve çalışan arasında yasal olarak yapılan sözleşmeler bulunmaktadır. Taraflar arasında yazılı olarak yapılan sözleşmeler bazı durumları açıklamada yetersiz kalabilir. Bu durumda taraflar arasında yazılı olmayan tutum ve davranışları kapsayan psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramı, işveren ve çalışan arasında karşılıklı beklentileri kapsayan yazılı olmayan anlaşma olarak ifade edilmektedir. Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasında örtük olarak gerçekleşmektedir. İşgörenler psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşündüklerinde davranış tutumlarına yansımaktadır (Luthans,1994). Örgütteki bireylerin herhangi bir durum hakkında bilinçli olarak sessiz kalma durumu örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Tayfun & Çatır, 2013). Bu bağlamda psikolojik sözleşme ihlali çalışanların davranışlarında sessizliğe yol açabileceği sorunsalını akla getirmektedir. Bu sorunsal doğrultusunda araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışmanın alan yazına ve gelecekte yapılabilecek çalışmalara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Psikolojik sözleşme kavramı 1960'lı yılların başlarında Argyris Levinson tarafından kullanılmıştır. Argyris'e (1960) göre psikolojik sözleşme, iş tatmini, verimliliği olumlu etkilemektedir. Levinson, Price, Munden, Mandl, ve Solley (1962) ise örgüt ve çalışan arasında karşılıklı beklentileri içeren yazılı olmayan bir anlaşma olarak ifade edilmektedir (Topaloğlu & Arastaman, 2016). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme, örgüttün ve





çalışanın karşılıklı beklentilerini, yerine getirmesi gereken eylemleri kapsayan fakat çalışanın öznel algısına göre ortaya çıkan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006). Örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentileri ifade eden psikolojik sözleşme kavramı formal sözleşmelerden farklı özellikler taşımaktadır. Levinson (1966) 'a göre bu özellikler "psikolojik sözleşmelerde beklentiler konuşulmamakta, psikolojik sözleşmelerin oluşumu algılara dayanmakta, psikolojik sözleşmelerde taraflar birbirlerine bağımlı, psikolojik sözleşmelerde taraflar arasında psikolojik mesafeler oluşmakta, psikolojik sözleşmeler dinamikdir, değişebilir" olarak sıralanmaktadır (Özdaşlı & Çelikkol,2012).

Psikolojik sözleşme işlemsel ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Rousseau, 1995). İşlemsel psikolojik sözleşmeler ekonomik mübadele temeline dayanmaktadır. İşlemsel sözleşmeler için gerekleri nedeniyle çalışanı daha fazla performans göstermeye yönlendiren, yüksek ücret, kısa dönemli çalışan-işveren konularını içermektedir (Yıldız, Yıldız & İyigün, 2016). İlişkisel sözleşmeler sosyal mübadele temeline dayanmaktadır. İlişkisel sözleşmeler uzun vadeli, güven ve bağlılık gibi sosyo duygusal faktörlerin oluşturmaktadır. Ayrıca örgütün çalışana sağlamış olduğu iş güvencesine karşılık çalışanın bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Özgen & Özgen, 2010).

Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasında ortaya çıkan örtük bir durumdur. Bazı sebeplerden dolayı psikolojik sözleşmenin ihmal edilmektedir. Bu nedenler "eğitim ve geliştirme, ödenen ücretler, ödüllendirme, işin niteliği, iş güvenliği, geribildirim, değişim yönetimi, sorumluluk ve birey" faktörleri olarak sıralanmaktadır (Robinson & Rousseau, 1994; Doğan & Demirel,2009).

- Eğitim ve geliştirme; işverenin çalışanlara gerekli olan eğitim imkânlarını sağlamaması ya da gerçekleşen eğitimin vaat ettiği eğitimi karşılamaması.
- Ödenen ücretler; çalışana verilecek olan ücret ve verilen ücret arasında farklılıkların olması.
- Ödüllendirme; çalışanların mesleki kariyerlerinin, terfilerinin planlanan şekilde yerine getirilmemesi.
- İşin niteliği; işverenlerin çalışanlara görev alacakları işler ya da bölümler hakkında yanlış, eksik bilgi verilmesi.
- İş güvenliği; çalışanların iş güvenliği beklentilerinin karşılanmaması.





- Geribildirim; çalışanlara gerekli olan geri bildirim hiç yapılmaması ya da yetersiz olarak gerçekleştirilmesi.
- Değişim yönetimi; örgütlerde yapılacak olan değişimlerde çalışanların fikirlerine önem verilmemesi, fikirlerinin sorulmaması.
- Sorumluluk; çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi.
- Yanlış bilgilendirme; işverenin işe yeni alınmış çalışanlara diğer çalışanların mesleki yeterlilikleri, statüleri gibi konularda eksik ya da yanlış bilgilendirilmesi.

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın psikolojik sözleşmenin karşılama derecesiyle ilgili olarak çalışanın algısına göre şekillenmektedir (Büyükyılmaz & Çakmak, 2015). Diğer bir ifadeyle çalışanın işverene ait olan yükümlülüklerinin tamamının ya da bir kısmını yerine getirmediğine yönelik algıları olarak ifade edilmektedir (Güney & Turan, 2021).

Örgütsel sessizlik örgütteki bireylerin herhangi bir durum hakkında bilinçli olarak sessiz kalma durumunu ifade etmektedir (Tayfun & Çatır, 2013). Pinder ve Harlos göre örgütsel sessizlik çalışanların örgütteki olumsuzlukları değiştirebilme gücüne sahip olmasına rağmen davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerde örgütteki haksızlığa tepki olarak bilinçli bir şekilde durumlara karışmama, uzak durma olarak tanımlamaktadırlar (Pinder & Harlos, 2001).

Örgütsel sessizlik kavramı, Genç ve Koçel (2016) gerçekleştirdikleri bir çalışmada Tecahül-i Arifane (arif kişilere yakışan bir bilmezlikten gelme) kavramın bildiği halde bilmemezik davranışı gösterme boyutuyla, örgütsel davranıştaki örgütsel sessizlik kavramına benzediğini ifade etmektedirler. Örgütsel sessizlik kavramını Tecahül-i Arifane sanatının kullanım amaçları olan “kınama, dokundurma, yergi ve şaşkınlık” düzleminde kesiştiği ifade edilmektedir. Tecahül-i Arifane’ de şair, sanatın kınama, dokundurma veya yergi amaçlarını kullanarak bir olayı veya konuyu bilmezlikten gelerek, bildiği noktada sessiz kalıp bunu hissettirmeyi tercih etmektedir. Bu durum örgütsel sessizliğin dolaylı bir şekilde kınama, dokundurma, yergi ve şaşkınlık ifadesi olarak kabul edilebilir. Örgütsel sessizlik kınamayı dolaylı olarak ima etmektedir. Bu iki kavram anlam açısından bu noktada kesişmektedir (Genç & Koçel,2014).

Çalışanların örgütte sessiz kalma davranışlarının arkasında bazı nedenler yer almaktadır. Milliken vd. (2003) göre sessizliğin temelinde “kişisel





özellikler”, “organizasyonel özellikler” ve “ilişkilere dayanan özellikler” bulunmaktadır. Bireylerin ilişkilerine zarar vermesi, ceza, terfi haklarını kaybetmesi, işten çıkarılması, diğer çalışanlardan tepki alması korkuları ve çalışanın düşüncesinin mevcut durumu değiştirmeyeceği fikrinden dolayı da sessiz kalmaktadırlar (Milliken vd., 2003). Ayrıca örgütsel sessizliğin nedenlerinin; “örgütsel sebepler”, “yönetimsel sebepler”, “bireysel sebepler” ve “ulusal ve kültürel sebepler” olmak üzere dört ana başlık altından sınıflandırılmaktadır. “ Örgütsel Sebepler” (adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, yönetimsel sebepler (yöneticilere yapılacak olan geribildirim olumsuz olma korkusu, iş ve çalışana karşı önyargılı düşünceleri, yönetimde yer alan kişilerin, grupların, ekibinin homojenliği), bireysel sebepler (bireylerin kendilerine olan güven eksikliği, konuşmanın zarar getireceği düşüncesi, izole olma korkusu, bireysel geçmiş deneyimleri ve örgütte yaşadıkları geçmiş deneyimler, örgüt içerisindeki ilişkilere zarar verme korkusu, bireysel ve örgütsel karakter nitelikleri), ulusal ve kültürel nedenler (kültürel yapı ve normlar, güç mesafesi) (Eroğlu vd., 2011).

C. Van Dyne vd., (2003) Pinder ve Harlos’un çalışmasından faydalanarak örgütsel sessizlik olgusunu “kabullenici sessizlik”, “savunmacı sessizlik”, “yardımsever sessizlik” olmak üzere üç boyutta sınıflandırmışlardır (Altınöz vd., 2017). *Kabullenici sessizlik*, çalışanların mevcut durumu kabullenme, mevcut durumdan razı olma düşüncesinin davranışlarda gösterilmesidir. Çalışanlar kabullenici bir tarzda yeni alternatifler aramazlar. Ayrıca mevcut alternatiflerinde umursamazlar (Pinder ve Harlos, 2001). *Savunmacı sessizlik*, bireyin, “açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkması, kendisini korumak amacıyla önemli düşünce ve bilgilerini bilinçli olarak gizlemeyi tercih etmesidir (Üçok & Torun, 2015). *Yardımsever sessizlik*, çalışanların örgütün veya başkalarının yararını amaçlayarak işle ilgili görüş, düşünce ve bilgilerini saklamasıdır (Dyne,2003).

Knoll ve Dick (2012) göre örgütsel sessizlik, “*pasif sessizlik* (quiescent silence)”, “*kabullenici sessizlik* (acquiescent silence)”, “*örgüt yararına sessizlik* (prosocial silence)” ve “*fırsatçı sessizlik* (opportunistic silence)” olmak üzere dört boyutta açıklanmaktadır (Çavuşoğlu & Köse, 2019). Pasif sessizlik (Quiescent Silence), çalışanlar örgütün problemleri hakkında fikir beyan etmezler. Çalışanlar örgütün problemleri hakkında konuşmanın onlara zarar vereceği, düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih ederler. Kabullenici Sessizlikte (Acquiescent Silence), çalışanlar konuşmaları halinde herhangi bir değişiklik





olmayacağı düşüncesiyle, umudunu kaybetmiş, mevcut durumu kabul etmiş çalışanların sergilemiş olduğu sessizlik türüdür (Özkan, Çatar, Göçmen & Gemlik, 2021). Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence) ise çalışanların örgütle ilgili görüşlerin, bilgilerin diğer çalışanların haklarını, çıkarlarını korumak amacıyla saklanması durumunu ifade etmektedir. Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence) çalışanların örgütle ilgili görüşlerin, bilgilerin başkalarına zarar verme durumunda olsa bile bilgileri gizli tutmasıdır. (Çetinkaya & Koçyiğit, 2021).

3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu bağlamda araştırma değişkenleriyle ilgili yapılan literatür taraması sonucunda araştırma ölçekleri belirlenmiştir. Araştırma ölçekleri aracılığıyla elde edilen veriler istatistikî paket programıyla analiz edilmiştir.

4. Araştırma Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmanın evreni özel bir çağrı hizmetleri çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcılara anket formu gönderilmeden önce çağrı merkezinden gerekli izinler alınmıştır. Katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak katılmaları talep edilmiştir. Örneklem kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmaya 128 kişi katılmıştır. Tavşancıl (2002) göre örneklem büyüklüğünün madde sayısının 5 ile 10 katı arasında olmasının yeterlidir (Tavşancıl, 2002). Bu bağlamda araştırmanın örnekleme yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin ölçmek amacıyla "Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği", örgütsel sessizliği değerlendirmek amacıyla "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını ölçmek amacıyla, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve Salha vd.'nin (2016) Türkçe 'ye uyarlayarak kullandığı 9 maddeli ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler beşli Likert ile derecelendirilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Örgütsel sessizliği değerlendirmek için Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından gerçekleştirilen 15 maddeli "Örgütsel Sessizlik" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek "kabullenici ve pasif sessizlik", "fırsatçı





sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler beşli likert ile derecelendirilmiştir.

Araştırmada yararlanılan ve daha önceki araştırmalarda geçerli ve güvenilir oldukları kabul edilen ölçeklerin bu araştırmada da geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Elde edilen verilere göre ölçeklerin güvenilirlik analizleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Bilgiler

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
* Psikolojik Sözleşme İhlali	9	,707
**Örgütsel Sessizlik	15	,914
Kabullenici ve pasif sessizlik	10	.873
Fırsatçı sessizlik	3	,745
Örgüt yararına sessizlik	2	,928

Güvenirlik analizi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0,707'dir. Araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik ölçeğine ait Güvenirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.914'tir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinin kabullenici ve pasif sessizlik alt boyutun Cronbach alfa katsayıları 0.873; Fırsatçı sessizlik Alt boyutun Cronbach alfa değeri 0.745'tir, Örgüt yararına sessizlik Alt boyutun Cronbach alfa değeri 0.928'dir.

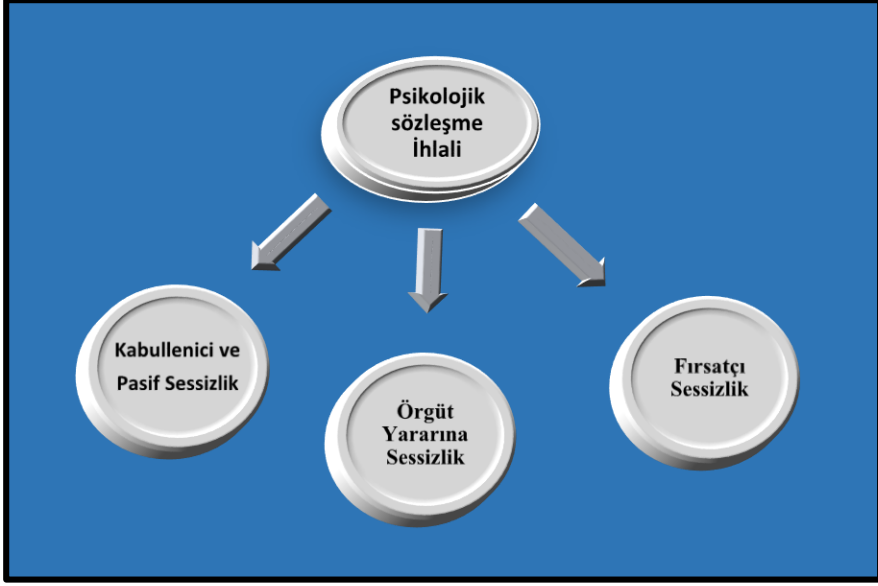
5. Araştırma Modeli

Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ihlali örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş performansını olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali çalışanların örgütsel sinizm eğilimlerini, işten ayrılma niyetini beslediği, içsel performans, inovatif çalışma





davranışlarını olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre çalışanlarda stres, sinizm iletişim eksikliği, değersizlik hissi, performans ve örgütsel bağlılık düşüklüğü ve bilişsel uyumsuzluklar çıkarmaktadır (Örücü & Biyan,2018). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.

6. Araştırmanın Hipotezleri

Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmektedir.

H₁: Örgütsel sözleşme ihlali örgütsel sessizliği pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Örgütsel sözleşme ihlali örgütsel sessizliğin kabullenici ve pasif sessizlik





alt boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Örgütsel sözleşme ihlali örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik alt boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: Örgütsel sözleşme ihlali örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

7. Araştırma Bulguları

Araştırma sırasında katılımcılardan elde edilen veriler istatistiksel paket program kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; araştırmaya katılanların %74,2'sini (95 kişi) kadınlar, %25,8'ini (33 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %86,7 (111 kişi) ile büyük çoğunluğu evli olmadığı, %13,3 (17 kişi) evli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %75,8'i (97 kişi) 18-28 yaş aralığında, %15,6'sı (20 kişi) 29-39 yaş aralığında, %7,0'ı (9 kişi) 40-50 yaş aralığında, %1,6'sı (2 kişi) 51-61 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumlarının %7,1'i (9 kişi) lise mezunu, 82,8'i (106 kişi) yüksekokul mezunu, 7,8'i (10 kişi) lisans mezunu, 2,3'ü (3 kişi) Lisansüstü mezunu olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların 83,6'sı (104 kişi) 3 yıldan az bir süreyle, 14,1'i (23 kişi) 4-9 yıl arası, 2,3'ü (1 kişi) 10-15 yıl arası sektörde çalışıldıklarını belirtmişlerdir.

7.1. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyonları analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmaktadır.





Tablo 3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1Psikolojik Sözleşme İhlali	2,4269	,61665	1				
2Örgütsel Sessizlik	2,2037	,87248	,470**	1			
3Kabullenici ve pasif sessizlik	2,2685	,83025	,541**	,960**	1		
4Fırsatçı sessizlik	2,1172	1,20482	,256**	,859**	,732**	1	
5Örgüt yararına sessizlik	2,0156	1,33832	,272**	,744**	,598**	,573**	1

**p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 3'e göre, *psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik* arasında ($r=,470$; $p<0.01$) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin (Küçük, 2016; 250) olduğu görülmektedir. *Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik* ölçeğinin alt boyutları arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde Kabullenici ve pasif sessizlik ($r=,541$; $p<0.01$), fırsatçı sessizlik ($r=,256$; $p<0.01$), örgüt yararına sessizlik ($r=,272$; $p<0.01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

7.2. Regresyon Analizi

Araştırmada, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin örgütsel sessizlik değişkeni üzerinde pozitif ve anlamlı ($F=35,136$, $p<0.05$; $\beta=,664$, $p<0.05$) etkiye (H_1) sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlikteki değişimin %2,1'ünün ($R^2=,221$) psikolojik sözleşme ihlali değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin örgütsel sessizlik değişkenin kabullenici ve pasif sessizlik alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı ($F=51,236$, $p<0.01$; $\beta=,728$, $p<0.05$) etkileye (H_2),fırsatçı sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı ($F=8,729$, $p<0.01$; $\beta=,498$, $p<0.01$) etkileye (H_3),örgüt yararına sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı ($F=10,008$, $p<0.01$; $\beta=,593$, $p<0.01$) etkiye (H_4) sahip olduğu belirlenmiştir.





Tablo 4. Psikolojik Sözleşme İhlali –Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişkenler	Model Özeti			Anova	Katsayılar				
	R	R ²	Dz.R ²	F	B	Std.Hat a	β	t	p
Örgütsel Sessizlik	,470	,221	,215	35,136 p=,000*	,664	,112	,470	5,928	,000
Kabullenici ve pasif sessizlik	,541	,292	,287	51,236 p=,000*	,728	,102	,541	7,158	,000
Fırsatçı sessizlik	,256	,066	,058	8,792 p=,004**	,498	,168	,256	2,965	,004
Örgüt yararına sessizlik	,272	,074	,067	10,008 p=,002**	,593	,188	,272	3,164	,002

*p<0.05; **p<0.01 düzeyinde anlamlıdır

Kabullenici ve pasif sessizlikteki değişimin %2,9'unun (R²=,292), fırsatçı sessizlikteki değişimin %0,6'sının (R²=,066), örgüt yararına sessizlikteki değişimin %0,7'sinin (R²=,074) psikolojik sözleşme ihlali değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Araştırma verilerinden elde edilen bulgular sonucunda araştırmanın H₁, H₂, H₃, H₄ hipotezlerini doğrular niteliktedir.

8. Sonuç

Araştırma verilerinde elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sessizliği etkilemektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sessizliğin kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik alt boyutlarını etkilemektedir.

9. Tartışma

Örgüt ve çalışan arasında yazılı olmadan gerçekleşen psikolojik sözleşme çalışanı birçok yönden etkilemektedir. Fakat psikolojik sözleşme ihlali çalışanı olumsuz olarak etkileyeceği bazı davranışlarını sergileme ve düşüncelerini ifade etmekte sessiz kalacakları akla gelmektedir. Bu durumda bu araştırma bu sorunsala cevap aramak üzere yapılandırılmıştır. Bu bağlamda araştırmadan





elde edilen bulgular sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Literatürde Örucü ve Uzun (2018) gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonucuna göre psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucunun literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

Araştırma bulguların göre, psikolojik sözleşme ihlali artıca ve örgütsel sessizlik davranışın artacağı sonucunu doğrular niteliktedir. Örgütte yaşanacak olan psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri artacaktır. Psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanlar terfi, işsiz kalma korkusu, maddi imkânlar ya da kişilikleri gibi birçok faktörlerden etkilenerek sessiz kalabilecekleri ifade edilebilir.

Araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik düzeylerinin artacağı ifade edebilir. Örucü ve Biyan (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Fakat psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğin boyutu olan prososyal sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Hatipoğlu & Akduman (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlali algısı ile bireysel sessizlik ve örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Hatipoğlu & Akduman, 2015:2145).

Araştırma bulguların göre psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların kabullenici ve pasif sessizlik davranışlarını artıracaktır. Bu durumda konuşmalarının mevcut durumu değiştirmeyeceği düşüncesi araştırma bulguları tarafından desteklenmektedir. Bu bulgular çalışanların mevcut durumu kabul edecekleri, şikâyetlerini dile getirmeyeceklerini düşündürmektedir. Ayrıca araştırma bulguları çalışanların fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik düzeyleri de etkilenecektir. Fakat fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizliğin psikolojik sözleşme ihlali tarafından açıklanma yüzdesinin düşük olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların iş arkadaşları ve





örgüt yararına sessizlik düzeylerini etkileyen başka faktörlerin olduğunu düşündürmektedir.

10. Öneriler

Psikolojik sözleşme ihlali hem çalışana hem de işverene zarar verebilir. Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda çalışanın örgütüne karşı olan güveninin azalması sonucunda işten ayrılma durumu yaşanabilir. Böylece örgütlerde personel devir hızı artacaktır.

Ayrıca çalışanların duygu ve hislerini ifade etmemesine yol açarak örgütsel sessizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Örgütsel sessizlik sonucunda çalışanlarda düşük performans, düşük motivasyon, düşük örgütsel bağlılık ortaya çıkabilir. Örgütlerin bu olumsuz durumlarla karşılaşmaması için yöneticilerin psikolojik sözleşme kavramının önemini göz ardı etmemesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda araştırma psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki sonuçlarına dikkat çekmektedir.

Tüm bu açıklamalar bağlamında araştırma sadece özel sektör çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma konusu yazında psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılandırılacak yeni araştırmalara zemin hazırlayacaktır. Bu kouyla ilgili farklı örneklem grupları, kamu veya özel sektör katılımcılarını içeren karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir. Bu bağlamda yapılandırılacak tüm araştırmaların yazına katkı sağlayacağı, diğer araştırmacılar için yol göstereceğine inanılmaktadır.

Araştırma bulguları katılımcılar açısından değerlendirildiğinde elde edilen bulgular, çağrı hizmetleri sektöründe çalışan belli bir örnekleme kapsamaktadır. Elde edilen bulgular katılımcıların vermiş oldukları ifadelerle sınırlıdır. Konuyla ilgili farklı sektörlerde farklı örneklem ile yapılması alana katkı sağlayabilir. Bu araştırma ilerde yapılacak çalışmalara zemin hazırlayacak ve katkı sağlayacaktır.





KAYNAKÇA

- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S., & Kahraman, E. (2017). Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Electronic Journal of Vocational Colleges-November/Kasım*, 73-79.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32). 47-80.
- Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40:6.
- Eroğlu, A. H., Adigüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16(2).
- Genç, N. & Koçel, T.,(2014). Örgütsel sessizlik ve tecahül-i arifane: iki farklı konudan aynı davranış düzlemine. 2.Örgütsel Davranış Kongresi. Kayseri, 129-136.
- Güney, M., & Turan, M. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A. Ş.
- Küçük, O. (2016) Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Levinson, W. A.; (2004), "Empower Your Employees", *Industrial Engineer*, December, 36(12), s. 28.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and H. Patricia E. (2003). An Exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* 40:6 September, pp. 1453-1476.
- Morrison, E. W. Sandra L. Robinson. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Örücü, E., & Biyan, N. A. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: İmalat sektörüne yönelik bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(4), 45-72.
- Özdaşlı, K., & Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal çerçeve ve bir





içerik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.

- Özgen, H. M., & Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tibbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Pierce, J. L. Randall B. D. (1987). Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13(1), ss. 163-178.
- Pinder, C. C. ve Harlos K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, s:331-369.
- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tayfun, A., Çatır, A. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3, 114-134.
- Topaloğlu, H., & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Üçok, D. I., & Torun, A. A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1): 27-37.
- Walker, A. Dorothy M. (2006). The application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of Safety Research*, 37(5), ss. 433-441.
- Örücü, E., & Biyan, N. A. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: imalat sektörüne yönelik bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(4), 45-72.
- Uzun, İ., (2018). Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(41), 141-160.
- Hatipoğlu, Z., & Akduman, G. (2019). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2129-2151.



TINI- SOS

The International New Issues In Social Sciences



Tekstil Sektöründe 5S Uygulaması: Bir Vaka Çalışması Örneği

Prof. Dr. Selami Özcan, Yalova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

E posta: ozcan@yalova.edu.tr, orcid: 0000-0002-0882-427X

Hakan Yılseli

E posta: hakanyilseli@hotmail.com, orcid: 0000-0002-3419-921X

Year: 2022 Winter

Number: 10

Volume: 2

pp: 263-280

Makalenin Geliş Tarihi: 18/12/2022

Kabul Tarihi: 25/12/2022

Makalenin Türü: Araştırma makalesi

Doi number: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7477984>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş, telif devir belgesi ve intihal içermediğine ilişkin rapor ve gerekliyse Etik Kurulu Raporu sisteme yüklenmiştir. / This article was reviewed by at least two referees, a copyright transfer document and a report indicating that it does not contain plagiarism and, if necessary, the Ethics Committee Report were uploaded to the system.





Tekstil Sektöründe 5S Uygulaması: Bir Vaka Çalışması Örneği

Prof. Dr. Selami Özcan

Hakan Yılseli

Öz

5S tekniği, çalışma alanının düzenli, temiz, organize olmasını ve böylece yüksek verim oluşmasını sağlayan kalite yönetim tekniğidir. İşletme performansını artırmak için de uygulanan 5S tekniği çalışma alanının düzenli olması dolayısıyla çalışanın iş motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır, dolayısıyla işletme performansını da artırmaktadır. Bu çalışmada bir tekstil işletmesinin üretim hattındaki kritik düzenlemeler ele alınmıştır ve uygulama sonrasında üretim hattındaki zaman kayıpları önlenmiştir. Sonuçları ilgili işletme ile paylaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: 5S Tekniği, Yalın Üretim, Üretim Performansı

Jel Kodları: E23, L23, L25, M11

264

5S Application in Textile Industry: A Case Study

Abstract

The 5S technique is a quality management technique that ensures neat, clean and organized work area which provides high efficiency. The 5S technique, that is also applied to increase the business performance, provides high work motivation and thus high business performance. In this study, crucial arrangements in the production line is revealed and time losses is prevented with the help of 5S techniques. The results were shared with the relevant business.





Key Words: 5S Technique, Lean Management, Business Performance

1. Giriş

Küresel rekabetin artarak devam ettiği günümüzde, işletmeler rekabet stratejilerini birçok açıdan ele alıp incelemelidirler. Yalnızca pazarlama bakış açısıyla yapılan rekabet analizlerinin vermiş olduğu fiyat stratejileri işletmelerin rekabetçi yapısını korumaya ve güçlü tutmaya yetmemektedir. İşletmeler üretim alanlarında sürekli iyileştirmeler yaparak rekabetçi güçlerini korumayı amaçlamaktadırlar. Toplam kalite yönetiminin sağlamış olduğu Kaizen, Kanban, 6 Sigma ve 5S gibi kalite yönetim felsefelerini işletmelerinde uygulayarak rekabetçi yapı güçlü tutulmaya çalışılmaktadır.

İşletmelerin en önemli konularından birisi ise çalışma ortamlarının düzenli, tertipli olmasıdır. Düzenli çalışma ortamı sayesinde çalışanlarının kendilerini iyi hissetmelerini ve işletme sürdürülebilirliğini sağlamak için 5S kalite yönetim felsefesinden yararlanmaktadırlar. (Kumar ve Kumar, 2012)

5S, 1980 yıllarının başlarında Japonya'da Takashi Osada tarafından geliştirilmiştir ve Japonca Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu ve Shitsuke kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur. Bu kelimelerin Türkçe karşılıkları ise Organizasyon (Seiri), Tertip (Seiton), Temizlik (Seiso), Standartlaştırma (Seiketsu) ve Disiplin (Shitsuke)'dir. Kelimelerin İngilizce karşılıkları ise İngilizcede bulunan S harfi ile başlayan yakın kelimelerden oluşturulmuştur. Kelimeler sırasıyla Structurize-Sorting (Seiri), Systematize (Seiton), Sanitize (Seiso), Standardize (Seiketsu) ve Self-Discipline (Shitsuke)'dir (Osada, 1991 ; Ho, 1997).

2. Literatür Taraması

2. Dünya savaşının ekonomik etkilerinden sıyrılmak isteyen Japonya 1970'li yıllarda petrol krizinden de etkilenmiştir. Ekonomideki düşüşün tersine çevrilmesi için Japon sanayisi yeni yaklaşımları denemiştir. Bu atılımı ilk olarak Toyota yapmıştır ve üretim hattına uygulamıştır (McClelland, 1989). Daha sonra batı dünyası Japon işletmelerindeki atılımı fark etmiş ve 5S uygulaması üzerinde çalışmalar yapmışlardır ve





farklı sektörlerde uygulamaları görülmeye başlanmıştır (Ho,1997). Sektörel bazda uygulama örnekleri ve akademik ilgi paralel olarak devam etmiş ve çalışmalar birçok ülkede ilgi görmeye başlamıştır. (Ho,1997; Michalska ve Szewieczek, 2007; Gapp, vd., 2008; Korkut, vd., 2009) Toplam Kalite Yönetiminin sürdürülebilirliği açısından önemli bir saha uygulaması olarak görülen 5S uygulaması, süreç iyileştirme ve maliyet düşürme çalışmalarında başrolü almıştır. (Michalska ve Szewieczek, 2007) Akademik çalışmalar, 5S yaklaşım yöntemini çalışma alanı temizliği, tertibi ve düzeniyle ilgilenen basit bir kalite yönetim tekniği olarak görmenin ötesinde görülebilir ve görülmeyen etkilerini ve yaklaşımlarını da incelemişlerdir (Gapp, vd., 2008).

İşletme yöneticileri kalite yönetim tekniklerini uygularken sürdürülebilirliğinin sağlanması konusuna dikkat etmelidirler. Sorumluluk ve hata yöneticilere aittir (Korkut, vd. 2009) 5S tekniğinin işletmede sürdürülebilirliğini sağlamak için iki temel unsura ihtiyaç vardır; Liderlik ve Bağlılık (Liyanage, vd. 2010) Japon ve batı yaklaşımlarında 5S uygulamalarındaki en büyük fark çalışan bağlılığı derecesinde görülmektedir (Ho, 1997). Kimi işletmelerde çalışanlar geçmiş yanlış tecrübelerle dayanarak 5S çalışmasının kendi kültürlerine uygun olmadığını düşünmektedirler (Urban ve Mazurek, 2011) 5S farkındalığı çalışmayla birleştirildiğinde, hedeflenene ulaşmak daha hızlı olacaktır. (Korkut, vd., 2009)

Randhawa ve Ajuva (2016) 5S uygulamasının eksikliğini sonucu olarak 5D'yi öne sürmüştür. 5D, Delays (Gecikme), Defects (Hatalar), Demoralized Employees (Morali Bozuk Çalışan), Declining Profits (Azalan Kar) ve Dissatisfied Customers (Memnuniyetsiz Müşteri) kelimelerinin baş harflerinden oluşmuştur. Tüm bu sonuçlar işletmede israfı ortaya çıkarmaktadır. Modern dünyada doğal dengenin bozulması ve çevresel sorunların artması sebebiyle kıt kaynakların daha adil ve doğru kullanımına yönelik sürdürülebilirlik çalışmaları artmaktadır. Özellikle Covid-19 etkisiyle evlere kapandığımız dönemde doğal dengenin hızlıca toparlanmasıyla insanlar doğada oluşturdukları tahribatı daha iyi anladı ve sürdürülebilirlik farkındalığı arttı. İsrافی önleme amacı taşıyan 5S tekniği aynı zamanda sürdürülebilirlik açısından da önemli bir faktördür (Jamian, vd., 2012)





İşletmeler rekabet avantajı sağlamak ve bu rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlamak için 5S gibi kalite yönetim tekniklerinden faydalanmaktadırlar. Tekstil sektöründe de işletmeler rekabetçi güçlerini korumak, üretimde israfı önlemek ve müşteri tatminini sağlamak için kalite yönetim tekniklerinden faydalanmaktadırlar (Hodge, vd. 2011).

Emek yoğun sektörlerde iş kazalarının görülme ihtimali hizmet sektörlerine ya da emek yoğun olmayan üretim sektörlerine göre daha fazladır. Tekstil sektörü de emek yoğun bir sektör olduğundan iş kazaları ihtimali artmaktadır. 5S uygulamaları sayesinde iş kazalarının azaldığı görülmektedir (Patel ve Thakkar, 2014). Tekstil sektöründe 5S uygulanması rekabetçi gücün korunması, sürdürülebilirliğe katkı olmasının yanında iş kazalarını azaltıcı bir önlem olarak da görülebilir. Ayrıca sektörde zaman kısıtı da oldukça önemlidir. Otomotiv sektörü gibi bir üretim hattı boyunca belirli zaman kriterleri içerisinde üretim esasına dayanmadığı ve insan faktörünün daha fazla ön planda olduğu bir sektör olan tekstil sektöründe insan faktörüne bağlı gecikmeler yaşanabilmektedir. 5S tekniği sayesinde üretimde zamandan tasarruf edilebilmektedir (Güzel, vd., 2018; Subburaman,2019; Akyurt ve Eren, 2019)

3. 5 S + 1: Temizlik ve Düzen Yönetimi

Tekstil sektöründe atık ve çözgü iplik kopuşlarının incelenmesi, buna bağlı olarak makine duruşları sayısının incelenmesi ve çözgü hazırlık sürecinin incelenmesi, analiz edilmesi sonucunda 5S tekniği uygulanarak iyileştirme çalışmaları yapılabilir (Prasad, vd., 2020). Bu sayede termin gecikmelerinin önemli bir kısmını oluşturan bu süreçler iyileştirilebilir.

1S, Seiri- Organizasyon

Seiri, Türkçe karşılığı ile ayıklama olarak kullanılmaktadır. Gerekli ve gereksiz materyalleri çalışma alanında ayıklama, sınıflandırma ve organize etme anlamına gelmektedir. Az kullanılan ve gereksiz malzemelerin ortamdaki uzaklaştırılmasını sağlayan bu adım sayesinde çalışma ortamının düzen ve temizliği amaçlanmaktadır.

5S tekniğinin ilk adımı olan Seiri güzel bir şekilde uygulandığında, çalışma alanında karmaşa azalacak ve iletişim kuvvetlenecek (Korkut,





vd. 2009) bunun sonucunda da moral ve motivasyon artacaktır. Etkin bir organizasyon, iş ortamındaki dağınıklığı büyük oranda ortadan kaldıracak ve çalışanlara daha düzenli ve huzurlu bir çalışma ortamı sunacaktır.

Seiri adımıyla çalışma alanında aşağıdaki sorular sorularak ilerlenir:

- Çalışma alanında gereksiz şeyler karmaşaya neden oluyor mu?
- Gereksiz malzeme atıkları için çalışma alanında bir yer var mı?
- Çalışma için gerekli malzemeler dağınık ve yerlerde mi?
- Çalışma alanında tüm gerekli malzemeler sıralanmış, sınıflandırılmış ve tanımlanmış mıdır?

Yukarıda verilen soruların cevabı verilerek çalışma alanının düzenlenmesi yapılmalıdır. Çalışma yapılırken bir kırmızı etiket yardımıyla çalışma alanındaki gereksiz malzemeler etiketlenebilir ve tasniflenir. (Michalska ve Szewieczek, 2007)

2S, Seiton- Tertip, Düzen

5S ilkesinin ikinci adımı olan Seiton, gereksizleri gereklilerden ayırdıktan sonra gerekli olan tüm malzemenin arandığında kolay bulunacak şekilde kullanıma uygun yerlere yerleştirilmesine yönelik çalışma alanının tertip ve düzenine odaklanmaktadır. Gerekli malzemelerin kullanımından sonra sistematik bir şekilde yerine konması ve hazırlanması anlamına gelir. (Sorooshian, 2012) Bu ilkeye göre çalışma alanında her şeyin bir yeri olmalıdır ve her şey olması gereken yerde olmalıdır. (Patel ve Thakkar, 2014) Bu kurala göre çalışma alanında gerekli malzemelere 30 saniye içerisinde ulaşılabilmelidir. (Moro, 2020) Bu yüzden malzemeler en yakın yerde, ulaşılabilir ve el altında olmalıdır. (Michalska ve Szewieczek, 2007)

3S, Seiso- Temizlik

5S ilkesinin üçüncü adımı olan Seiso, çalışma alanının temizliğine odaklanmaktadır. Kir ve tozdan arındırılmamış bir çalışma alanı düzensizliği, dağınıklığı ve demotivasyonu ortaya çıkaracağından çalışma alanında ulaşılmak istenen amaca ulaşamayacaktır. Bu durum hatalı ve verimsiz üretime, iş kazalarına sebep olacaktır. (Korkut, vd., 2009 ; Rojasra ve Qureshi, 2013) Temizlik çalışma alanının düzeninin ve





tertibinin sağlanması için günlük aktivite olmalıdır (Patel ve Thakkar, 2014) ve herkes bireysel olarak temizlikten sorumludur. Fakat etkili bir temizlik için işletmenin her bölgesi, her bölümü ve her noktasının temizliğinden sorumlu personel net bir şekilde belirlenmelidir ve uygun bir yerde adı bulunmalıdır. (Korkut, vd. 2009)

Temizlik adımıyla çalışma alanının temizliği, makinenin temizliği, aletlerin temizliği kontrol edilmelidir. Sürekli temizliği takip edilen çalışma alanı, makineler ve aletler işletmenin sürekliliğine katkı sağlayacaktır. Duraklama sayılarının azaldığı görülecektir ve maliyet düşecektir. (Gapp, vd., 2008)

4S- Seiketsu – Standartlaştırma

Standartlaştırma adımı, bundan önceki üç adımın uygulanması için gerekli bir adımdır. Standartlar açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Bu adımda tüm paydaşların katılımı sağlanmalıdır. (Michalska ve Szewieczek, 2007) Standartlaştırma kapsamında, yapılması gereken tüm aktiviteler yazılmalıdır. Bu çerçevede performans takip listesi, kontrol listesi ve ilgili prosedürler dokümanite edilmelidir. (Korkut, vd., 2009)

5S- Shitsuke- Disiplin

Disiplin ilk 4 adımı birbirine bağlayan ve süreçlerin tamamını içine alan çalışmaların bütünüdür. (Keleş, vd. 2013) Disiplin, işlerin olması gerektiği gibi yapma yeteneğinin kişilere aşılması anlamına gelmektedir. (Ho, 1997) 5S uygulamasını yapabilmek için disiplini sağlamak ve disiplini sağlayan eğitimlerin sürekli olarak verilmesi gerekmektedir. Sürekli eğitim sonucunda öz disipline ulaşılır. Japon kültüründe öz disipline sahip olmak disiplinin de ötesine geçtiğinden çok önemlidir. Shitsuke işlerin olması gerektiği gibi yapma yeteneğinin kökleşmesi anlamına gelir. Çalışanların iyi alışkanlıklar oluşturmalarına yardımcı olur ve teşvik eder. Bu unsur aynı zamanda rutinin devamlılığının sağlanmasında da önemli rol oynamaktadır. (Randhawa ve Ahuja, 2015)

6S- Safety- Güvenlik

5S ilkelerine ek olarak kimi Amerikan şirketleri 6'ncı S olan Safety (Güvenlik) ilkesinin eklenmesi yönünde görüşte bulunmuşlardır. Kimi

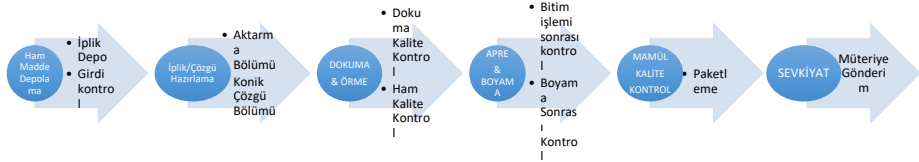




çalışmalar güvenlik boyutunu PUKÖ döngüsünün uygulanmasıyla bağdaştırmışlardır (Misiurek ve Misiurek, 2019) ABD Çalışma İstatistikleri bürosunun yayımladığı “ABD ve Japonya iş kazası ve hastalık deneyimi” raporuna göre ABD’de güvenlik faktörünün vaz geçilmez bir unsur olduğu görüldü, bu nedenle bazı kuruluşlar güvenlik faktörünün ayrı bir ilke olmasını önerdi. Buna karşın kimi kuruluşlar ise 5S çalışmasının amacı ve sonucu güvenlik olacağını öne sürerek bu boyutu reddetmekte. (Randhava ve Ahuja, 2015)

4. İşletme ve Üretim Süreci

Çalışmanın yapıldığı işletme tekstil sektörünün önemli ihracatçıları arasında yer almaktadır. 100’den fazla ülkeye ihracat yapan işletme dokuma, boyama, örme, apre ve son kontrol işlemlerinin tamamını kendi bünyesinde yapabilen entegre bir tesistir. Üretiminin yaklaşık %90’ını ihraç etmektedir. Aylık 1.2 milyon metre döşemelik kumaş üretim kapasitesine sahip olan işletme tüm üretim süreçlerinde kalite kontrol aşamalarına sahiptir. İplik girdi kontrolü, çözgü hazırlama ve aktarma, dokuma kumaş kontrolü, ham kumaş kontrolü, apre sonrası kontrol ve mamul-ürün kontrolü gibi tüm üretim süreçlerinden sonra ürünün doğru bir şekilde üretilmesi için ara kontroller yapmaktadır.



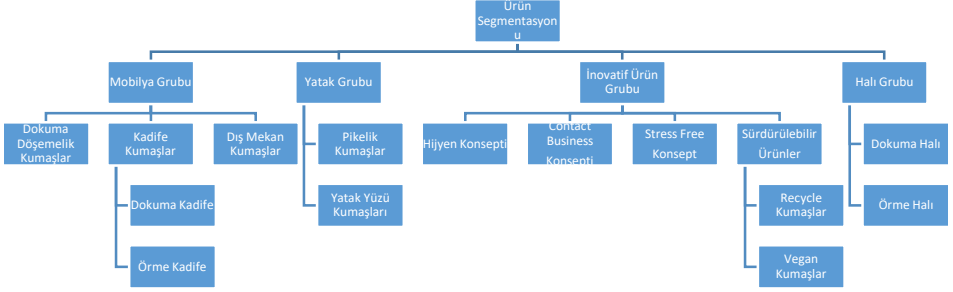
Şekil 1: Üretim Süreci

Yukarıda tabloda işletmenin üretim süreci verilmiştir. Ürün çeşitliliği ve inovatif ürünleriyle sektörde rekabetçi konumuna sahip olan işletme farklılaştırılmış ürün stratejisini üretim hattının her safhasında kalite kontrol yaparak sağlamaktadır. İşletme dokuma kumaş, kadife, dış mekân kumaşı, pike, yatak örtüsü, halı, inovatif ürünler ve sürdürülebilir ürünler gibi farklı türde ürün grubuna sahiptir. Aşağıda





işletmeye ait ürün segmentasyonuna yer verilmiştir.



Şekil 2: Ürün Segmentasyonu

Birçok ürün kategorisine sahip bu ve bu gibi işletmelerde ürünlerin sorunsuz bir şekilde üretilip müşterilere ulaştırılması için yalın üretim tekniklerinin uygulanmasına ihtiyaç vardır. İsrafin önlenmesi ve termin sürelerinin kısaltılabilmesi için yalın üretim tekniklerinin sürdürülebilir olması çok önemlidir. İşletmenin çalışma düzeninin bozulmaması, çalışma ortamının huzuru ve çalışan motivasyonunun yüksek olması için 5S tekniğinin uygulanması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması önemlidir.

5. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı 5S uygulamasının tekstil sektöründe uygulanabilirliğinin incelenmesi ve sonuçların paylaşılmasıdır.

Bu çalışma sonucunda 5S'nin uygulanabilirliğinin ve yararlarının ortaya konması ve böylece sektöre yol gösterilmesi beklenmektedir.

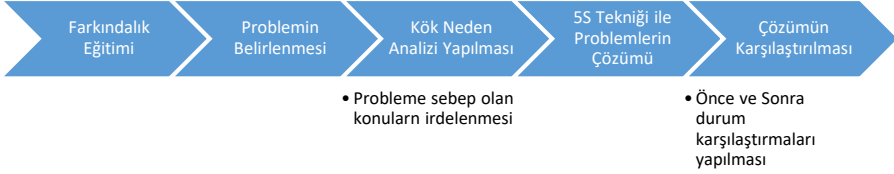
6. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Bu çalışma tekstil sektörünün önemli bir ihracatçısı olan bir işletmede 5S tekniğinin uygulanmasını içermektedir. Çalışmaya başlamadan önce ilk olarak 5S tekniğinin işletmede uygulanmasının ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasının önemi beyaz yaka ve mavi yaka bölüm sorumlularına





eğitim verilerek aktarılmıştır ve farkındalığın artırılması amaçlanmıştır. 5S tekniğinin başarıyla uygulanması için çalışan katılımı ve kişisel disiplin gereklidir (Ho, 1997). Bu yüzden öncelikle eğitim aşamasından başlanmıştır.



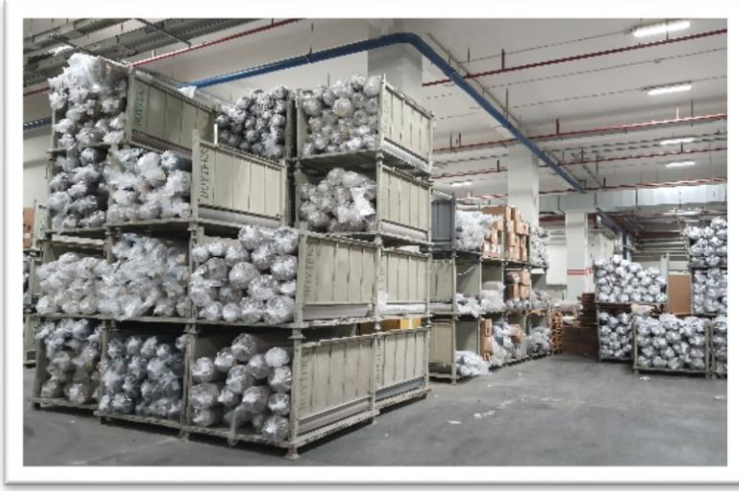
Şekil 3: Uygulama Adımları

Farkındalık eğitimi sonrası ilgili bölümlerde problemler belirlenmiştir, kök neden analizi yapılarak problemlerin nedenleri araştırılmıştır. İlgili çözüm önerileri tartışılmıştır ve 5S tekniğinin uygulanmasına geçilmiştir. Uygulama sonrasında yapılan iyileştirmenin görülebilmesi için önceki durum ile karşılaştırma yapılmıştır.

7. Bulgular ve Yorumlar

Problem 1: Sevkiyat Bölümünde mamul ürünlerin istiflenmesi problemi yaşanmaktadır. Buna istinaden sevkiyat sırasında ürünlerin yerlerinin bulunması ve bulunduğu anda alınması zor olmaktadır. Ürünlerin yerleşimlerinin net olmaması dolayısıyla sevkiyatlar uzun sürmektedir.



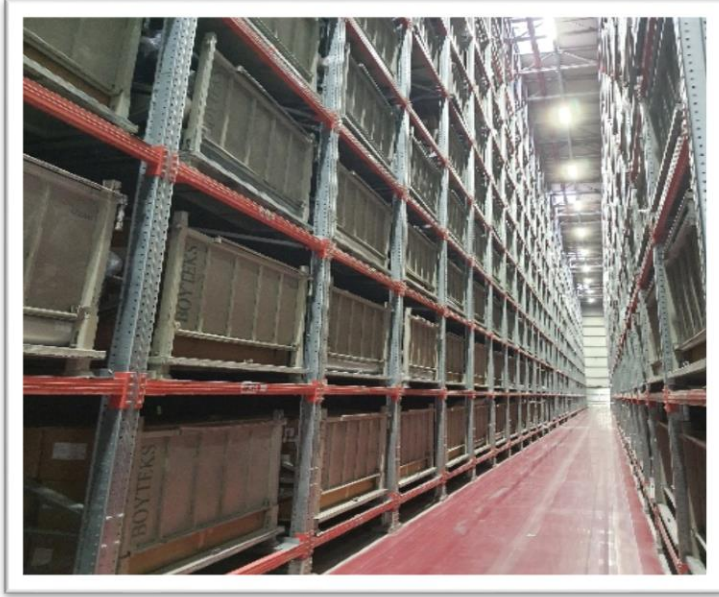


Resim 1: Çalışma Öncesi Sevkiyat Alanı



Resim 2: Çalışma Öncesi Sevkiyat Alanı





Resim 3: Çalışma Sonrası Sevkiyat Alanı



Resim 4: Çalışma Sonrası Sevkiyat Alanı





Çalışma sonrasında RFID yöntemine sahip ürün depolama sistemi oluşturulmuştur. Böylece sevkiyat edilmesi gereken ürün daha hızlı bir şekilde bulunabilecektir.

Problem 2: Kumaşın dokunma süreci öncesinde çözgü ipliği için leventlerin hazırlanması, istiflenmesi ve istiflendiği yerden alınması konusunda zorluk yaşanmaktadır. Yeterli alan bulunmamaktadır.



Resim 5: Çalışma Öncesi Levent Sıralama Alanı



Resim 6: Çalışma Öncesi Levent Sıralama Alanı

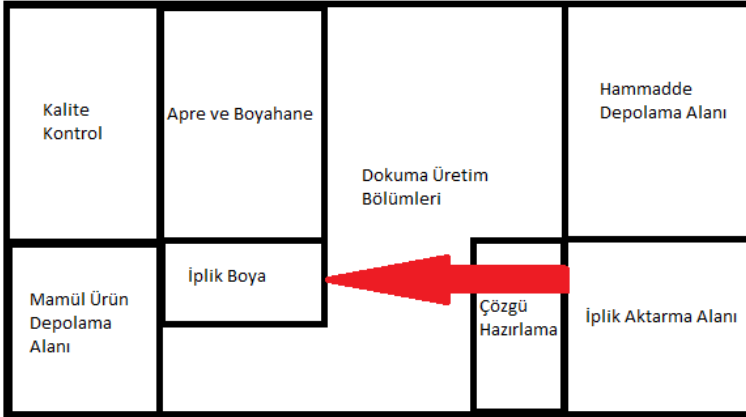




Resim 7: Çalışma Sonrası Levent Sıralama Alanı

Çalışma sonrasında yeni yatırım kararı alınarak çözümlerinin sıralandığı ve ERP sistemiyle istenilen yükleme alanına getirilen bir sistem kurulmuştur. Bu sayede muhtemel iş kazalarının önüne geçilmiştir ve zamandan tasarruf edilmiştir.

Problem 3: İplik aktarma bölümünün iplik boya bölümünden uzak olması dolayısıyla ortaya çıkan zaman kaybı ve oluşan maliyet.



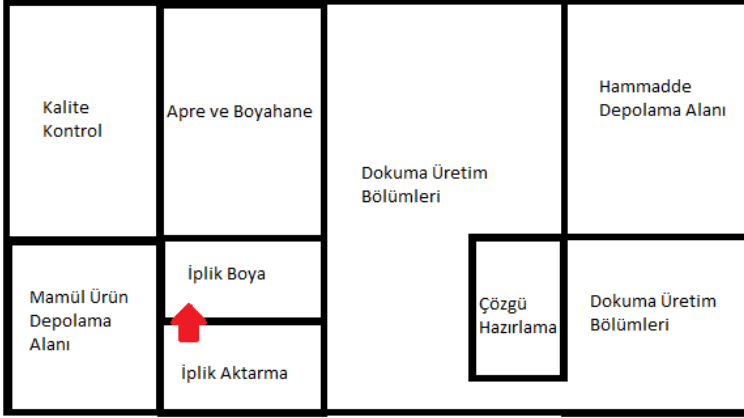
Şekil 4: Çalışma Öncesi Üretim Akış Şeması

İplik aktarma alanının ipliklerin stoklandığı hammadde depolama alanına yakın olması bir avantaj olarak görülse de, ipliklerin aktarma





sonrası boyama işlemlerinin yapıldığı boyahaneye taşınması daha zorlu bir süreç olduğundan iplik aktarma bölümünün iplik boya bölümüne daha yakın olması çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla ilgili yatırım yapılarak işletmede yer değişikliği yapılmıştır.



Şekil 5: Çalışma Sonrası Üretim Akış Şeması

Çalışma sonrasında iplik aktarma bölümü iplik boya bölümüne yakınlığı dolayısıyla iplik taşıma süresi kısalmıştır. Bu çalışmanın üretim süresine olumlu yönde etki ettiği görülmüştür. Ayrıca iplik aktarma bölümünün gereğinden fazla büyük olması dolayısıyla açılan yeni alan dokuma üretim bölümleri için ayrılarak üretimin verimliliği artırılmıştır. Bu şekilde hem israf önlenmiş hem de üretimin kapasitesi artırılmıştır.

8. Sonuç ve Değerlendirme

Toplam kalite yönetim ve yalın üretim felsefesinin en önemli adımlarından biri olan 5S, üretim akışlarının düzenlenmesi, çalışma ortamının ve refahının düzenlenmesi, üretimde her türlü israfın önlenmesi adına tüm işletmelerde uygulanması gerekli olan bir yöntemdir. 5S yöntemi sayesinde organizasyon sağlanmakta, çalışma alanının tertip ve düzeni sağlanmakta, disiplin sağlanmakta ve bir standardizasyon sağlanmaktadır. Bu sayede işletmelerde güvenli ve düzenli çalışma ortamları oluşmaktadır. Güvenli, düzenli ve temiz çalışma ortamları sayesinde çalışanların motivasyonları yüksek olmakta ve yüksek motivasyonun olumlu etkisi üretime ve ürüne kalite olarak





yansımaktadır.

Türkiye'nin önde gelen tekstil işletmesinde uygulanan 5S yöntemi sayesinde işletmede 32 gün olan ortalama üretim süresi 25 güne düşürülmüştür. Bu sayede işletme kapasitesinin daha büyük yatırımlar yapmadan artabileceğini fark etmiş ve hızlı üretim sayesinde müşterilerine daha hızlı hizmet sunabilmiştir. 5S yöntemi sayesinde hem maliyet temelli tasarruf sağlanmış hem de müşteri tatmini artırılmıştır.





Kaynakça

- Akyurt, İ. Z., & Erkan, E. R. E. N. (2019). Hazırlık Süresinin Azaltılmasında Smed Yöntemi Uygulaması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(3), 315-331.
- Gapp, R., Fisher, R., & Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system. *Management Decision*.
- Güzel, D., Kabakuş, A. K., & Şirin, M. S. (2018). A Value Stream Mapping Implementation: A Case of Textile Industry. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 763-772.
- Ho, S. K. (1997). Workplace learning: the 5-S way. *Journal of Workplace Learning*.
- Jamian, R., Ab Rahman, M. N., Deros, B. M., & Ismail, N. Z. N. (2012). A conceptual model towards sustainable management system based upon 5s practice for manufacturing SMEs. *Asia pacific journal of operations management*, 1(1), 19-31.
- Keleş, A. E., Gürsoy, G., & Çelik, G. T. (2013). 5s Sistematiği Aşamaları ve Örnek Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 28(2), 51-60.
- Kumar, K., & Kumar, S. (2012). Steps for implementation of 5S. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 2(6), 402-416.
- Korkut, D. S., Cakicier, N., Erdinler, E. S., Ulay, G., & Dogan, A. M. (2009). 5S activities and its application at a sample company. *African Journal of Biotechnology*, 8(8).
- Liyanage, K. D. P. T., Wijesinghe, K. L. R., & Fonseka, A. T. (2010). Factors contributing to the sustainability of 5S in Sri Lankan organizations. *Sri Lankan journal of management*, 15(2), 3.
- McClelland, Stephen. (1989). Is the Best Yet to Come? *Logistics Information Management*, December, 202
- Michalska, J., & Szewieczek, D. (2007). The 5S methodology as a tool for improving the organization. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*, 24(2), 211-214.
- Misiurek, K., & Misiurek, B. (2019). Improvement of the safety and quality of a workplace in the area of the construction industry with use of the 6S system. *International journal of occupational safety and ergonomics*. Vol. 26, No. 3, 514-520,
- Moro, N. Set in Order–Fundamental Stage for 5S Methodology. In *International Conference Knowledge-Based Organization*, Vol. 26, No. 1, pp. 238-244.





- Osada, T. (1991). *The 5S's: five keys to a total quality environment*. Quality Resources.
- Patel, V. C., & Thakkar, H. (2014). Review on implementation of 5S in various organization. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4(3), 774-779.
- Prasad, M. M., Dhiyaneswari, J. M., Jamaan, J. R., Mythreyan, S., & Sutharsan, S. M. (2020). A framework for lean manufacturing implementation in Indian textile industry. *Materials today: proceedings*, 33, 2986-2995.
- Randhawa, J. S., & Ahuja, I. S. (2017). 5S—a quality improvement tool for sustainable performance: literature review and directions. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Rojasra, P. M., & Qureshi, M. N. (2013). Performance improvement through 5S in small scale industry: a case study. *International Journal of Modern Engineering Research (IJMER)*, 3(3), 1654-1660.
- Sorooshian, S., Salimi, M., Bavani, S., & Aminattaheri, H. (2012). Case report: Experience of 5S implementation. *Journal of Applied Sciences Research*, 8(7), 3855-3859.
- Subburaman, K. (2019, March). A Case study of 5S Implementation in Inspection Process. In *Proceedings of the international conference on industrial engineering and operations management bangkok, thailand*.
- Urban, W., & Mazurek, A. (2011). The human factor in 5S implementation: perspectives from Poland. *Emerald Emerging Markets Case Studies*.

